

NARRATIVAS MEDIÁTICAS E COMUNICAÇÃO

CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COMO
PROCESSO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

JOÃO FIGUEIRA
ANA TERESA PEIXINHO
EDITORES E ORGANIZADORES

IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**OS PLANOS ESTRATÉGICOS DAS INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR ENQUANTO COMUNICADORES
DE SENTIDO E PERPETUADORES DAS MEMÓRIAS –
O CASO DA UNIVERSIDADE DO MINHO (1974-2014)**

**THE STRATEGIC PLANS OF HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS AS COMMUNICATORS OF MEANING
AND PERPETUATORS OF MEMORIES –
THE CASE OF THE UNIVERSITY OF MINHO (1974-2014)**

Paula Campos Ribeiro

CECS | Universidade do Minho

https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_9

Resumo

Este artigo visa compreender a evolução temporal da construção de sentidos estratégicos de organização das instituições de ensino superior através da análise das narrativas dos planos estratégicos, indo ao encontro do objetivo geral desta obra - ajudar a pensar a «construção de significados nas mentes das pessoas» (Castells, 2015, p. 17). Assim, esta reflexão norteia-se pela questão seguinte: de que forma a análise evolucionária dos planos estratégicos pode contribuir para a procura da construção de sentido do discurso de uma universidade pública? Para dar resposta ao questionamento, desenvolveu-se um estudo qualitativo baseado na metodologia de estudo de caso organizacional, mais concretamente, na análise do discurso institucional de uma universidade pública portuguesa – a Universidade do Minho. Ora, esta pesquisa longitudinal estende-se por um período de 40 anos, desde a fundação da universidade em 1974 até 2014. Donde, as fontes de informação utilizadas tenham sido: os planos estratégicos, os programas de candidatura dos reitores, os programas de ação e os textos dos relatórios de atividades. A recolha dos dados aconteceu no âmbito da investigação da tese de doutoramento da autora (Ribeiro, 2016). A análise dos conteúdos das narrativas dos textos institucionais visa o cruzamento de duas categorias: a) a *dimensão temporal das teorias organizacionais* (períodos históricos), e b) a *dimensão do discurso organizacional* (orientações estratégicas das missões-chave das instituições de ensino superior: o *ensino*, a *investigação* e a *extensão universitária*). Para concluir, foi possível encontrar evidências comprovativas de mudanças na construção de sentidos das universidades ao longo dos períodos históricos da universidade neoclássica, da universidade moderna e da universidade pós-moderna; a adequação das narrativas organizacionais aos paradigmas dominantes; a perpetuação da memória organizacional através dos planos estratégicos das instituições de ensino superior.

Palavras-chave:

Narrativas; discurso organizacional; planos estratégicos; instituições de ensino superior.

Abstract

This article aims to understand the chronological evolution of the construction of meanings of organizing higher education institutions by analyzing the narratives of the strategic plans, meeting the general objective of this work - helping to think “constructing meanings in the minds of the people” (Castells, 2015, p.17). Thus, this reflection is guided by the following question: how can the evolutionary analysis of strategic plans contribute to the search for the construction of a sense of the identity of a public university?

To answer the question, a qualitative study was developed based on the methodology of an organizational case study, more specifically, on the analysis of the institutional discourse of a Portuguese public university – University of Minho. However, this longitudinal research extends over a period of 40 years, from the foundation of the university in 1974 to 2014. The sources of information used were: strategic plans, rector's application programs, action programs and the texts of the activity reports. This data collection took place within the framework of the research of the doctoral thesis of the author (Ribeiro, 2016).

The analysis of the contents of the narratives of the institutional texts aims at crossing two categories: a) the temporal dimension of organizational theories - historical periods; and b) the dimension of organizational discourse - general strategic guidelines encompassing the key missions: teaching, research and university extension. In the end, it was possible to find changes in the construction of the meanings of universities and the perpetuation of identity memory throughout the periods of the neoclassical university, the modern university and the postmodern university; adaptation of organizational narratives to dominant paradigms; perpetuation of organizational memory through strategic plans.

Keywords:

narratives; organizational discourse; strategic plans; higher education institutions.

(Página deixada propositadamente em branco)

Introdução

As *orientações estratégicas* das instituições de ensino superior correspondem, na generalidade, às linhas de governação e aos grandes rumos de navegação. Deste modo, a *programação estratégica* tem, então, o propósito de explicitar os tópicos principais identificados por Veiga Simão (2003, pp. 66-67), a saber: a declaração da missão e da visão estratégica; o programa estratégico e as estratégias integradas; o plano financeiro e de recursos; e as diretivas operacionais e os programas de ação. Por conseguinte, enquanto a *missão* reflete o que é único, a *visão* é uma expressão do sentido da liderança, o *plano de ação* ou o *plano estratégico* comporta as linhas-macro de governação e os rumos almejados.

Em primeiro lugar, o *programa estratégico* de uma instituição de ensino superior apresenta-se bastante detalhado; e, em segundo lugar, reflete o rumo das mais variadas vertentes. De acordo com Veiga Simão (2003), o plano estratégico corresponde aos documentos internos das universidades criados com o intuito de comunicar a missão, as funções, as atividades, o funcionamento, as metas, visões e a identidade. Este entendimento vem ao encontro da perceção da Universidade do Minho quando refere que a elaboração de um “Plano Estratégico não pode deixar de assentar numa ideia de universidade. Uma tal ideia, em que a Instituição no seu conjunto se deve reconhecer, deve incidir sobre os princípios, o posicionamento, a cultura institucional, a organização e o modelo de gestão» (Universidade do Minho, 2013, p. 4).

Assim, as orientações estratégicas dão origem aos planos estratégicos concretizados nos textos institucionais. A comunicação acontece na forma de textos institucionais escritos. Donde, os planos estratégicos possam ser considerados textos narrativos

construtores de sentido das orientações estratégicas de governação e perpetuadores das memórias das instituições de ensino superior.

1. A Evolução da Construção de Sentidos Organizacionais

Pesquisar sobre a construção de sentidos através da análise dos planos estratégicos das instituições de ensino superior traz à luz a perspectiva do *discurso organizacional* enquanto enquadramento teórico indicado. Em primeiro lugar, já Karl Weick advogava que a ‘construção de sentido é o processo central para organizar’ (Weick, 1976 *apud* Eisenberg, Goodall, & Trethewey, 2010, p. 94). E, em segundo lugar, graças ao envolvimento dos académicos da Comunicação Organizacional, foram introduzidos nos estudos do discurso organizacional os tópicos da retórica organizacional, da conversação, do diálogo, dos textos e das narrativas (Monge e Poole, 2008), uma área que ganhava interesse nos anos 1990 nos estudos Organizacionais e de Gestão. Vários autores têm, portanto, seguido a vertente da análise do discurso organizacional, através do estudo dos textos, sendo estes a base de todo o processo de criar a organização. E o presente estudo circunscreve-se apenas à análise do discurso organizacional dos *textos e narrativas*.

Adicionalmente, a análise da construção de sentidos do discurso organizacional ao longo do tempo remete para a compreensão da evolução dos paradigmas organizacionais. Por exemplo, a metateoria de Mary Jo Hatch (1997) correlaciona os paradigmas organizacionais e os períodos históricos, sugerindo a construção paradigmática segundo as perspetivas: clássica, moderna, simbólico/interpretativa e pós-moderna, donde que a identificação de períodos históricos contribua

para a compreensão da mudança ao longo do tempo. A proposta de Ott, Shafritz e Jang (2011) surge mais detalhada, sugerindo a divisão em clássica, neoclássica, recursos humanos e comportamento, moderna, económica, poder e política, cultura, organizações e sociedade e organizações e meio-ambiente. A leitura abrangente dos *paradigmas organizacionais - mecanicista, orgânico e evolucionário*, proposto por Gerrit Broekstra (1996), ajudou-nos na sistematização da evolução dos pensamentos sistémicos dominantes, das metáforas organizacionais, das orientações estratégicas e das formas organizacionais. Desta forma, o sistema de pensamento pode ser fechado, aberto ou complexo. Quanto às metáforas organizacionais, o autor propõe, precisamente, a evolução em três fases: máquina, organismo e cérebro, correspondendo às formas organizacionais, funcional, divisional e em rede de relacionamentos.

Paradigma	Pensamento sistémico	Metáfora	Orientação	Forma organizacional
Mecanicista	Fechado	Máquina	Força (Eficiência)	Funcional
Orgânico (Equilíbrio)	Aberto	Organismo	Aptidão (Eficácia)	Divisional e Unidades de Negócio
Evolucionário (Auto-organização)	Complexo	Cérebro (rede neuronal)	Navegação (Flutuação)	Rede Hierarquia, unidades autónomas e rede de relacionamentos

Quadro 1: Paradigmas de mudança organizacional

Fonte: Adaptado de Broekstra, 1996

Primeiro, a organização clássica caracteriza-se por ser um modelo. O período clássico assenta num modelo mecanicista de entendimento organizacional (dominante desde a Revolução Industrial, séc. XVIII até ao séc. XX). A metáfora de organizar

na lógica da *máquina* corresponde à visão das teorias clássicas sobre as organizações, baseada na especialização, estandardização, previsão, planeamento, organização, comando, coordenação, controlo, hierarquia vertical, divisão do trabalho, centralização do poder, autoridade e responsabilidade, ordem, disciplina, unidade de direção, fluxos de comunicação verticais (superior/subordinado), entre outras características (Eisenberg, Goodall Jr, & Trethewey, 2010). Também a Teoria da Burocracia corresponde a um modelo organizacional de sistema fechado.

Segundo, a *teoria neoclássica das organizações*, de inícios de 1920, veio reconhecer a dimensão psicológica dos indivíduos. Contudo, a organização neoclássica mantém ainda características de um modelo de organização fechada em si própria, mas mais humana e menos «máquina industrial pesada», dando-se reconhecimento às condições do trabalhador, à importância dos relacionamentos sociais e ao impacto do comportamento organizacional, conduzindo à promoção do bem-estar social dos trabalhadores. A evolução do sentido de organizar aconteceu pelo reconhecimento da dimensão humana, dando lugar ao período neoclássico das organizações baseado na «metáfora da humanização». Trata-se, então, de uma metáfora expressiva do modelo em que as pessoas são o elemento essencial e mais valioso das organizações, e o recurso suporte original da comunicação (Ribeiro, 2016).

Terceiro, a rutura do pensamento analítico dominante, pensamento mecanicista, deu origem a uma nova epistemologia, com a introdução de conceitos, tais como, interdependência, inter-relações, interações, inter-relacionamentos, interação e interdependência, meio, holística, sinergia, entre outros, pondo em evidência a abertura das organizações ao meio-ambiente e o reconhecimento da interdependência das várias partes numa organização. As fronteiras mantêm-nas em contacto com o

exterior, dando lugar à conceção das organizações enquanto sistemas abertos (Katz & Kahn, 1966). Assim, reconhecendo a dinâmica com o meio ambiente, correspondente à teoria dos sistemas, as organizações passam a ser entendidas por sistemas abertos ao exterior, onde se reconhece a interdependência, os *inputs* e *outputs*, isto é, as trocas com o ambiente de fluxos de informação de entrada e de saída e o *feedback* com o meio. “Os sistemas devem ser considerados abertos por natureza porque têm fronteiras permeáveis. A *fronteira* é aquela parte do sistema que o separa do meio-envolvente. A fronteira é *permeável* no sentido em que é capaz de ter material passando através dela, de e para o meio-envolvente”, refere Miller (2012, p. 61). O sentido de organização moderna baseia-se na metáfora dos seres vivos ou orgânica. Ou seja, a realidade organizacional é entendida nas relações de órgãos e de sistemas orgânicos, verificando-se a utilização de expressões do mundo animal para explicar a realidade organizacional. François Lyotard (1989) tinha já verificado nuances no paradigma orgânico e na teoria dos sistemas abertos estarem ainda imbuídos de princípios deterministas, o que significa serem ainda conceções do período moderno. Onde, o paradigma *orgânico* e a teoria dos sistemas abertos estejam imbuídos de princípios deterministas, lineares, de ordem e regularidade (elementos distintivos da sociedade moderna), uma ideia corroborada pelo pensamento de Lyotard, quando afirma que os teóricos dos sistemas operam numa epistemologia moderna (Boje, Gephart, & Thatchenkery, 1996).

Quarto, Edgar Morin (1999) percebe a evolução enquanto mudança do paradigma *determinista* para o paradigma da *complexidade*. E, a propósito da mudança do período da modernidade para a pós-modernidade, afirma tratar-se de uma passagem do paradigma determinista para o paradigma da complexidade.

Katherine Miller (2012), por exemplo, vai mais longe do que Modaff (2012), ao sugerir que a *nova ciência da teoria dos sistemas* difere das teorias dos sistemas devido à constatação de que os sistemas não são necessariamente lineares e nem estão em equilíbrio (Miller, 2012), pois surgem muitas vezes da desordem e não são necessariamente lógicos, nem previsíveis. Por isso, estas “novas teorias dos sistemas” enfatizam a importância da complexidade, da flutuação de informação, da inovação e da evolução conjunta. Por exemplo, as teorias dos sistemas dinâmicos, dos sistemas complexos e dos sistemas adaptativos complexos tratam de explicar os sistemas complexos. Assim, “uma nova área da teoria dos sistemas começou a ganhar proeminência na pesquisa organizacional (...), como a *teoria do caos* (ex. Coveney & Highfiel, 1995), a *teoria da complexidade* (ex. Lewin, 1992), e a *teoria dos sistemas organizados* (ex. Contractor, 1994)” (Miller, 2012, p. 69). Por seu turno, Monge e Contractor (2003) identificaram as características de um novo sistema emergente: a «complexidade (Axelrod, 1997), o caos e catástrofe (Simon, 1996) e a coevolução (Kaufman, 1993; McKelvey, 1997)». Acrescentaríamos, ainda, dentro da teoria da complexidade, a *teoria da inteligência da complexidade*, de Edgar Morin (1990) e *o fim das certezas*, de Waldrop (1992), um conjunto de entendimentos teóricos da última década do séc. XX que prefiguram a transformação do mundo e das organizações. Para Morin (2005, p. 20) «a complexidade compreende, efetivamente, o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos que constituem o nosso mundo fenomenal».

Em suma, o paradigma evolucionário diverge do orgânico na medida em que integra os princípios da complexidade, não determinismo, contingência, desordem, caos, criatividade, imprevisibilidade, não determinismo, caracterizando estes as sociedades e organizações pós-modernas. Ora, ao *paradigma evolucionário*

da complexidade, expressão resultante da apropriação das designações de Broeska (1996) e Morin (1999), estão associadas as *metáforas da rede* (no paradigma do primeiro autor) e a *metáfora do efeito borboleta* (no segundo), uma alusão “muito próxima da teoria do «caos», [e que] salienta a complexidade dos processos naturais e sociais, isto é, a enorme disparidade entre os dados iniciais, o bater das asas da borboleta, e os resultados obtidos, o ciclone ou o furacão” (Costa, 2001, p. 16). Para além da complexidade, há a acrescentar a análise de um ambiente de forte incerteza ou de caos da sociedade contemporânea, conforme alguns autores preferem designar. Por outro lado, de uma perspetiva dependente passamos, então, a uma perspetiva colaborativa, auto-organizada¹ e participativa, um *modelo complexo de rede* ou *modelo colaborativo*.

Em finais do séc. XX, vários autores propuseram novos modos de desenvolvimento, mais até do que novas formas de organização, que se encontram ao rever as obras de AcAuley, et al. (2007) ou McPhee e Poole (2001). Estas configurações organizacionais tomaram as seguintes designações: *redes dinâmicas* (Miles & Snow, 1986); a *organização autoconcebida* (Weick & Berlinger, 1989); a *organização federal* (Handy, 1989); a *organização pós-moderna* (Clegg, 1990); a *organização virtual* (Davidow & Malone, 1992; Nohria & Berkley, 1994; Mowshowitz,

¹ «A auto-organização é um conceito especificável matematicamente, com raízes no não-equilíbrio termodinâmico (por exemplo, Prigogine e Stengers 1979/1984), e na neurofisiologia (por exemplo, Maturana, 1978). Este conceito foi introduzido também metaforicamente na teorização sobre a sociedade por Niklas Luhmann (por exemplo, 1984, e desde então tem sido utilizado de forma mais ampla (ver, por exemplo, Geyer e Van der Zouwen 1991). Na teoria da auto-organização, os fenómenos de nível macro produzidos por unidades de nível inferior podem assumir o controle. Se os sistemas sociais, no entanto, devem ser consideradas como causas da mudança, essa perspetiva contradiz a suposição central da sociologia moderna, ou seja, que a mudança social tem de ser explicada em termos de, ou pelo menos com referência à agência humana» (Leydesdorff, 1993, p. 331)

1994; Lucas, 1996); a *empresa inteligente* (Quinn, 1992) {, 1992 #1038; Wasserman, 1994 #1039}; a *organização pós-burocrática* (Hecksher & Donnellon, 1994); ou ainda, a *organização sem limites* (Fulk & Desanctis, 1995) e a *organização em rede*, entre outras expressões, como por exemplo, a organização pós-industrial. Tais expressões linguísticas remetem-nos já para um ambiente organizacional diferente dos períodos anteriores, pela introdução de expressões que até à data não faziam parte do entendimento e da literatura. Referimo-nos aos termos: rede, pós-moderna, virtual, pós-burocrática, sem limites ou fronteiras.

Estes *novos formatos de organização* distanciaram-se dos modelos tradicionais de estruturas organizacionais (instituídos nas organizações de cariz tradicional, mais rígidos, formais, baseados na hierarquia vertical) e ganharam expressão desde as últimas décadas do séc. XX (Clegg, Hardy, Lawrence & Nord, 2006). São os formatos mais atuais de «organização» das organizações, para dar resposta às necessidades das sociedades tecnologicamente evoluídas, fundadas na informação e no conhecimento, operando numa escala global em sociedades do conhecimento (Drucker, 1994) e que foram o resultado de estratégias para redução da incerteza (Thompson, 1967) e ligação da organização ao ambiente (Thompson, 1967; Fulk & Desanctis, 1995). E à medida que a globalização se torna um fenómeno à escala mundial, tais formatos ganham ainda mais notoriedade. De resto, segundo Fulk e DeSanctis (1995), também os avanços nas tecnologias de comunicação e informação têm sido reconhecidos enquanto fatores potenciadores para estes modelos contemporâneos de organização. E, segundo a argumentação de Manuel da Silva e Costa (2001, pp. 8-9), pode tratar-se até de uma «mudança de paradigma científico», optando pelo conceito de «organização participativa» para designar esta conceção contemporânea.

A reconfiguração da sociedade deu, assim, lugar a novos sentidos de organizar – organização em rede e a organização virtual. Neste ambiente, algumas organizações evoluíram para *estrutura em rede*, diferente das formas anteriores de organização (estruturas funcional, divisional e matricial) próprias de um modelo hierárquico clássico (Miles & Snow, 1986; Benkler, 2006). Ora, esta estrutura tem surgido na literatura organizacional e social enquanto alternativa aos mercados e às hierarquias (Miles & Snow, 1986; Nohria & Eccles, 1992; Stohl, 1995; Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996; Fulk, 2001; Manuel Castells, 2007/1996; Ahrne & Brunsson, 2011; M. Castells, 2013/2009), e faz parte das formas organizacionais pós-modernas (Hatch, 1997, pp. 191-192), o que revela ser uma estrutura organizacional emergente e a metáfora preeminente que faz sentido para académicos e profissionais.

As organizações em rede são «teias de aranha fiadas a partir pequenas equipas *ad hoc* de entidades organizacionais independentes, globalmente dispersas, realizando atividades de conhecimento ou de serviços» (Eisenberg, Goodall, & Trethewey, 2004, p. 182). Por seu turno, nesta *estética pós-moderna* (terminologia utilizada pelos autores) encontram-se outros traços essenciais, mais concretamente, a *colaboração baseada-na-equipa* e a dinâmica *sem fronteiras*. Em suma, o modelo organizacional em rede comporta organizações diferentes, formadas por equipas de indivíduos oriundos e representantes da pluralidade de entidades que cooperam entre si em prol de desígnios comuns. Cada uma das organizações sai da esfera individual (egocêntrica e hierárquica) para uma experiência conjunta, cooperante, horizontal e transfronteiriça (sendo que este termo pode adquirir duplo sentido, correspondendo à transposição dos limites e das fronteiras organizacionais e territoriais) numa aprendizagem coletiva e bem diferente dos modelos tradicionais. Nesse sentido,

Ahrne e Brunsson (2011, p. 84) argumentam acerca do conceito de *organização parcial*, uma conceção adstrita à *organização fora das organizações*, encontrando «a organização não só dentro, mas também fora e entre organizações formais». Por seu turno, outros autores auguram o sentido da *organização como redes* (Stohl, 1995).

Ainda percorrendo as estruturas organizacionais contemporâneas, a *organização virtual*, fenómeno derivado da globalização possibilita o trabalho à distância em simultâneo e como se estivesse no mesmo lugar (Desanctis & Monge, 1998). É neste contexto que se afirma que o virtual (característica do *paradigma pós-moderno*) criou novos mundos em rede que trabalham com o conhecimento e abre possibilidades para novas arquiteturas organizacionais suportadas pelas novas tecnologias. Neste sentido, recentemente tem havido uma propagação extraordinária de equipas virtuais para partilha de conhecimento (Bansemir, Neyer, & Möslein, 2012; Hassandoust, Kazerouni, & Perumal, 2012) e, segundo Conrad e Poole (2011, p. 196), «atualmente muitas equipas integradas são ‘equipas virtuais’ que mantêm contacto e encontros, maioritariamente, via *email* ou conferência porque os seus membros estão espalhados por unidades e dispersos geograficamente ou pertencentes a organizações diferentes».

2. Abordagem Metodológica

Em muitas investigações, o problema de pesquisa dita o método de estudo. Neste sentido e, na generalidade, os autores referem que para problemas qualitativos são enunciadas questões que pretendem responder ao “como”, «de que forma» ou “o quê”, e estes métodos são aplicados a tópicos que necessitam ser explorados (Yin, 1994; Geuna & Muscio, 2009). Na opinião de

Geuna e Muscio (2009), a pesquisa qualitativa tem sido definida como um método ou abordagem “múltipla”, “interpretativa”, “naturalista”, “produtora de sentido”, na qual o investigador “constrói um quadro holístico complexo, analisa palavras, relata pontos de vista detalhados das fontes de informação e conduz o estudo num cenário natural, enquanto interpreta o assunto em mãos usando os significados imbuídos pelas pessoas que vivenciam o fenómeno” (p. 15).

Em termos gerais, a diferença entre a pesquisa qualitativa e quantitativa centra-se nos resultados que se pretendem produzir, o que quer dizer que, segundo Yin (1994), enquanto a investigação quantitativa utiliza dados de natureza numérica para provar relações existentes entre variáveis, a investigação qualitativa utiliza, principalmente, métodos que permitem observar o modo de pensar dos participantes da investigação. Ora, por conseguinte, visto a questão de investigação deste estudo estar formulada no modo ou forma, ou seja, – de que forma a análise evolucionária dos planos estratégicos pode contribuir para a procura da construção de sentido do discurso de uma universidade pública? – o estudo qualitativo parece ser, então, a metodologia adequada. Além do que, e de acordo com Monge e os seus colegas (2011, p. 240), «os métodos qualitativos têm demonstrado ser altamente valiosos para a pesquisa evolucionária, apesar de serem utilizados menos frequentemente do que as metodologias quantitativas. Este facto sugere que é um potencial importante para novos e diferentes *insights* em processos evolucionários».

Dentro dos estudos qualitativos, privilegiamos o método de *estudo de caso*. Assim, a escolha do método de estudo de caso privilegia as descrições empíricas acerca de um fenómeno, que fundamentalmente se baseia numa multiplicidade de fontes (Yin, 1994). Dadas as constatações anteriores, e de que a escolha da metodologia se prende com a questão de partida, com o desenho

de uma proposta metodológica adequada e com uma linha de investigação já implantada, adotámos a metodologia de estudo de caso, um procedimento com tradição nas Ciências Sociais e, mais concretamente, na Comunicação Organizacional (Ruão, 2008).

Conforme refere a literatura sobre a metodologia dos estudos de caso, a teoria construída resulta da seleção de um ou mais casos, sobre os quais se criam construções, proposições e evidências empíricas que validam a existência de dados objetivos que justificam a teoria enunciada (Eisenhardt, 1989). Os estudos de caso são, assim, ricos e integram descrições empíricas de casos particulares de fenómenos que, normalmente, assentam numa variedade de fontes de dados (Yin, 1994). Além do mais, conforme refere Monge *et al.* (2011, p. 239), «a riqueza do detalhe fornecido por este método permite aos investigadores obter um entendimento profundo da amplitude do fenómeno evolucionário». Nesta escolha metodológica seleccionámos, portanto, uma Universidade – a Universidade do Minho.

Para instruir o estudo de caso recorreremos à *pesquisa documental*. Trata-se de um procedimento adotado para a recolha de informação e consiste na recolha de conteúdos disponíveis. Neste estudo, os principais documentos de análise são os *estatutos*, *programas estratégicos da universidade* e os *relatórios de atividades*. Assim, os documentos de análise comportam os *planos de ação* de todas as equipas reitorais que lideraram durante 40 anos a universidade; os *planos estratégicos* (assim designados desde o quadriénio de 2007 a 2013 e 2014 a 2018); a *missão* e a *visão* da Universidade; os *relatórios de atividades* anuais.

Quanto à análise dos dados e aos procedimentos para codificação, de acordo com o referido por Yin (1994), a análise de dados consiste no estudo, categorização, organização (tabulação), teste, ou outra recombinação das evidências. A codificação das categorias surgiu a *posteriori*, por forma a se extraírem os temas

revelantes, conforme a sugestão de Miller, et al. (1995). E foram identificadas as seguintes categorias: orientações estratégicas, as missões de ensino, investigação e extensão universitária; paradigmas organizacionais do discurso, aplicadas e medidas em quatro períodos históricos: 1. de transição do período neoclássico para o moderno (década de 1970 meados dos anos 80); 2. a transição entre a modernidade e a pós-modernidade (meados dos anos 1980 e anos 1990); 3. a pós-modernidade (anos 2000); e 4. a contemporaneidade e a visão de futuro (2009 a 2020).

3. O Caso da Universidade do Minho

3.1. As narrativas das universidades modernas (anos 70 e primeira metade dos anos 80)

Ao contrário do modelo organizacional das universidades clássicas/neoclássicas de estilo fechado, às universidades modernas está associado o sentido de organização aberta. O sentido da identidade das universidades clássicas estava conotado com «torres de marfim» ou «fechadas entre muros», expressões recorrentes na literatura, fortemente hierárquicas, rígidas e burocráticas, vocacionadas para a missão de divulgação do conhecimento através do ensino. Em segundo lugar, o domínio da comunicação interna com conteúdos de comunicação, sobretudo, orientados para as ordens e para as tarefas, em fluxos de comunicação vertical (*top-down*), hierárquicos, unilaterais, de uma-via e assimétricos, privilegiando-se aos textos escritos e o estilo formal.

Ora, a passagem para as universidades modernas aconteceu já no séc. XX como resultado de transformações lentas ocorridas em momentos diferentes nos diversos países, e diferenciava-se do anterior pela via da partilha e do inter-relacionamento entre a universidade

e a sociedade. Esta interdependência dá lugar a uma conceção de universidade organizada em sistemas abertos, uma ideia de universidade diferenciadora da conceção fechada da organização clássica, à semelhança do que acontecia em outros setores de atividades.

Neste contexto, a Universidade do Minho foi uma das *universidades novas* que nasceu em Portugal, em 1973, (no âmbito do *Decreto-Lei n.º 402/73, de 11 de agosto - expansão e diversificação do ensino superior*), tendo nesta altura sido criadas «quatro universidades, uma das quais a do Minho» (Simão, 1994, p. 15), concretamente, as Universidades do Minho, de Aveiro, Évora e a Nova de Lisboa (Simão, 2003). O termo *universidades novas* era utilizado para as diferenciar das já institucionalizadas universidades clássicas de Coimbra, Porto e Lisboa.

Estamos, pois, em meados da década de 1970, e as orientações estratégicas patentes nos estatutos de governação da Universidade do Minho, deram-lhe um sentido, desde logo, de uma *universidade nova*, aberta à sociedade, correspondendo à «arquitetura» de universidade «dita» moderna. Esta visão de universidade encontra-se patente nas narrativas respeitantes ao período de instalação da universidade - de 1974 a 1981, tal como é possível aferir no pequeno texto:

A Universidade moderna já não quer ser a instituição olímpica de antanho: quebra os muros que a isolam do quotidiano e solidariza-se com a sociedade de que é parte integrante. Mais que lado a lado, Universidade e sociedade procuram interpenetrar-se e fecundar-se reciprocamente (Comissão Instaladora, Universidade do Minho: Que Universidade?, 02/1976, p. 34, sublinhados nossos).

Este discurso denota um pensamento orgânico (Broekstra, 1996), arquétipo de organização orientada segundo um modelo

sistémico, isto é, de sistemas orgânicos abertos ao exterior, na aceção de Katz e Kahn (1966). Por conseguinte, de mudança da perspetiva fechada típica das universidades clássicas, para a interação e interdependência (Shockley-Zalabak, 2012). Esta abertura e relacionamento com a sociedade verifica-se em inúmeras situações. Verifica-se pelos contactos que, desde logo, são estabelecidos com a rede inter-organizacional com a qual a Universidade desenvolveu acordos de cooperação. Referimo-nos a entidades da região, empresas e instituições congéneres. Por exemplo, nas preocupações com as necessidades socioeconómicas da região está implicada a integração de fluxos de *inputs* do meio para o seu interior e fluxos de *outputs* para o exterior. A adequação dos cursos às necessidades do meio foi obtida por informação recebida do tecido envolvente da universidade, *inputs* para adequação da oferta às necessidades da região.

O processo de abertura da Universidade do Minho «começou como definição estratégica» e com a «estrutura matricial dos cursos», o que era uma mais-valia desta organização e um fator de atração de docentes. E esta orientação estratégica – de abertura da Universidade ao exterior e relação com o ambiente – *quebra os muros* e corta com a tradição de universidades clássicas fechadas nas suas portas, espartilhadas nos seus redutos e isoladas durante séculos. Estas observações vão ao encontro da literatura acerca do modernismo sistémico, que reconhece a dinâmica com o meio/ambiente e a interdependência.

Neste contexto missionário, desde logo, os planos estratégicos da universidade afirmavam como uma força de desenvolvimento de uma região, o que era considerado uma inovação para a época (Ruão, 2008). Por conseguinte, a ligação da Universidade à sociedade e ao desenvolvimento de uma região – o Minho e Vale do Ave – foi, portanto, uma das orientações estratégicas desde a fundação da universidade, em meados da década de 70,

e que se pode verificar no excerto do «Discurso de Abertura» da Universidade do Minho, proferido pelo primeiro reitor, professor Carlos Lloyd Braga.

Como se poderá depreender de muitos dos trabalhos divulgados pela Universidade do Minho, tem esta sempre entendido que as Universidades, e em particular as regionais, devem desempenhar um papel verdadeiramente ativo na construção da Sociedade Portuguesa, para o que é fundamental que ela se integre na Sociedade em que se insere (Carlos Lloyd Braga, Discurso de abertura, 16/12/75, p. 3, sublinhados nossos).

Esta foi, também, desde logo, uma universidade planeada estrategicamente no sentido dos vetores do conhecimento e da inovação. Aliás, na década de 1970, a crença na inovação era uma *visão* de futuro de Universidades Novas em Portugal. E na Universidade do Minho acreditava-se no «melhoramento da capacidade da sociedade para uma autorrenovação contínua» em que «está subjacente o reconhecimento do papel fundamental da inovação na sua intervenção axiológica» (Romero, 1994, p. 65-66). Foi projetada como uma *universidade inovadora*, portanto, linha estratégica de desenvolvimento de uma sociedade do conhecimento e da inovação. Esta construção de sentido de universidade encontra-se presente nos textos institucionais, como por exemplo, no seguinte excerto retirado da *missão* da Universidade:

Gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de

sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade (Estatutos da Universidade do Minho, art.º 2.º, sublinhados nossos).

E em nada serviria esse conhecimento e inovação se ficassem fechados numa redoma. O sentido de funcionamento colocava-a em linha com universidades de modelo anglo-saxónico. Este modelo, criticado pela corrente «fundamentalista», contempla as três missões da universidade: o *ensino*, a *investigação* e a *extensão universitária*. Quanto às narrativas acerca da *missão da Universidade no período da fundação*, todos os indicadores apontam para o predomínio das questões ligadas ao ensino, ao desenho dos cursos, à contratação de docentes e à colocação dos alunos nas empresas, estando as prioridades direcionadas para a primeira missão das universidades. As narrativas orientavam para a criação do sentido de missão de criar conhecimento que contribuísse para o desenvolvimento e benefício da sociedade; para encorajar e sensibilizar o corpo docente e discente para o desenvolvimento de projetos inovadores e de promover formas sustentadas de valorização do conhecimento gerado na Universidade².

- a) No *ensino*, assenta, portanto, a missão originária da Universidade, através da qual se qualificam os recursos humanos, os alunos, e se desenvolve um forte impacto social.
- b) Em segundo lugar, a *investigação* – criação científica –, reflete a segunda missão da Universidade, e é,

² UMinho, *site institucional* (consultado em 1 de junho de 2015).

portanto, uma das estratégias adotadas para cooperar com a sociedade e com mundo, através da *investigação* e do *desenvolvimento*. Aliás, foi já entendimento do primeiro reitor, Carlos Lloyd Braga, em 1975, que os centros de investigação propostos deveriam «estar ligados à resolução de problemas existentes tanto à escala nacional como regional».³ A transferência de conhecimento acontece através dos projetos de investigação e desenvolvimento (I&D) nos quais participam os investigadores e os empresários ou outras instituições.

- c) E, em terceiro lugar, a vertente da *extensão universitária* constitui outra das missões estratégicas de orientação, pela via da transferência do conhecimento, tecnologia e inovação. A extensão universitária e a cooperação interinstitucional surgem como a primeira expressão utilizada para designar a terceira missão e os «acordos de cooperação» eram já uma atividade que se verificava no período fundacional, embora de modo ainda bastante insipiente.

E, neste contexto de extensão da Universidade molda-se a orientação estratégica da cooperação Universidade-Empresa que nasce da visão da Comissão Instaladora e das linhas de orientação para os projetos de investigação, conforme transparece no seguinte discurso do reitor Chaíno Pereira:

Uma inflexão pragmática, relativamente aos modelos tradicionais, que tivesse também em conta a prestação de serviços especializados à comunidade

³ Fonte: Universidade do Minho. Reitoria, *Discurso de abertura*, 19 de dezembro de 1975, acedido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/33504/1/n%C2%BA14%20Discurso%20abertura%2075.pdf>, em 05 e agosto de 2015.

envolvente, nomeadamente a nível da cooperação Universidade-Empresa. Para além do ensino e da investigação, este era um vetor de desenvolvimento que passaria a fazer parte do léxico da missão da jovem da universidade. (Licínio Chaínho Pereira, “*In memoriam* Professor Romero”, Sessão de Homenagem ao Professor Joaquim José Barbosa Romero, 28 de setembro de 2005, p. 3).

Entretanto, nos inícios dos anos 80, a Comissão Instaladora da Universidade do Minho cessa as suas funções com a eleição do reitor professor Lúcio Craveiro da Silva⁴. Desde 1981 a 1985 os vetores do *ensino*, do *desenvolvimento da investigação*, da *construção de instalações definitivas*, a *aprovação do quadro de pessoal* e o *diálogo com a comunidade minhota* davam o sentido do rumo estratégico e à construção almejada, em continuidade com os anos transatos.

3.2. Narrativas na transição da modernidade (segunda metade dos anos 80 e anos 90)

Com a eleição de um novo reitor, Sérgio Machado dos Santos, em 1985, o sentido de universidade mantém as orientações

⁴ Nos anos de 1981 a 1984 foi, então, eleito o reitor Lúcio Craveiro da Silva (que já pertencia à equipa reitoral da Comissão Instaladora, a convite do Professor Romero). Segue-se um período de 1984 a 1985 sob o mandato do reitor João de Deus Pinheiro e, entre 1985 e 1998 a UMinho manteve um período de 13 anos com o reitor Sérgio Machado dos Santos, seguido por um mandato de quatro anos, entre o ano de 1998 e 2002, pelo reitor Licínio Chaínho Pereira (que ocupava já o lugar de vice-reitor na área da Investigação e da Extensão Universitária na anterior equipa reitoral). O novo milénio acontece pelas mãos do reitor Guimarães Rodrigues, com mandato entre 2002 e 2009, e, na segunda década do séc. XXI, é eleito o reitor António Cunha para um mandato que durara até o ano de 2013 e com reeleição até 2017.

estratégicas de ligação da Universidade à Comunidade, de projeção da U.M. no exterior, de colaboração interessada com as forças vivas da região e da vocação para bem servir a comunidade (Universidade do Minho. Reitoria, 1990). Estas são, portanto, as marcas identitárias da segunda metade da década de 1980 onde se vislumbram traços inovadores, prenúncios de alguma transição da modernidade para a construção da ideia de Universidade Pós-Moderna, especificamente, pela introdução no discurso organizacional do sentido promocional de universidade, assim como, da colaboração com as designadas forças vivas da região, traços notoriamente marcados pelo paradigma evolucionário, uma das características das organizações pós-modernas.

Entretanto, na década de 90, e com a reeleição em 1994 do reitor Sérgio Machado, o sentido de projeto de universidade mantém-se; porém, outras tentativas de construção de sentidos marcam este período, nomeadamente, a autonomia universitária, a descentralização, a eficácia da gestão, a participação, a integração nas principais redes europeias universitárias e a ampliação da dimensão cultural da *extensão universitária* (Santos, 1994). Estes planos estratégicos para a cooperação e as redes estão conotados com o sentido de uma organização pós-moderna.

E, em final da década, com o mandato iniciado em 1998 do reitor Licínio Chaínho Pereira (um profundo conhecedor da instituição pois tinha ocupado o cargo de vice-reitor nos mandatos anteriores; verifica-se a continuidade das narrativas anteriores, porém, houve uma ênfase no sentido da cooperação Universidade-Sociedade na prossecução de uma política da Universidade orientada para a expansão do «universo de cooperação»(Pereira, 1998, p. 23), em virtude da procura crescente dos serviços especializados.

3.3. Narrativas Pós-Modernas:

A primeira década dos anos 2000

Ora, a conjuntura política do novo milénio, especificamente, de redução do financiamento público das universidades e com a eleição em 2002 da equipa reitoral liderada pelo reitor António Guimarães Rodrigues, as orientações estratégicas da governação centraram-se no discurso do *Desenvolvimento Regional* de uma forma ativa, e, para tal, criaram-se mais pontes com as forças vivas da região e com o Governo Nacional. Desenvolveram-se diversos contactos e sessões de trabalho com Autarquias e com a Associação Industrial do Minho, e preparou-se um *Protocolo de Desenvolvimento Regional*, (assinado a 23 de janeiro de 2003, pela Universidade do Minho, pela Associação Industrial do Minho e pelas Câmaras Municipais de Braga, Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Barcelos), onde se definiram os princípios e os objetivos constituintes do *desenvolvimento regional*, e do qual resultou um *Memorando Técnico* (Universidade Do Minho. Reitoria, 2003; Rodrigues, 2004). O sentido que se vinha a criar – da intensificação da cooperação com parceiros externos – viria a concretizar-se no *Pacto de Desenvolvimento Regional* (Universidade Do Minho. Reitoria, 2003). A Universidade não vai sozinha nesta tarefa, pois o «Pacto» engloba as organizações da região, percecionadas como «parceiros». A Universidade do Minho assume para si a responsabilidade de, juntamente com os seus parceiros, impulsionar a execução das ações necessárias à realização dos objetivos definidos pelo *Pacto de Desenvolvimento Regional*. (Guimarães Rodrigues, 2004).

Uma ideia da *Universidade Sem Muros* (Guimarães Rodrigues, 2004) e de desenvolvimento de uma *Região do Conhecimento*, estendendo-se esta também ao Alto Minho, firmando o axioma da Sociedade do Conhecimento. Esta Região foi coordenada por

um Conselho Regional da Região Norte (CRUP) responsável por dar vida à estratégia de desenvolvimento regional e à construção da Região do Conhecimento que constitui um objetivo nuclear para a Universidade do Minho.

Em meados da primeira década, para além das parcerias para o desenvolvimento regional, intensifica-se o sentido de uma *universidade em rede*, nomeadamente, pela criação de *redes internacionais - redes de cooperação* que envolvam outros países e diversas áreas de saber; e inclusão em *redes de investigação e redes de ensino superior internacionais*. As narrativas dos planos estratégicos dão sentido a uma universidade com «ligações em rede a unidades e entidades internacionais, formalmente e através de projetos comuns, adquirem especial prioridade. O reforço da cooperação com a Galiza e com a CPLP requer permanente atenção» (Rodrigues, 2006, p. 174).

A construção de sentido da universidade dirige-se para a internacionalização por via da cooperação inter-organizacional, especificamente, pela orientação “para projetos que criem nos Países de Língua Portuguesa pilares de cooperação e de comunicação e uma malha que envolva de forma participada as várias Escolas da Universidade”. (António Guimarães Rodrigues, *Manifesto eleitoral de candidatura à Reitoria da Universidade do Minho – 2006-2010*, 2 de maio de 2006). A internacionalização acontece pela ligação às Universidades da Galiza, através de uma plataforma da cooperação e internacionalização. E «a forte abertura da Universidade a ligações internacionais em rede e a novos públicos exigirá a reavaliação das necessidades de infraestruturas físicas e organizacionais» (Rodrigues, 2006, p. 175).

E volvidos 30 anos desde a fundação da Universidade (2004), na primeira década do séc. XXI, surge no discurso dos reitores uma nova área estratégica – a da *valorização da cadeia de conhecimento*. O desenvolvimento desta vertente de transferência

de conhecimento, adotada a partir do ano 2000, foi realizada através de um conjunto de organizações que transformam o conhecimento produzido nas universidades em valor para a sociedade. Apesar das atividades de prestação de serviços e dos projetos de investigação terem há muito reconhecido valor, enquanto formas de extração do valor do conhecimento e ligação às empresas, o conceito de *cadeia de valorização do conhecimento* constitui agora uma área em expansão nas universidades, cuja importância estratégica se faz notar pela introdução do tema no discurso organizacional.

Por conseguinte, com a *cadeia de valorização do conhecimento* sugeriram novas populações organizacionais pela participação da universidade num conjunto de associações sem fins lucrativos (dinâmica organizacional já observada no século XX), designadas, mais tarde, por «entidades participadas». As *entidades participadas* da universidade trouxeram um dinamismo complexo de transferência de conhecimento, um complemento à construção da *Região do Conhecimento do Minho* (Rodrigues, 2005), de acordo com o seguinte excerto do discurso do reitor Guimarães Rodrigues:

A homologação do financiamento da instalação em Azurém das unidades autónomas de investigação e desenvolvimento, o Centro de Computação Gráfica (CCG), o Pólo de Inovação de Engenharia e Polímeros (PIEP), e o Centro de Valorização de Resíduos (CVR) foram aprovados para financiamento pelo PRIME. Estará assim para breve a reunião das condições para que as instalações que vão constituir o Parque de Ciência de Azurém tenham condições para avançar. O registo do nome do Parque Tecnológico do Ave foi finalmente homologado como AVEPARK, estando em vias a assinatura da escritura de

constituição da Sociedade Gestora do Pólo Tecnológico. Juntamente com os parceiros do Projeto Braga Digital, a Câmara Municipal de Guimarães e o IditeMinho e a Universidade do Minho (Guimarães Rodrigues. Nota Introdutória. In Reitoria da Universidade do Minho (2004). Relatório de Atividades 2003, p. 88).

Estavam, assim, criadas infraestruturas para promover o desenvolvimento mais acentuado e estruturado do empreendedorismo académico como vetor de transferência de conhecimento. E toda esta dinâmica de *spin-offs* levou a Universidade a pensar na necessidade de criar infraestruturas de apoio a esta atividade, pelo que se abre à implementação de incubadoras de empresas no Ave (SpinPark), no Polo Tecnológico AvePark, nas Taipas, e em VilaVerde, com o IEMinho.

Na segunda década do séc. XXI, esta estratégia conjunta de desenvolvimento de novas empresas de base universitária está implicada com um sentido mais vasto de cooperação com os principais agentes da região e do desenvolvimento do conceito territorial de «EmpreendaRegião». Durante os mandatos das equipas lideradas pelo reitor Guimarães Rodrigues os planos estratégicos construíram um sentido de *universidade* empreendedora, quer por via das participadas, da dotação das interfaces de infraestruturas próprias, em finais da primeira década do século XX.

Nos anos seguintes, persegue-se a ideia de uma *Universidade de Inovação*, imersa numa *Região do Conhecimento*. Reitera-se, portanto, em 2006, o posicionamento da UMinho *como Universidade do Século XXI* e enquanto *Universidade numa Região* assente em valores de cultura, qualidade, internacionalização, serviço

e extensão universitária⁵, vetores estratégicos para competir no espaço europeu e internacional, no *ensino*, na *investigação* e na *extensão universitária*.

A construção de uma Universidade solidária, cooperante e participativa entre as diversas áreas do conhecimento, rejeitando o regresso a um modelo de Universidade fechada sobre si mesma, numa segurança ilusória e autista que a sociedade não mais aceita. (...) Competir no espaço europeu e a nível internacional, no ensino, na investigação e na extensão universitária, e afirmar-se como uma Universidade internacionalmente reconhecida e de referência (Guimarães Rodrigues, Manifesto eleitoral de candidatura à Reitoria da Universidade do Minho – 2006-2010).

Esta estratégia de governação enquadra-se no modelo de organização em rede, cujo formato organizacional pós-moderno aponta para a sinergia entre organizações.

Foi apresentada em sessão pública a EmpreendeRegião, um conceito de território onde existe uma rede cooperativa de agentes dinamizadores de empreendimento – Bancos, Empresas, Sociedades de Capital de Risco – operando num território com mais de 6 milhões de habitantes. Esta rede pretende, através do estabelecimento de parcerias com os agentes produtores de conhecimento da região – universidades, institutos politécnicos, centros de investigação, centros tecnológicos, parques de ciência

⁵ Guimarães Rodrigues (2005). Nota Introdutória. In Reitoria da Universidade do Minho (2005). *Relatório de Actividades 2004*.

e tecnologia – articular e apoiar as atividades desses mesmos agentes, criando empresas inovadoras de base tecnológica, conglomerados e sectores tecnológicos, redes de marketing local, plataformas de colaboração intersectoriais e redes de consultoria (Guimarães Rodrigues, Manifesto eleitoral de candidatura à Reitoria da Universidade do Minho – 2006-2010, sublinhados nossos).

Neste contexto, assiste-se à criação de *conglomerados*. Trata-se de um tipo de formato ou relacionamento interorganizacional, que, segundo Cheney (2011, p. 555), corresponde a «uma sociedade composta por um número de diferentes empresas em que cada uma opera em mercados específicos». A esse propósito, leia-se o excerto do manifesto eleitoral do reitor António Guimarães Rodrigues: «A intervenção e participação na sociedade digital, a oferta de programas e roteiros culturais abertos à sociedade civil, a afirmação no sector da energia, são apenas algumas das áreas de intervenção, juntamente com o incentivo à criação de conglomerados por sector industrial»⁶.

As narrativas dos planos estratégicos orientavam para a criação de sentido de cooperação internacional no ensino e na investigação e de empreendedorismo universitário.

- a) O sentido de *cooperação no ensino* estende-se, por exemplo, à realização de mestrados noutros países, ou à colaboração com os Países Africanos de Língua Portuguesa e com a Comunidade de Países de Língua Portuguesa.

⁶ Guimarães Rodrigues, Manifesto eleitoral de candidatura à Reitoria da Universidade do Minho – 2006-2010, sublinhados nossos.

- b) A *cooperação verifica-se fortemente ao nível da investigação e da ciência*, por exemplo, através da constituição, em parceria, de Laboratórios Associados; pelo aumento das candidaturas a projetos internacionais; pela crescente coordenação de projetos internacionais (envolvendo várias universidades e centros de investigação); pelo desenvolvimento de projetos colaborativos; e pela participação em redes de excelência.
- c) Com a estratégia de extensão universitária para a sociedade abrem-se horizontes, alarga-se o espectro de atividade a outras áreas do saber e lança-se o olhar para o desenvolvimento das autarquias e da sociedade civil, através de formas mais institucionalizadas de protocolos de cooperação. Estes envolvem duas faces da extensão universitária. Uma diz respeito às atividades de transferência de conhecimento que deveriam passar pela interface TecMinho; e a outra deveria estar adstrita ao Conselho Cultural da Universidade, e viriam a ganhar destaque no discurso e nas atividades ao longo do tempo. residia no desenvolvimento de um plano estratégico de uma rede de equipamentos culturais na região (Rodrigues, 2006)

É objetivo desenvolver a extensão universitária, em todas as vertentes da atividade da Universidade. A extensão universitária ultrapassa os limites da chamada formação contínua. O apoio a atividades tão diversas como o planeamento urbano das autarquias, o apoio à criação da sociedade digital, a realização de eventos culturais abertos à sociedade civil constitui outras tantas atividades de extensão. A extensão universitária deve ser sempre de natureza institucional. Ou seja, deverá

assumir uma colaboração devidamente estatuída por protocolos entre as diversas instituições envolvidas. (...) Dependendo do tipo de extensão a desenvolver, deverá existir articulação com as ações da TecMinho, assim como o Conselho Cultural e as Unidades Culturais. Deverá ainda ser fomentada a interação com as interfaces externas à Universidade, como reforça o discurso de Guimarães Rodrigues (2002, pp. 17-18), no seu Programa de acção para a reitoria 2002-2006.

3.4. Narrativas 2020: A Contemporaneidade e a Visão de Futuro

Um novo sentido de governo começa a ser traçado pelo reitor António Cunha com a tomada de posse em 2009. O plano *estratégico* apresenta, agora, uma mudança de prioridades, ao colocar em primeiro lugar a missão da *investigação e da internacionalização da investigação*. O discurso apela ao «marketing da atividade científica e de I&D da UMINHO a nível nacional e internacional», designando-se de comercialização da própria ciência. De acordo com o *Plano de Ação 2009-2013* projeta-se:

Uma Universidade de investigação, afirmando-se como um centro de ensino e de criação do conhecimento de referência no espaço europeu, com base no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade do seu projeto educativo, tendo como marcas identitárias dos seus estudantes, o saber, a criatividade e a ética.

Enunciar um sentido da narrativa da universidade no *Programa de Ação para o Quadriénio 2013-2017* encontra-se voltado para

o cumprimento dos *Objetivos 2020*. Verifica-se uma adequação dos sentidos impressos a nível Europeu no programa Horizonte 2020 e à estratégia da universidade. O início da implementação do Plano Estratégico Horizonte 2020 deu-se em 2013 (ano em que o reitor António Cunha se recandidata e inicia um novo mandato) correspondendo à apresentação do *Plano Estratégico UMinho 2020: Crescimento sustentado para cumprir o futuro*. Este plano responde e adequa-se à Estratégia Europeia para o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo – Europa 2020.

A prossecução da missão da Universidade é regulada por diversos fatores contextuais entre os quais relevam as políticas europeias de educação, ciência e inovação, a evolução do quadro político-legal do ensino superior em Portugal e, ainda, a realidade socioeducativa e económica, nacional e da região em que a Universidade se inscreve. (...). Estes fatores, de natureza exógena, coexistem, na definição dos sentidos de construção da organização⁷.

O novo quadriénio apresenta grandes desafios e oportunidades, nomeadamente no novo quadro europeu e regional, com um sentido claro na internacionalização e no reforço da ligação externa. Daqui que os textos apelem para a construção de ideia de universidade *completa, de investigação, da educação integral, em interação com a sociedade, internacionalizada, participada e descentralizada, eficiente e eficaz, inclusiva, sustentável* – que recupera alguns valores históricos, para os complementar com os desafios da atualidade (Universidade do Minho. Reitoria. 2013). Este «Programa de Ação 2013-17» (PA 2013-17)» inscreve-se, portanto, na história desta organização, tem como referencial os Estatutos da Universidade do Minho e é tributário do Plano

⁷ Universidade do Minho. Reitoria (2013). p. 8. (2013, p. (2013)8.).

Estratégico UMinho 2020. Ao nível das orientações estratégicas das missões, destacam-se os seguintes:

- a) *Ensino*: orientações estratégicas no sentido da criação de cursos em sistema de consórcio, o que representa uma forma de organização do ensino em rede, operacionalizada através de parcerias estabelecidas com cursos nos três ciclos de estudo do ensino superior. Uma abertura da universidade ao mundo, através das medidas de atração de estudantes estrangeiros, sendo a meta o alcance de 3000 alunos provenientes de vários países. Outras medidas são a criação de cursos em consórcio com outras instituições de ensino universitário nacionais e internacionais; a mobilidade de cursos no exterior; a mobilidade de alunos, docentes, investigadores, e trabalhadores; a aposta no «Ensino à Distância», com a modalidade de parcerias e o desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação (*e-learning* ou *b-learning*), que tem em vista o alcance de 5000 alunos; a promoção da atração dos estudantes internacionais de pós-graduação; o crescimento da oferta educativa em língua inglesa e a promoção internacional geral.
- b) *Investigação* – tendência será para a ligação do ensino à investigação, para as parcerias estratégicas e para a articulação com o RIS3 – estratégias de envolvimento interorganizacional em rede. Ainda mais se assinala a melhoria das infraestruturas de investigação, através de financiamentos ao abrigo do Horizonte 2020, mas também pelo apoio de outras instituições europeias (como o EIT – European Institute of Innovation e ERC – European Research Council),

ou de outras entidades de investigação internacionais, o que fará aumentar o número de projetos de grande dimensão. Um outro objetivo nesta vertente prende-se com a criação de um «Espaço de Diálogo» que se pretende que seja um fórum dos centros de investigação, promoção de projetos conjuntos e de nascimento de ideias novas, criativas, em estilo de comunicação dialógica interdisciplinar.

- c) O discurso para a valorização do conhecimento e projetos especiais vão no sentido do aumento do impacto socioeconómico do conhecimento produzido, através de: estratégias de valorização do conhecimento, Ecosistema de Inovação, promoção do empreendedorismo, Gestão Integrada das Participadas e RIS 3 (Universidade Do Minho. Conselho Geral, 2013). Estas orientações traduzem a nova abordagem à missão de inovação, cujos resultados se repercutirão na transferência desse conhecimento para sociedade e na exploração do conhecimento, através do que vem já sendo feito em termos de licenciamento ou da criação de spin-offs académicos ou de outras formas de transferência do conhecimento.

Trata-se de uma estratégia que vai ao encontro da necessidade de encontrar novas fontes de financiamento, quer pelas receitas geradas pelo financiamento dos projetos de investigação, quer pelos royalties que podem ser gerados. A estratégia mostra claramente a importância da inovação no desenvolvimento empresarial, potenciada pelos formatos de transferência, valorização da tecnologia (Universidade Do Minho. Reitoria, 2013) e do conhecimento, assim como, por toda a dinâmica do empreendedorismo académico.

Conclusões

Em suma, as mudanças das narrativas do discurso organizacional das universidades assemelham-se às dinâmicas evolutivas das organizações em geral, donde o estado atual de governação das universidades resulte, por sua vez, de movimentos co-evolucionários complexos. Através da análise dos textos dos planos estratégicos das instituições de ensino superior pode aferir-se e compreender a própria evolução na forma de organizar as universidades e a identificação dos distintos períodos históricos e modelos organizacionais.

A definição do sentido das estratégias encontra-se na contingência da história institucional, própria da individualidade inerente à cultura e à identidade organizacional, quer se trate de universidades, quer de institutos universitários ou politécnicos, públicos ou privados. Por seu turno, as orientações estratégicas das instituições de ensino superior são fortemente cunhadas pelas lideranças, isto é, as lideranças são construtoras de sentidos organizacionais, de mudanças e de identidades.

Um primeiro marco de sentido de plano estratégico pós-moderno reside na ideia de Universidade que se projetava como epicentro impulsionador de uma região e de uma sociedade, «inserida no meio e no mundo» e numa lógica moderna de organização, se juntam as forças vivas da região, a quem chama de parceiros, para a edificação de uma estratégia de *ação coletiva* de desenvolvimento regional. Neste contexto, as narrativas apontam para a *cooperação e participação*, assemelhando-se à conceção contemporânea das organizações - a *organização participativa*.

Um segundo marco de sentido de **pós-modernidade das universidades públicas portuguesas acontecia já no séc. XXI e ficou marcado** por um discurso organizacional voltado para as parcerias para o desenvolvimento regional, para a cooperação internacional,

para a rede de valorização do conhecimento e para o empreendedorismo acadêmico. A universidade em rede, à semelhança das organizações em rede, goza de dinâmicas inovadoras, participativas. As organizações/universidades unem-se com os seus aliados, criando modelos organizacionais assentes em contratos que os beneficiam mutuamente, ganhando assim competitividade e sustentabilidade no mercado global. Este é o sentido de universidade que vai para além das hierarquias e dos mercados e que corresponde aos modelos contemporâneos de organizações em rede. Precisamente, as Universidades não inovam sozinhas, mas interagindo com outras organizações em *redes complexas de inovação*, em que estas assumem a centralidade nas redes sociais.

Em suma, a análise evolucionária dos planos estratégicos das instituições de ensino superior revelou ser uma metodologia indicada para a descoberta dos sentidos do discurso organizacional impressos pelas lideranças, assim como, para a descoberta dos sentidos estratégicos projetados ao longo da história e, ainda, constitui um modo de viver o passado e perpetuar a memória das organizações.

Referências Bibliográficas

- ACAULEY, J., DUBERLEY, J., & JOHNSON, P. (2007). *Organization theory: Challenges and perspectives*. Essex: Pearson Education Limited.
- AHRNE, G., & BRUNSSON, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. in: *Organization*, 18(1), 83-104.
- BANSEMIR, B., NEYER, A.-K., & MÖSLEIN, K. M. (2012). Anchoring corporate innovation communities in organizations: A taxonomy. In: *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(1), 1-20. Doi: 10.4018/ijkbo.2012010101.
- BENKLER, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press.

- BOJE, D. M., GEPHART, R. P., Jr., & THATCHENKERY, T. J. (Eds.). (1996). *Postmodern management and organizational theory*. Thousand Oaks: Sage.
- BROEKSTRA, G. (1996). The triune brain metaphor: The evolution of the living organization. In: Grant, D. & Osrick, C. (Eds.) *Metaphor and organizations* (pp. 53-73). London: Sage.
- CASTELLS, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. In: *British Journal of Sociology*, 51(1), 05-24.
- CASTELLS, M. (2007/1996). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura. Vol. I - A sociedade em rede* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CASTELLS, M. (2013/2009). *O poder da comunicação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- CLEGG, S. R. (2011). Managing organization futures in a changing world of power/knowledge. In: Tsoukas, H. & Knudsen, C. (Eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical perspectives* (pp. 536-567). New York: Oxford University Press.
- CLEGG, S. R., HARDY, C., LAWRENCE, T., & NORD, W. (Eds.). (2006). *The Sage Handbook of Organization Studies* (2.ª ed.). London: Sage Publications
- COSTA, M. S. (2001). O reencantamento da organização: A organização participativa e a mudança de paradigma científico. In: *Sociedade e Cultura* 3, *Cadernos do Noroeste, Série Sociologia*, 16(1-2), 9-20.
- DeSANCTIS, G., & MONGE, P. (1998). Communication processes for virtual organizations. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00083.x>.
- DRUCKER, P. (1994). A ascensão da sociedade do conhecimento. In: *Diálogo*, 3(27), 13-18.
- EISENBERG, E. M., GOODALL, H. L., & TRETHERWEY, A. (2004). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (4.ª ed.). New York: Bedford - St. Martin's.
- EISENBERG, E. M., GOODALL, H. L., & TRETHERWEY, A. (2010). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (6.ª ed.). New York: Bedford - St. Martin's.

- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. In: *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- FISHER, D. (2007). *Communication in organizations* (2.^a ed.). Mumbai: Jaico.
- FULK, J. (2001). Global network organizations: Emergence and future prospects. In: *Human Relations*, 54(1), 91-99.
- FULK, J., & DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. In: *Organization Science*, 6(4), 337-349.
- GEUNA, A., & MUSCIO, A. (2009). The governance of university knowledge transfer: A critical review of the literature. In: *Minerva*, 47(1), 93-114. Doi: 10.1007/s11024-009-9118-2.
- GRAVIER, M. J., & FARRIS, M. T. (2012). The evolution of inter-firm collaboration in supply chain networks. In: *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(3), 01-31. Doi: doi: 10.4018/ijkbo.2012070101.
- HASSANDOUST, F., KAZEROUNI, M. F., & PERUMAL, V. (2012). Socio-behavioral factors in virtual knowledge sharing: Theory of reasoned action and theory of planned behavior perspective. In: *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 2(2), 40-53. Doi: 10.4018/ijkbo.2012040103.
- HATCH, M. J. (1997). *Organizational theory*. London: Oxford University Press.
- KATZ, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- LEYDESDORFF, L. (1993). Is society a self-organizing system? *Journal of Social and Evolutionary Systems*, 16(3), 331-349.
- MCPHEE, R. D., & Poole, M. S. (2001). Organizational structures and configurations. In: Jablin, F. M. & Putnam L. (Eds.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 503-543). Thousand Oaks: Sage.
- MILES, R., & SNOW, C. (1986). Network organizations: New concepts for new forms. In: *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- MILLER, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6th ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- MONTUORI, A., & PURSER, R. E. (1996). Systems theory, postmodernism, and participative learning in an age of uncertainty. In: Boje, D. M.; Gephart,

- R. P. & Thatchenkery, Jr. T. J. (Eds.). *Postmodern management and organizational theory* (pp. 181-201). Thousand Oaks: Sage.
- MORGAN, G. (2006/1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- MORGAN, R., & HUNT, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. In: *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- MORIN, E. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris: L'Harmattan.
- MORIN, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo* (5.^a ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- NOHRIA, N., & ECCLES, R. G. (Eds.). (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- OTT, J. S.; SHAFRITZ, J. M. & JANG, Y. S. (2011). *Classic readings in organization theory* (7.^a ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- PEREIRA, L. C. (1998). Programa de acção e nota biográfica. Eleição do reitor da Universidade do Minho. In: Universidade do Minho (Ed.). Braga.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W. & SMITH-DOERR, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. In: *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- QUINN, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: The Free Press.
- RIBEIRO, P. C. (2016). *A comunicação interorganizacional em rede na transferência de conhecimento: A abertura das universidades às empresas*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga <http://hdl.handle.net/1822/44976> .
- RIEL, C. V., & FOMBRUN, C. J. (2010). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.
- RODRIGUES, A. G. (2004). Nota introdutória. In: Universidade do Minho. Reitoria (Ed.), *Relatório de actividades 2003* (p. 11). Braga: Universidade do Minho.
- RODRIGUES, A. G. (2005). Nota introdutória. In: Universidade do Minho. Reitoria (Ed.), *Relatório de actividades 2004* (p. 11). Braga: Universidade do Minho.
- RODRIGUES, A. G. (2006). Nota introdutória. In: Universidade do Minho. Reitoria (Ed.), *Relatório de actividades 2005* (p. 11). Braga: Universidade do Minho.
- RODRIGUES, A. G. (2010). Nota introdutória. In: Reitoria da Universidade do Minho (Ed.), *Relatório de actividades 2009*. Braga: Reitoria da Universidade do Minho.

- RUÃO, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga <http://hdl.handle.net/1822/8841> .
- SANTOS, S. M. (1994). Programa de acção e nota biográfica. *Eleição do Reitor da Universidade do Minho*. Braga.
- SIMÃO, J. V. (2003). *Modernização do ensino superior - Da ruptura à excelência*. (s.l.): Fundação das Universidades Portuguesas.
- STOHL, C. (1995). *Organizational communication: Connectedness in action*. Thousand Oaks: Sage.
- TAMOSCHUS, D. (2012). Geographies of open source biotechnology innovation: Buzz, pipelines, and proximity in a virtual cluster. In: *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 2(2), 21-39.
- THOMPSON, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. (2009). *Programa de acção para o quadriénio 2009-2013*. Braga: Universidade do Minho.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. (2013). *Plano estratégico UMinho 2020 - Crescimento sustentado para construir o futuro* <http://www.uminho.pt/docs/plano-estrategico/2013/03/18/plano-estrategico-uminho-2020.pdf>.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. *Conselho Geral*. (2013). *Programa de Acção para o Quadriénio 2013-17 (PAQ2013-17)* <http://www.uminho.pt/>.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. Reitoria. (1990). *Relatório de actividades 1989*. Braga: Universidade do Minho.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. Reitoria. (2003). *Relatório de actividades 2002*. Braga: Universidade do Minho.
- UNIVERSIDADE DO MINHO. Reitoria. (2010). *Relatório de Actividades 2009* www.uminho.pt
- UNIVERSIDADE DO MINHO. Reitoria. (2013). *Relatório de actividades 2012*. Braga: Universidade do Minho.
- YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2.^a ed.). Thousand Oaks: Sage.