

O Papel da Cultura Organizacional na Cooperação entre Universidade-Empresa: Uma Abordagem Qualitativa

Rafael Casale Sartor de Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário José Baptista Franco

junho de 2023

Declaração de Integridade

Eu, Rafael Casale Sartor de Oliveira, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M 11595 da Faculdade Universidade da Beira Interior, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 07/06/2023



(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Agradecimentos

Esta formação representa mais uma etapa da minha vida e um desafio em termo pessoal a que nos propusemos a viver.

Agradeço a todos os que me apoiaram neste percurso.

Aos meus pais agradeço por todos os esforços que sempre tiveram para nos proporcionar uma educação de qualidade e bons momentos. À minha irmã por todo apoio e conversas de sempre, que acalentam o coração.

À minha esposa por ter aceitado sair da zona de conforto e atravessar um oceano para iniciar uma nova jornada em nossas vidas.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Mário Franco, o meu obrigado por todo apoio, disponibilidade e orientação que foram fundamentais na concretização deste trabalho.

Ao meu amigo Henrique, por todos os podcasts e conversas que me auxiliaram em diferentes temáticas.

Aos meus colegas do GAAPI, ao Pedro Serrão e ao Edgar Nave pela receptividade e boa convivência.

Aos gestores que aceitaram participar desta investigação.

E um brinde à Covilhã que nos brindou.

Resumo

As pequenas e médias empresas (PME) são importantes para a economia global, já que representam a maior parte do tecido empresarial e impulsionam a mobilidade social. As instituições de ensino superior (IES), por sua vez, são fundamentais como fontes de conhecimento e inovação. Para as empresas, as IES são vistas como fontes de conhecimento e, estas últimas procuram aplicar e comercializar os resultados das pesquisas com as empresas. Isto gera uma relação mutuamente benéfica entre estes dois tipos de organizações. Neste sentido, acordos de cooperação entre universidades e empresas (U-E) têm vindo a ganhar destaque porque este tipo de relações baseia-se em interações entre a academia e as empresas, que trabalham para traduzir a ciência académica em aplicações comerciais para o mercado.

No entanto, apesar dos benefícios deste tipo de acordos de cooperação, a cultura organizacional pode gerar conflitos entre as partes envolvidas, tornando-se um obstáculo. A literatura existente sobre a cultura organizacional e a formação de acordos de cooperação é escassa, ou seja, existe uma lacuna sobre como as diferenças culturais influenciam um acordo de cooperação e como a compreensão desse fenómeno pode auxiliar no ajuste dos processos de cooperação U-E.

Este estudo tem por objetivo analisar, na ótica dos gestores das PME e responsáveis de universidades, quais as perceções acerca da influência da cultura organizacional neste tipo de acordo de cooperação U-E. O entendimento por parte destes gestores sobre o significado, a importância e possíveis barreiras que a cultura organizacional gera num acordo de cooperação são os objetivos específicos definidos no presente estudo. Por último, pretende-se também identificar quais os traços dominantes que definem o tipo de cultura organizacional dos membros responsáveis por acordos de cooperação, segundo a ferramenta psicométrica denominada OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*, desenvolvida por Cameron & Quinn (2006).

Para alcançar estes objetivos, adotou-se o método de estudo de caso único que envolveu um acordo de cooperação entre a Universidade da Beira Interior (UBI) e oito PME incubadas na UBImedical. Como técnica de recolha de informação, usou-se a realização de entrevistas semiestruturadas, com vista a compreender o significado, a importância e possíveis barreiras que a cultura organizacional gera neste acordo de cooperação U-E.

Com base numa análise de conteúdo aos resultados obtidos, pode-se concluir que a compatibilidade cultural é um fator crucial para o sucesso da cooperação U-E. A troca de conhecimentos, a confiança mútua e a flexibilidade entre as partes envolvidas foram identificadas como determinantes-chave para construir normas compartilhadas que permitem uma união mais produtiva e assertiva.

Em relação ao último objetivo específico definido neste estudo e com base na adaptação do OCAI, conclui-se ainda que as PME estudadas possuem como traços característicos marcantes a cultura organizacional de clã. São caracterizadas por uma gestão baseada no trabalho em equipa, compromisso mútuo, comprometimento e partilha de valores e crenças com alto grau de confiança.

Finalmente, este estudo pretende preencher uma lacuna na literatura ao avançar no conhecimento sobre o papel da cultura organizacional em acordos de cooperação U-E. Em termos práticos, este estudo de caso sugere a realização de ações de sensibilização, tais como workshops e treinamentos, bem como a aplicação do instrumento OCAI para desenvolver o entendimento mútuo da cultura organizacional em processos de cooperação. Algumas limitações e sugestões para futuras investigações nesta área são também apresentadas.

Palavras-chave

Cultura organizacional; Acordo de cooperação; Cooperação universidade-empresa; PME Universidades.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are important for the global economy, as they represent most of the business fabric and drive social mobility. Higher education institutions (HEIs), in turn, are fundamental as sources of knowledge and innovation. For companies, HEIs are seen as sources of scientific knowledge and the latter seek to apply and commercialize the results of research with companies. This generates a mutually beneficial relationship between these two types of organizations. In this sense, cooperation agreements between universities and companies (U-E) have been gaining prominence because this type of connection aims to translate academic science into commercial applications for the market.

However, despite the benefits of this type of cooperation agreement, the organizational culture can generate conflicts between the parties involved, becoming an obstacle. The existing literature on organizational culture and the formation of cooperation agreements is scarce, there is a gap on how cultural differences influence a cooperation agreement and how understanding this phenomenon can help adjust U-E cooperation processes.

This study aims to analyze, from the perspective of SME managers and universities, what are the perceptions about the influence of organizational culture in the U-E cooperation agreement. The understanding by these managers about the meaning, importance, and possible barriers that the organizational culture generates in a cooperation agreement are the specific objectives defined in the present study. Finally, it is also intended to identify the dominant traits that define the type of organizational culture of the members responsible for cooperation agreements, according to the psychometric tool called OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument, developed by Cameron & Quinn (2006).

To achieve these objectives, the single case study method was adopted, which involved a cooperation agreement between the University of Beira Interior (UBI) and eight SMEs incubated at UBImedical. As a technique for gathering information, semi-structured interviews were used to understand the meaning, importance, and possible barriers that the organizational culture generates in this U-E cooperation agreement.

Based on a content analysis of the results obtained, it can be concluded that cultural compatibility is a crucial factor for the success of U-E cooperation. The exchange of

knowledge, mutual trust, and flexibility between the parties involved were identified as key determinants for building shared norms that allow for a more productive and assertive union.

Regarding the last specific objective defined in this study and based on the adaptation of the OCAI, we concluded that the studied SMEs have as outstanding characteristic traits of the organizational culture of a clan. They are characterized by management based on teamwork, mutual commitment, committal and sharing values and beliefs with a high degree of trust.

Finally, this study intends to fill a gap in the literature by advancing knowledge about the role of organizational culture in U-E cooperation agreements. In practical terms, this case study suggests carrying out awareness-raising actions such as workshops and training. As well as the application of the OCAI instrument to develop a mutual understanding of organizational culture in cooperation processes. Some limitations and suggestions for future research in this area are also presented.

Keywords

Organizational culture; cooperation agreement; university-enterprise cooperation; SME Universities.

Índice

<i>Declaração de Integridade</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iv</i>
<i>Palavras-chave</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vi</i>
<i>Keywords</i>	<i>vii</i>
<i>Índice</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>x</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>xi</i>
<i>Lista de Acrónimos</i>	<i>xii</i>
Capítulo 1	1
Introdução	1
Capítulo 2	6
Revisão de Literatura	6
2.1 Cooperação Universidade-Empresa.....	6
2.2 Fatores de sucesso e barreiras num acordo de cooperação	11
2.3 Cultura organizacional como fator determinante num acordo de cooperação	14
Capítulo 3	21
Metodologia da investigação	21
3.1 Tipo de estudo	21
3.2 Seleção do caso e dos informadores-chave.....	22
3.3 Instrumentos de Recolha de dados.....	26
3.4 Análise de dados	28
Capítulo 4	30
Resultados e sua Discussão	30
4.1 Entendimento e importância da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E.....	30
4.2 Barreiras da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E.....	36
4.3 Identificação de traços culturais na cooperação U-E	40
Capítulo 5	46
Considerações finais	46
5.1 Conclusões gerais	46
5.2 Contribuições para a Teoria e Prática.....	48
5.3 Limitações e linhas futuras de investigação	49

Bibliografia	52
Apêndice	66
Guião de entrevista	66
Anexo	67
Parecer da Comissão de Ética da Universidade da Beira Interior.....	67

Lista de Figuras

Figura 1 - Representação CVF, adaptado de Cameron & Quinn (2011)	29
Figura 2 - Traços culturais identificados (Fonte: elaboração própria)	44

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Teorias para as razões de acordo de cooperação.....	8
Tabela 2 - Caracterização das PME	25
Tabela 3 - Características dos entrevistados.....	27
Tabela 4 - Entendimento e importância da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E.....	35
Tabela 5 - Barreiras culturais identificadas acordo de cooperação U-E	39

Lista de Acrónimos

CO	Cultura organizacional
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
IES	Instituição de Ensino Superior
I&D	Investigação e Desenvolvimento
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
PME	Pequenas e médias empresas
TICE	Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica
UBI	Universidade da Beira Interior
U-E	Universidade-Empresa
U-PME	Universidade-Pequenas e médias empresas

Capítulo 1

Introdução

O conhecimento e a inovação, enquanto fontes de investigação, são importantes para o crescimento económico e desenvolvimento social, em todo o mundo (Fini et al., 2018; Ahn et al., 2019). Assim, torna-se necessário compreender e cultivar a gestão do conhecimento gerado, bem como dos recursos necessários à realização de pesquisas (Numprasertchai & Igel, 2005; Franco & Pinho, 2019).

Debackere & Veugelers (2005), apoiados no amplo entendimento da literatura económica, explicam que o desempenho de uma economia, em termos de inovação e produtividade, não depende somente dos investimentos públicos e privados, mas sim das formas de interação, da intensidade e do compartilhamento de aprendizagem entre o corpo científico e empresarial. Deste modo, o conhecimento científico é gerado, desenvolvido e transferido para as empresas e a sociedade, em geral, através das instituições de ensino superior (IES). Por exemplo, as universidades desempenham um papel fundamental e são importantes fontes de conhecimento e de novas tecnologias/inovação (Franco et al., 2014; Berbegal-Mirabent et al., 2015).

A partir dos anos 80, e com o início da globalização, a estratégia competitiva das empresas americanas baseou-se em Investigação e Desenvolvimento (I&D), o que permitiu o incremento na missão das IES cujo objetivo é a transferência de conhecimento. Desde então, as IES passaram a desempenhar um papel mais colaborativo com as empresas, inclusive, adotando um papel mais empreendedor desta forma restabelecendo o seu papel perante a sociedade. Assim, a pesquisa académica passa a ser uma componente importante no ciclo económico de inovação e crescimento (Goddard, 2005; Berbegal-Mirabent et al., 2015; Neves & Franco, 2018).

Nesse cenário, as universidades e a indústria/empresas reduzem as barreiras e os acordos de cooperação têm vindo a intensificar. Enquanto para as empresas a universidade é vista como uma fonte do conhecimento, as IES procuram aplicar e comercializar os resultados das pesquisas com as empresas gerando uma relação, nas quais as duas partes têm benefícios (Siegel et al., 2003; Neves & Franco, 2018; Fischer et al., 2019; Tseng et al., 2020). Corroborando esta perceção, a Associação Europeia de Gestão da Investigação Industrial (EIRMA, 2007) recomendou que a transferência de

conhecimentos entre universidades e empresas deva ser uma política permanente e prioritária para toda a investigação pública nacional e/ou regional.

Neste contexto, as pequenas e médias empresas (PME) desempenham um papel importante na economia dos países, pois correspondem à grande parte do tecido empresarial mundial e catalisam a mobilidade social (Manzoor et al., 2019). As PME constituem a grande maioria das empresas e, conseqüentemente, dos empregos em qualquer país do mundo, tornando-se de extrema importância para a economia mundial (Manville et al., 2019; Agostini & Nosella, 2019), portanto, este segmento de empresas é o principal motor de crescimento e desenvolvimento dos países desenvolvidos e em desenvolvimento (Kumar & Rao, 2015).

A agilidade organizacional, a flexibilidade entre as áreas de negócios e a proximidade com clientes e fornecedores são características determinantes das PME (Pereira & Franco, 2022). Rubiano et al. (2016) destacam ainda o facto destas pequenas empresas possuírem uma estrutura reduzida que facilita o fluxo das informações entre clientes e fornecedores, o que fortalece essas relações, através de trocas que possibilitam a inovação e a formação de parcerias e/ou acordos (Martin et al., 2019).

Apesar deste segmento de empresas apresentar um elevado nível de flexibilidade, comunicação informal e estrutura organizacional mais simples, estas empresas apresentam dificuldades que estão relacionadas com a sua pequena dimensão. Estas dificuldades prendem-se com a inovação, falta de recursos, competitividade elevada e falta de afinidade com I&D (Agostini & Nosella, 2019). Além disso, a capacidade de internacionalização e respostas a pressões competitivas e ambientais (Agostini & Nosella, 2019) também são consideradas algumas dessas dificuldades. Por conseguinte, para superar estes obstáculos, a formação de acordos/parcerias torna-se um fator decisivo para a sua sobrevivência e diferenciação no atual cenário competitivo (Martin et al., 2019).

As PME, diferentemente das grandes empresas, as quais são mais capazes de compreender vantagens estratégicas nos acordos de cooperação (Alunurm et al., 2020), têm como barreiras o acesso limitado a recursos e capacidades internas, limitações relacionadas com a capacidade tecnológica e capital humano, além de limitações financeiras (Pereira & Franco, 2022). Neste sentido, acordos de cooperação U-E tornam-se importantes mecanismos de acesso a recursos, tais como o conhecimento e a inovação (Pereira & Franco, 2022). Além disso, destaca-se aqui a relevância dos acordos com as universidades para a sustentabilidade e auxílio à inovação nas PME, bem como pelo

acesso a recursos financeiros que podem ser proporcionados neste tipo de relação. De facto, enquanto as grandes empresas interagem mais com as universidades, as PME podem fazer o mesmo, devido à proximidade que muitas destas empresas têm com as IES (Pereira & Franco, 2022).

Por outro lado, face à elevada competitividade e mercados mais exigentes, existe a necessidade das empresas compartilharem conhecimento através de parcerias estratégicas, para conseguir processos inovadores e estratégias empresariais diferenciadas. Deste modo, os acordos de cooperação surgem como uma alternativa para viabilizar o aumento das vantagens competitivas (Partanen et al., 2020).

Neste estudo, entende-se por acordo de cooperação uma relação explícita entre duas ou mais organizações, com ou sem trocas financeiras, que concordam em partilhar recursos (Alonso & Andrews, 2019; De Man & Luvison, 2019). Estes acordos envolvam I&D que são determinantes para a produtividade, crescimento e competitividade das empresas (Salimi & Rezaei, 2018). Nesse sentido, os acordos de cooperação U-E têm ganho destaque, pois baseiam-se em interações entre académicos e a indústria/empresas, que trabalham para traduzir a ciência académica em aplicações comerciais para o mercado (Oliver et al., 2020).

Neste contexto, interessa às universidades este tipo de acordos de cooperação com parceiros externos, sejam outras universidades, sejam outro tipo de organizações, incluindo PME de vários setores (Chai & Shih, 2016). Aliás, este processo gera ganhos para ambas as partes e, conseqüentemente, permite o crescimento económico regional (Rajalo & Vadi, 2017).

Apesar dos benefícios oriundos destes acordos U-E, o sucesso não é garantido (O'Dwyer et al., 2022). Face a todas as situações adversas que um acordo de cooperação pode originar, vale destacar que as diferenças no ambiente institucional de cada universidade podem ser um fator determinante para o seu sucesso. Como referem Franco & Pinho (2019), a cultura, a história, a organização estrutural, bem como procedimentos e rotinas podem gerar conflitos entre as partes envolvidas na cooperação, tornando-se um obstáculo.

Entende-se aqui por cultura organizacional, os valores, crenças, suposições e perceções comuns que os membros de uma organização compartilham e que fazem parte do processo de aprendizagem para lidar com externalidades do meio envolvente (Schein, 2009; Cameron & Quinn, 2006). Trata-se de um ativo de grande importância numa

organização, pois é único em cada empresa e molda os comportamentos dos colaboradores, influenciando o desempenho organizacional, a eficácia e competências organizacionais (Schein, 2009; Freiling & Fichtner, 2010; Hogan & Coote, 2014).

Para melhor compreensão deste ativo organizacional, alguns pesquisadores sugerem aprofundar as investigações sobre a cultura organizacional e a formação de acordos de cooperação, mais precisamente, as relações de cooperação U-E (Klimas, 2016), com o intuito de compreender, de forma substancial, os comportamentos individuais (Filippetti & Savona, 2017) e a influência da cultura organizacional nesses acordos (Hogan & Coote, 2014; Tian et al., 2018). Outros autores também indicam que existe uma lacuna que poderia ser explorada acerca de como as diferenças culturais influenciam num acordo de cooperação (De Wit-de Vries et al., 2019; Franco & Pinho, 2019) e como a compreensão deste fenómeno auxiliaria no ajuste dos processos relacionados às empresas e IES (Lv et al., 2022).

Nestas circunstâncias, a presente investigação visa preencher esta lacuna existente na literatura, ou seja, pretende investigar o significado que a cultura organizacional pode desempenhar nos acordos de cooperação U-E. Mais precisamente, este estudo tem por objetivo analisar, na ótica dos gestores das PME e dos responsáveis pela universidade, quais as perceções acerca da influência da cultura organizacional nesses acordos. O entendimento por parte destes gestores sobre o significado, a importância e possíveis barreiras que a cultura organizacional gera num acordo de cooperação, serão ainda objetivos específicos definidos no presente estudo. Por último, pretende-se também identificar quais os traços dominantes que definem o tipo de cultura organizacional dos membros responsáveis pelos acordos de cooperação, segundo a ferramenta psicométrica denominada OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*, desenvolvida por Cameron & Quinn (2006).

Esta investigação pretende, assim, avançar na compreensão da influência da cultura organizacional em acordos de cooperação U-E, bem como identificar o nível de conhecimento acerca da cultura organizacional sob a ótica dos parceiros/gestores envolvidos em relações de cooperação U-E.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro, introdutório, onde se justifica a importância do tema e se identificam os objetivos e propósitos desta investigação. No capítulo seguinte, será apresentada uma revisão de literatura onde serão abordados os temas sobre cooperação U-E, fatores de sucesso num acordo de cooperação e a cultura organizacional. O terceiro capítulo versa sobre os procedimentos

metodológicos usados no presente estudo. Posteriormente, no quarto capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Finalmente, o último capítulo refere-se às conclusões da investigação, contribuições para a teoria e prática e suas limitações e linhas futuras de investigação.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1 Cooperação Universidade-Empresa

Nas últimas três décadas, a discussão sobre o papel da universidade, empresas/indústria e instituições governamentais, para promover a inovação e o desenvolvimento económico, tem-se intensificado. Aqui surge o conceito de “Triple Helix”, desenvolvido por Etzkowitz & Leydesdorff (2000), que envolve as relações universidade-indústria-governo e a importância dessas ligações no desenvolvimento de um sistema de inovação dinâmicos, baseados no conhecimento (Leydesdorff & Etzkowitz, 1996; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Etzkowitz, 2008).

A universidade é o ambiente das sociedades baseadas no conhecimento, a indústria é um ator chave na produção, propriamente dita, e o governo é visto como formulador de políticas que fomentam interações e trocas estáveis (Etzkowitz, 2008). A interação entre esses três atores, por meio de um relacionamento recíproco onde cada um tenta melhorar o desempenho do outro, torna possível a realização de projetos inovadores e empreendedores visando o desenvolvimento económico regional.

Nesta abordagem da “Triple Helix”, as universidades assumem um compromisso com o desenvolvimento económico e social, pois além das suas funções de formação de recursos humanos e de pesquisa científica, ela passa a contribuir diretamente para a criação de novos produtos e serviços, tornando-se em universidades empreendedoras (Paranhos & Perin, 2018). Para a transferência de conhecimento para as indústrias, as capacidades empreendedoras e científicas das universidades são fundamentais, já que complementam as atividades de inovação das empresas (Bellucci & Pennacchio, 2016; Medda, 2020).

Franco (2011) e Hoffmann et al. (2018) definem que um acordo de cooperação é entendido como uma decisão estratégica na qual duas ou mais organizações independentes, nacionais ou internacionais, procuram alcançar benefícios mútuos e novas oportunidades de mercado por meio de trocas ou partilhas de recursos. Por meio da análise do termo cooperação em latim – *cum operare* - compreende-se uma ação conjunta com outras partes que contribui para a realização de um objetivo comum (Salvato et al., 2017). Um acordo de cooperação é, assim, baseado em três fatores principais: os interesses individuais de cada membro do acordo, os interesses

estratégicos de cada parte e os interesses compartilhados que os unem para alcançar os objetivos da cooperação (Danik & Lewandowska, 2013).

A complementaridade tecnológica, processos de inovação mais rápidos e acesso e influência no mercado, são alguns dos motivos para decidir formar acordos de cooperação (Hagedoorn, 1993). As organizações procuram ainda nos acordos de cooperação fontes externas de conhecimento que as auxiliem no desenvolvimento de projetos de inovação em produtos e processos (Arvanitis et al., 2008; Stejskal et al., 2016; Medda, 2020).

Outros autores (e.g., Li et al., 2013; Raposo et al., 2014; Su et al. 2015; Rezazadeh & Nobari, 2018; Liu et al., 2020) explicam as razões para que as organizações/empresas aderem a um acordo de cooperação: facilitar o acesso a soluções inovadoras, cocriação do conhecimento, acesso a novos mercados, expansão internacional, bem como redução dos riscos e partilha de recursos e informações.

Gretsch et. al (2019) apresentam diferentes pesquisas que mostram as motivações para este tipo de relação de cooperação interorganizacional, tais como uma melhoria do desempenho financeiro, a transferência de conhecimento, volume e qualidade de novos produtos ou ideias de produtos e patentes, o que permitem vantagens competitivas.

Para Kogut (1988), existem três correntes teóricas que explicam a escolha e as motivações para uma relação de cooperação: um delas, desenvolvida por Williamson, em 1975, diz respeito à Teoria dos Custos de Transação; outra teoria está relacionada com as Motivações Estratégicas, onde se descrevem o comportamento competitivo por meio de modelos formais e qualitativos; e a terceira, está ligada à Teoria Organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; Nelson & Winter, 2004), mas que não explica ao todo as diferentes formas de cooperação.

A tabela 1 engloba outras teorias que são utilizadas para explicar as razões da formação de acordos de cooperação.

Tabela 1 - Teorias para as razões de acordo de cooperação

Teoria	Abordagem
Teoria da Dependência dos Recursos	A organização é dependente de uma série de recursos - físicos, financeiros, humanos ou organizacionais - sem os quais se torna impossível a sua sobrevivência, portando, procuram-se relações de cooperação para obter acesso aos recursos críticos que necessitam (Barney & Hesterly, 2004).
Teoria de redes	As redes fornecem às empresas um conjunto de recursos e informações sobre o mercado e os clientes, criando assim condições para as hipóteses de sobrevivência e sucesso (Alexei & Panshin, 1972)
Teoria dos recursos e capacidades	Os recursos e as capacidades internas das organizações quando combinados proporcionam uma vantagem competitiva e desempenho superiores (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Barney, 2000).
Teoria dos custos de transação	“A razão das organizações existirem é que, às vezes, o custo de gerir transações por meio de mercados é maior do que o custo de gerir transações económicas dentro dos limites de uma organização” (Barney & Hesterly, 2004, p. 133)
Teoria do capital social	Pierre Bourdieu, em 1985, definiu como “o agregado de recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo” (Portes, 2000)

Fonte: elaboração própria do autor

Entre as diferentes formas de cooperação que podem beneficiar as organizações e a economia, Debackere & Veugelers (2005) descrevem a interação entre a comunidade empresarial e científica, muitas vezes, apoiada pela intervenção do Estado (O’Dwyer et al., 2022). Logo, compreende-se que as IES desempenham, aqui, um importante papel como fontes de conhecimento e novas tecnologias que se refletem na cadeia produtiva. Universidades, empresas e governo vislumbram um crescimento económico com equidade pautado no fortalecimento, expansão, consolidação e integração do sistema de ciência, tecnologia e inovação (Lemos & Cario, 2017).

Oliver et al. (2020) confirmam esta visão explicando que os acordos de cooperação U-E baseiam-se nas interações entre os cientistas da universidade e a indústria/empresas que trabalham de forma conjunta para transformar o conhecimento académico em aplicações práticas para o mercado. Esta transferência de tecnologia académica gera efeitos positivos, tais como o desenvolvimento do capital humano, do capital conhecimento e do espírito empreendedor (Guerrero et al., 2016). Para alcançar estes objetivos, otimizar os recursos e resultados e melhorar a competitividade de uma empresa, bem como o conhecimento que deve ser criado, compartilhado, alavancado e disseminado dentro de uma organização (Teixeira et al., 2019), são situações a considerar.

Nesse cenário onde as organizações necessitam do conhecimento e as universidades são fontes geradoras do mesmo, a interação entre universidades e o setor empresarial é uma

das formas que muitos países utilizam para fortalecer o crescimento económico (Henkel, 2007; Acworth, 2008). Franco & Haase (2015) destacam que “as universidades são as principais fontes de conhecimento e tecnologia de ponta” e a literatura complementa que estas IES desempenham um papel importante no desenvolvimento económico regional.

A teoria da dependência dos recursos corrobora para esse entendimento, explicando que as organizações necessitam cooperar com outras instituições para ter acesso a recursos que individualmente não teriam acesso. Por um lado, a universidade aumenta a possibilidade de financiamento para a pesquisa e, por outro, as empresas desenvolvem a capacidade de inovação e os recursos intelectuais (Galvão et al., 2020).

A necessidade de as empresas serem mais competitivas e inovadoras mudou a forma de posicionamento das organizações, que passaram a vislumbrar os acordos de cooperação como uma boa ferramenta estratégica para alcançar esses objetivos. Para Debackere & Veugelers (2005), a necessidade de inovação e o surgimento de tecnologias baseadas na ciência facilita o percurso para as parcerias de I&D entre universidades e empresas. As universidades são consideradas atores institucionais fundamentais no que diz respeito à inovação, tendo em vista que transpassa a formação de mão-de-obra qualificada representando também uma fonte de conhecimento tecnológico e industrial para o setor produtivo (Fagerberg et al., 2018).

Desde a década de 1980, notou-se um aumento significativo das interações entre universidades e empresas, quando foram promovidas políticas governamentais para facilitar este tipo de cooperação (Guenther & Wagner, 2008). Este facto é comprovado quando as empresas, por meio da transferência de conhecimento, utilizam os saberes científicos produzidos pelas IES, otimizando as atividades e facilitando os processos de inovação e destaque num cenário competitivo (Franco, 2011).

Gretsch et al. (2019) sustentam que os acordos de cooperação com as universidades são de grande mais-valia, a partir do momento em que eles fornecem conhecimentos de ponta, desde conhecimentos básicos até novos conhecimentos mais aplicados. Para obter uma sinergia e práticas inovadoras de ambos os lados, a dissociação da universidade da indústria/empresas e vice-versa não pode ser feita (Borges et al., 2022).

Três características são determinantes para a compreensão da natureza e do desempenho dos processos de cooperação: a cooperação U-E envolve pessoas de diferentes profissões (académicos e profissionais da indústria), já que a colaboração é entre indivíduos e não organizações, e esses indivíduos são membros de organizações

diferentes (O'Dwyer et al., 2022). O processo de cooperação U-E é também contínuo e possui três etapas: 1) momento em que as partes expressam a intenção de cooperar e iniciam as negociações; 2) etapa na qual a informação é compartilhada; e 3) a efetiva cooperação entre as partes (Lopes & Lussuamo, 2021).

Por outro lado, a eficiência educacional nas universidades e a produtividade industrial é potencializada por acordos de cooperação U-E, a partir do momento em que a união da teoria com a prática acelera a aprendizagem e a transmissão do conhecimento para o campo produtivo. Sendo assim, medidas governamentais que promovam esses acordos são cruciais para a concretização destes objetivos (Borges et al., 2022).

Quando iniciado um acordo de cooperação entre U-E, muitas barreiras percebidas são minimizadas (Bruneel et al., 2010) o que facilita novas relações futuras. Isto deve-se ao facto de que, a partir das trocas de experiências, há uma aproximação entre a indústria e a academia, o que facilita atitudes positivas por ambas as partes, pois passam a compreender e se adaptar, dentro das possibilidades, às particularidades de cada um (Galán-Muros & Davey, 2019).

Num cenário onde as PME correspondem a uma parte expressiva da economia nacional – grande parte das empresas e dos empregos em qualquer país do mundo - (Manville et al., 2019), e no qual essas PME não possuem afinidade com I&D, a formação de parcerias torna-se um importante fator para a sua sobrevivência e diferenciação competitiva (Franco & Pereira, 2021). Especialmente, em empresas que se encontram nos estágios iniciais do processo de inovação e I&D, a colaboração U-E passa a ser uma estratégia importante na busca de campos de conhecimentos ainda não explorados e vantagens competitivas (Gretsch et al., 2019).

Rodrigues et al. (2022) explicam que os gestores das PME são mais propensos e induzidos a colaborar com outras organizações na medida em que as redes de colaboração fornecem acesso a outros recursos e também facilitam na criação e exploração do capital social, que por si, já é considerado uma fonte de vantagem competitiva.

Por sua vez, pesquisadores são mais eficazes nas colaborações com pequenas empresas por as considerarem mais ágeis e com menores custos de transação (Goel et al., 2017), além de serem mais flexíveis a contextos de mudança, tendo em vista que possuem uma cultura informal, flexibilidade e estrutura orgânica (Pullen et al. 2009; Giacosa et al. 2017). Portanto, a cooperação U-E é vista como uma possibilidade de acesso ao

conhecimento e, conseqüentemente, a projetos de inovação e esses fatores devem ser refletidos na cultura organizacional e nas práticas de trabalho da universidade e da organização parceira (Manville et al., 2019).

2.2 Fatores de sucesso e barreiras num acordo de cooperação

Acordos de cooperação bem-sucedidos são aqueles facilmente traduzidos em produtos comercializáveis de propriedade acadêmica e intelectual com elevados níveis de inovação e que envolvam baixos custos de I&D (O'Dwyer et al., 2022).

Uma pesquisa, realizada por Franco (2011), revelou que o sucesso de um acordo de cooperação gira em torno da confiança, comprometimento, seleção de parceiros, compatibilidade de objetivos, regras e estratégias, não deixando de lado as semelhanças culturais e o equilíbrio de forças entre os parceiros. Habilidades de gestão de projetos, nomeadamente objetivos bem definidos, monitoramento, comunicação eficaz e equipa qualificada para implementação; confiança, compromisso e continuidade; capacidade de adaptação a fatores externos; e, equilíbrio entre os objetivos académicos e as expectativas das empresas, são fatores que influenciam positivamente também neste tipo de processo (Barnes et al., citados por O'Dwyer et. al, 2022). Franco & Haase (2020) versam ainda sobre a importância das qualidades organizacionais, tais como liderança, classificação organizacional, tipo de propriedade, experiência externa e capacidades de aprendizagem e recursos humanos como fatores determinantes para o sucesso numa relação de cooperação. Portanto, os recursos e capacidades internas organizacionais (cultura, liderança) devem ser integrados para um bom desempenho e ser vista como uma vantagem competitiva (Arsawan et al., 2022).

Para um acordo de cooperação ser bem-sucedido, a aprendizagem organizacional tem grande importância, pois quando as organizações aprendem, elas ganham experiência e produzem novos conhecimentos. Este conhecimento deve ser permanentemente aperfeiçoado para que melhorias contínuas no processo de aprendizagem se tornem um diferencial para o bom desempenho (Cristo-Andrade & Franco, 2019).

Além das condições acima apresentadas, a proximidade geográfica é também citada por diferentes pesquisadores como uma importante variável para o sucesso neste processo de cooperação (e.g., Franco et. al, 2014; Galati et. al, 2017; Petruzzelli & Murgia, 2020).

Apesar dos benefícios oriundos das parcerias entre U-E, o sucesso não é garantido, na medida em que cada fator é específico ao contexto inserido e alguns obstáculos precisam ser superados. Gerir as relações de cooperação U-E não é tarefa fácil, pois podem surgir conflitos com a estratégia das organizações envolvidas (Goel et al., 2017). Neste sentido, Bjerregaard (2009), Goel et al. (2017) e O'Dwyer et. al (2022) explicam que o fator tempo é compreendido de uma forma diferente: às universidades interessam as cooperações de longo prazo na medida em que as pesquisas e os novos conhecimentos necessitam de um horizonte mais longo para se obter bons resultados; já para a indústria, principalmente as PME, o que interessa é explorar os conhecimentos que sejam traduzidos em pesquisas rápidas, ou seja, num curto prazo para antecipar projetos inovadores perante os concorrentes.

No tocante às PME, os desafios são maiores, pois as universidades tendem a cooperar mais com grandes empresas porque às PME interessam resultados a curto prazo para a solução de problemas imediatos (Pereira & Franco, 2022). Estes autores ressaltam que a cooperação U-PME ainda é limitada para a resolução dos problemas que surgem e não um impulsionador de grandes inovações.

Outro obstáculo que contrapõe os parceiros, diz respeito à natureza da pesquisa (Goel et al., 2017), já que as empresas temem que os resultados provenientes das pesquisas não sejam aplicáveis ou inviáveis. As empresas consideram o ambiente científico muito teórico e pouco prático, pois elas esperam soluções imediatas para problemas reais (Franco & Pinho, 2019).

Além disso, um ponto de embate está relacionado com a divulgação dos resultados das pesquisas, pois enquanto às empresas interessa o sigilo para manter a vantagem competitiva oriunda do fruto inovador, às universidades o interesse está na publicação e divulgação dos resultados da pesquisa (Goel et al., 2017). Braun & Hadwiger (2011) citam o contato pessoal reduzido, a falta de confiança e as diferenças culturais entre as empresas e universidades como alguns percalços para a transferência do conhecimento.

Bruneel et al. (2010) identificaram ainda dois tipos de barreiras mais dominantes numa relação de cooperação: as relacionadas com as diferentes orientações entre as empresas e as universidades, denominadas barreiras relacionadas com a orientação; e as barreiras que envolvem conflitos de propriedade intelectual e a administração universitária, ou seja, as barreiras transacionais. Para estes autores, caso tenha ocorrido algum processo de colaboração anteriormente, ajuda a reduzir as barreiras relacionadas à orientação,

mas para reduzir estas duas barreiras, só há uma solução: a confiança, que molda a relação e facilitará o processo como um todo.

Franco (2011), Le Roy et al. (2016) e Gretsche et al. (2019) reforçam que a confiança mútua entre as partes envolvidas é um fator determinante para o sucesso da cooperação e Lopes & Lussuamo (2021) sugerem que as universidades devem apresentar as vantagens da cooperação empresarial com intuito de superar essa desconfiança. A confiança pode reduzir a percepção em relação ao risco de oportunismo entre as organizações envolvidas, reduzindo o oportunismo entre si e aumentando a confiança para a resolução dos problemas. Obadia et al. (2007) e Zanini et al. (2014) dizem que a confiança é um fator crítico nas tomadas de decisão e ela deve ser um processo contínuo de transparência nas relações, por meio da construção de fortes relações entre os membros das organizações.

Uma revisão sistemática de literatura realizada por Pereira & Franco (2022) concluiu que uma das dificuldades das PME nas relações de cooperação com as IES é a falta de clareza nas capacidades da universidade em ajudá-las, ao passo que por parte da universidade, é necessária uma comunicação com maior clareza dos programas que possam beneficiar essas empresas. A falta de conhecimento e compreensão sobre os determinantes que dão origem aos acordos de cooperação dificultam a correta transferência científica e tecnológica (Fernández López et al., 2015)

Franco (2011) explica ainda que a cultura organizacional é um fator importante para o sucesso de um acordo de cooperação. A partir do momento em que há um nível de semelhança na cultura organizacional, aumenta a eficácia da cooperação e a sua longevidade (Klimas, 2016), além de permitir uma otimização da qualidade e da quantidade das atividades relacionadas com a cooperação (Žmuidzinaitė et al., 2021). Porém, a mistura de diferentes culturas organizacionais pode resultar em atitudes conflituosas (Rodríguez-Segura et al., 2016) e passam a ser considerados fatores que reduzem a probabilidade de sucesso num acordo de cooperação (Vyas et al., 1995; Barkema & Vermeulen, 1997; Hennart & Zeng, 2002; Razak & White, 2015; De Wit-de Vries et al., 2019).

Beerkens (2002) refere também que aspetos particulares de cada instituição de ensino, como fatores históricos, geográficos, culturais e linguísticos são importantes variáveis no processo de cooperação entre diferentes organizações. Diferenças e barreiras entre os domínios académico e comercial (Siegel et al., 2003; Jasinski, 2009; Villani et al., 2017) e diferentes mentalidades das equipas podem ter impacto no desempenho dos acordos

formados (Žmuidzinaitė et al., 2021). Desta forma, torna-se importante explorar o papel que a cultura organizacional desempenha no processo de cooperação.

2.3 Cultura organizacional como fator determinante num acordo de cooperação

O conceito de cultura organizacional (CO) tornou-se popular no final dos anos 80 (AlShehhi et al., 2021), tanto no ambiente académico quanto na imprensa, nomeadamente, a partir de 1983, após edições especiais sobre o assunto publicados nas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* (Freitas, 1991). Motivados pelo sucesso do modelo de cultura japonês e o ‘milagre japonês’ ocorrido nessa década frente a uma estagnação económica ocidental, a cultura organizacional passou a ser vista com mais atenção pelos estudiosos e empresários.

A partir do momento em que foi percebida uma relação entre a performance organizacional e a cultura, as organizações, os líderes e liderados passaram também a dar mais atenção a este tema/assunto. Contudo, a cultura foi ignorada por um período, pois abrange valores tomados como certos pelas organizações, ou seja, ela diz respeito aos aspetos informais das organizações. Trata-se de valores, ideais e normas que moldam o comportamento da organização e, só é percebida, a partir do momento em que mudanças, evoluções ou alterações significativas são notadas pelos atores organizacionais (Cameron & Quinn, 2011).

Schein (2009), autor que ganha destaque no que diz respeito à cultura organizacional, expõe que uma organização é vista como uma cultura resultante da partilha de símbolos com significados próprios que são consequência da vivência dos seus membros. Para Schein (2009), a cultura organizacional é definida como “o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna” (p. 7). Hofstede (1991) diz que a cultura corresponde à uma mentalidade coletiva que diferencia os membros de um grupo de outros grupos e pode ser notada em organizações, nações, religiões ou grupos étnicos. Nesse sentido, Trompenaars (1994) explica que a cultura organizacional é a maneira como as atitudes são expressas numa organização distinguindo-a de outras, a partir do momento em que são tomadas decisões específicas para determinados problemas.

Entre as diferentes definições de cultura organizacional, Schein (2009) apresenta os artefactos visíveis, os valores e os pressupostos básicos como os três diferentes níveis da cultura organizacional. O primeiro nível – artefactos visíveis – são os elementos físicos da organização como a política, processos e estruturas organizacionais visíveis, código de vestuários, padrões de comportamentos visíveis e audíveis, símbolos e rituais. Já os valores constituem o segundo nível e correspondem às estratégias, os objetivos, os valores que geram o comportamento, as crenças, sendo difíceis de se observar, porém perceptíveis por meio de entrevistas ou análises documentais. E o último nível, o mais profundo, são os pressupostos básicos que guiam o agir, pensar e sentir inconsciente das pessoas da organização.

Perante tantas definições e abordagens, o conceito de cultura organizacional, em sua essência, corresponde aos valores, crenças, suposições e percepções comuns compartilhadas pelos membros das organizações (Cameron & Quinn, 2006). Estes pesquisadores entendem que a cultura é um “atributo da própria organização, espelhada pelo que é valorizado na organização, pelos estilos de liderança dominantes, linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e definições de sucesso organizacional” (p. 13).

A cultura organizacional é vista como uma vantagem competitiva, já que é algo de difícil imitação pelos concorrentes, logo esses ativos organizacionais como a cultura, recursos humanos e a estrutura corporativa podem impactar no sucesso organizacional. Além de influenciar no desenvolvimento intraorganizacional, na eficácia das atividades e no desempenho financeiro, a cultura é um fator determinante quando se está na presença de relações de cooperação interorganizacionais (Klimas, 2016). A cultura organizacional tem sido reconhecida como um fator crítico para o desenvolvimento organizacional tendo em vista a sua relevância e contribuição para a inovação (Tian et al., 2018).

Uma cultura forte em termos de comprometimento, perseverança, lealdade, estabilidade e vontade de atualizar os seus conhecimentos e habilidades, é essencial para as PME que procuram a inovação, pois assim desenvolvem uma cultura de inovação e esta aumenta a possibilidade de atualização de suas capacidades em ambientes de negócios dinâmico (Abdul-Halim et al., 2019).

Hollebeek & Andreassen (2018) e Mileva & Hristova (2022) afirmam que a cultura da empresa é o fator mais importante para o sucesso ou fracasso de uma organização. Ela é reconhecida como um recurso intangível decisivo para o desempenho da empresa (Dabic et al., 2018) e como uma determinante para a inovação que facilita ou restringe a capacidade de agregar valor à empresa (Omachonu & Einspruch, 2010).

A literatura considera a cultura organizacional como um fator que interfere diretamente no processo de criação e partilha do conhecimento sendo uma das variáveis que assume um impacto significativo na gestão do conhecimento, facilitando ou inibindo o compartilhamento e aceitação de novas ideias e métodos científicos (Klimas, 2016). A CO e o compartilhamento de conhecimentos são fatores que fomentam a capacidade de inovação das empresas, portanto torna-se um fator crítico para o desenvolvimento organizacional (Hogan & Coote, 2014; Tian et al., 2018) e no processo de cooperação.

O capital social é considerado importante e útil para a inovação (Hanifah et al., 2020). O capital relacional é também adquirido a partir de relacionamentos com os *stakeholders* (universidades, clientes, fornecedores, órgãos de pesquisa) com potencial para auxiliar as PME em termos de recursos financeiros ou de outros tipos (Kim & Shim, 2018). Quando esse relacionamento ocorre de maneira positiva, aumentam-se as chances de que os membros envolvidos compartilhem seus conhecimentos uns com os outros (Muniady et al., 2015). Consequentemente, as informações são avaliadas e discutidas de forma mais produtiva o que melhora o processo da cultura de inovação que por sua vez aumenta o impacto significativo no desempenho da inovação.

Outros pesquisadores coadunam da importância do capital social, na medida em que ele se refere às conexões sociais, normas de reciprocidade e confiabilidade, sendo fundamental para a gestão eficaz do conhecimento dentro das organizações (Chuang et al., 2016; Eadie & Su, 2018). Nesse sentido, o capital social facilita a coordenação e cooperação entre os colaboradores, fator necessário para uma gestão eficaz do conhecimento, e ele está enraizado na cultura organizacional (padrões compartilhados de normas e suposições), definindo a estrutura para o comportamento positivo entre os membros, otimizando o compromisso dos membros com os valores compartilhados (Kim & Chang, 2019).

A cultura organizacional gera capital social, pois cria um ambiente propício às interações sociais entre os membros das organizações e constrói comunicações construtivas e confiança entre eles (Zhang et al., 2008). Nesse sentido, compreender a influência da CO numa organização, torna-se um passo importante para tomar decisões assertivas em acordos de cooperação.

A CO foi identificada como um fator diferencial entre projetos de gestão do conhecimento de sucesso (Afshari et al., 2020), portanto, se uma empresa pretende promover a capacidade de integração do conhecimento, deve-se atentar a cultura organizacional

orientando-a para apoio e incentivo das atividades relacionadas ao conhecimento (Zhang et al., 2008).

Acordos de cooperação correspondem ao compartilhamento de atividades entre os parceiros, logo, relacionamentos integrados e profundos são estabelecidos e mantidos. Porém, para que sejam executados de forma harmoniosa, os aspectos culturais precisam ser geridos de forma profissional e de sucesso pelos parceiros envolvidos (Hyder et al., 2014). As organizações podem promover um sistema eficaz de gestão do conhecimento, a partir de uma base cultural com valores culturais compartilhados os quais tornam-se impulsionadores dessas relações de colaboração, como uma coordenação eficaz e uma cultura organizacional flexível (Afshari et al., 2020).

Uma variável que influencia o sucesso ou o fracasso de um acordo de cooperação é o grau de compatibilidade organizacional entre as empresas envolvidas nesses acordos (Park & Ungson, 1997; Zeira et al., 1997; Lunnan & Haugland, 2008). Conhecer melhor a cultura organizacional do parceiro e compreender as suas reações no decorrer do relacionamento é importante para alinhar as formas de atuação que contribuirão para o êxito no processo (Ohmae, 1990). Deve-se compreender e desenvolver uma gestão colaborativa e capacidade de trabalhar na cultura de outra empresa.

Diferenças no estilo e na cultura organizacional são fatores determinantes para o baixo desempenho (Vyas et al., 1995; Barkema & Vermeulen, 1997; Hennart & Zeng, 2002; Beerkens & Derwende, 2007). De Wit-de Vries et al. (2019) reforçam que discrepâncias no ambiente institucional dos agentes de cooperação podem afetar as relações, tendo em vista que a cultura e a história, a estrutura da organização e os procedimentos podem divergir entre os membros, causando percalços no processo. Ainda nessa linha, Huisman & Wende (2005) e Pavlin (2016) explicam que uma heterogeneidade em termos de cultura pode ser um obstáculo ou desestímulo à cooperação.

Nesse sentido, Meirovich (2010) diz que, quando os parceiros possuem características culturais semelhantes e linguagens comuns, a taxa de sucesso numa relação de cooperação será muito maior do que quando os parceiros são de nacionalidades e culturas diferentes. Rajalo & Vadi (2017) complementam sugerindo que escolher uma universidade com uma cultura semelhante é apropriado e essencial para uma colaboração bem-sucedida com as empresas.

No escopo da cultura organizacional, a liderança, capacidades de aprendizagem, experiência externa e capacidades dos recursos humanos são relevantes na medida em

que um processo de cooperação requer uma sincronicidade entre os parceiros sobre a forma como alocam os recursos e compartilham as informações (Hwang, 2017).

Alavi et al. (2005) explicam que diferentes valores organizacionais correspondem a diferentes práticas de gestão do conhecimento e, conseqüentemente, diferentes formas de alcançar os resultados. Tendo em vista a importância do conhecimento dentro das organizações, e por meio da sua gestão, ou seja, criação, compartilhamento, utilização e gestão das informações de forma tempestiva, valores que prezem a partilha de informações, abertura a novos processos e confiança impactam positivamente nos comportamentos associados à partilha do conhecimento. Desta forma, a cultura promovida por uma organização deve ser aquela orientada para partilha de conhecimento e, assim, ela estará dotada de mecanismos e meios que encorajem diferentes tipos de partilha de conhecimento, como por exemplo, a cooperação com diferentes colaboradores (Wiewiora et al., 2009). Também vale destacar a importância da confiança nesse processo de cooperação entre colaboradores da organização, uma vez que a universidade e empresas compartilham informações e conhecimento (Bellini et al., 2019; De Wit-de Vries et al., 2019).

De Wit-de Vries et al. (2019) referem também que a confiança influencia a transferência do conhecimento em parcerias de pesquisa tendo em vista que reduz o medo do comportamento oportunista, logo aumenta vontade de compartilhar informações (Bruneel et al. 2010; Ulhøi et al. 2012; Plewa et al. 2013). O processo de construir a relação de confiança depende da fase da colaboração, sendo que na fase inicial, ela baseia-se principalmente na reputação e experiências anteriores dos parceiros (Plewa et al. 2013). Uma forma de aumentar a confiança é o uso de uma comunicação frequente (De Wit-de Vries et al., 2019) que é considerado por Alves et al. (2021) um ponto chave a ser abordado de forma redundante e bem alinhada para que nada fique implícito.

Varma et al. (2015) reforçam que normas compartilhadas e confiança são alicerces de uma cultura de cooperação mútua. Esta cultura mútua nasce a partir da compreensão comum e respeito pelos negócios e posicionamento estratégico de cada parceiro, e posteriormente a esse entendimento, é possível criar um planejamento estratégico conjunto, dando origem à sinergia entre as expectativas do acordo. Por isso, conhecer as filosofias, os valores e as práticas do parceiro de um acordo de cooperação, facilita o processo de cooperação.

Neste sentido, Arsawan et al. (2022) destacam que as empresas devem estabelecer valores compartilhados e promover uma comunicação aberta para estimular a

valorização e partilha de novas ideias entre os membros da organização. Portanto, os recursos e capacidades internas organizacionais (cultura, orientação de liderança, estruturas baseadas na gestão dos recursos humanos) devem ser integrados para produzir um bom desempenho nos acordos de cooperação.

Conforme exposto por Abdul-Halim et al. (2019), as PME precisam ter na sua cultura organizacional quatro elementos – adaptabilidade, envolvimento, missão e consistência - para influenciar a cultura de inovação, quer por meio da socialização quer através dos valores básicos, suposições e crenças que regem os comportamentos da organização. Desta forma, estes elementos estimularão comportamentos que valorizam a criatividade, a assunção de riscos, liberdade, o trabalho em equipa, a busca de valores e orientação para soluções o que gerará confiança, respeito e facilitará a tomada de decisões (Padilha & Gomes, 2016).

De acordo com Saini & Plowman (2007), a cultura de PME nos seus estágios iniciais de vida é caracterizada por uma atmosfera participativa, colaborativa, familiar e unidade. Essa cultura é permeada por um ambiente de trabalho dinâmico, divertido, informal e carregado de energia e emoção, onde os valores culturais enfatizam a flexibilidade, a multidisciplinaridade e adaptabilidade dos colaboradores. Mileva & Hristova (2022) confirmaram que, no contexto das PME, todos os líderes apresentaram um estilo de liderança participativa e/ou democrática o que implica um ambiente onde se valoriza a participação nas tomadas de decisões e contribuições. Estas autoras complementam ainda que, como as PME têm estruturas flexíveis, existe uma maior liberdade para executar e implementar boas práticas de gestão. Ao se trabalhar em pequenos grupos, há uma aproximação entre os membros, construindo desta forma um ambiente de comprometimento, logo os esforços e desempenho são mais facilmente notados e valorizados.

No cenário de acordos de cooperação U-E, é necessária uma mudança da cultura organizacional das IES para reduzir a lacuna existente entre a cultura empresarial e a cultura académica (Galán-Muros & Davey, 2019). De facto, podem existir diferenças relacionadas aos valores, normas e modelos mentais que manifestam diferentes objetivos e metas (De Fátima Cruz et al., 2022). As grandes diferenças culturais entre as IES e as empresas, como por exemplo diferenças de objetivos, horizonte de tempo, burocracias, flexibilidade, incentivos e estilos de gestão/comunicação, podem representar obstáculos a serem superados (Galán-Muros & Davey, 2019).

Nestas circunstâncias, as IES devem adaptar a sua organização interna e implementar novos mecanismos estratégicos e operacionais para integrar a colaboração nas suas missões institucionais. Portanto, isso não requer somente uma mudança na infraestrutura organizacional, mas também na adaptação da sua cultura e missão (Jacob et al., 2003). Aliás, existe um reconhecimento para a criação de uma cultura nas Universidades que encorajem a cooperação e que esta pode ser impulsionada por meio de uma adesão de políticas estratégicas a longo prazo. Isto envolve a elaboração e implementação de decisões multifuncionais a longo prazo (Galán-Muros & Davey, 2019).

Para essas mudanças, é fundamental compreender que a cultura organizacional não é estática, ou seja, ela transforma-se ao longo do tempo e, por menores que sejam, influenciam os colaboradores da organização. Essa evolução na cultura organizacional pode ocorrer por diferentes fatores, como mudanças tecnológicas, alterações na dinâmica social do sistema ou devido a circunstâncias históricas ocasionais (Schein, 2009).

Capítulo 3

Metodologia da investigação

A metodologia caracteriza-se por ser um conjunto de métodos e técnicas que orientam o processo de investigação científica (Fortin, 1999; Barañano, 2008). Nesta etapa da investigação, indica-se o tipo do estudo, a seleção do caso, as técnicas utilizadas para a recolha de dados, os métodos aplicados para a exploração e análise dos resultados. Logo, o presente capítulo descreverá todos estes procedimentos metodológicos.

3.1 Tipo de estudo

Métodos quantitativos, qualitativos ou mistos são as três principais abordagens que podem nortear uma investigação científica. No presente estudo, tendo em vista os seus objetivos, optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa. A investigação qualitativa apresenta cinco características (Bogdan & Biklen, 1994): (1) a situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento-chave para a recolha de dados; (2) primeiramente, o investigador preocupa-se em descrever e, posteriormente, analisar os dados, ou seja, trata-se de uma investigação descritiva; (3) o foco encontra-se no processo e não simplesmente nos resultados; (4) a análise dos dados é indutiva; e (5) o significado é de extrema importância numa abordagem qualitativa. Neste tipo de investigação, pode-se utilizar uma variedade de documentos e procedimentos para análise de dados, coleta de informações e desvendar aspetos a respeito do tema ou problema, resultando, portanto, na extração de conteúdo relevante para a pesquisa (Kripka et al., 2015).

A metodologia qualitativa analisa micro processos, através do estudo das ações dos indivíduos e dos grupos, logo a preocupação central do investigador é recolher os dados de forma mais completa possível, inserindo-se na realidade social em questão com intuito de compreendê-la da melhor forma possível (Martins, 2004). Este tipo de abordagem qualitativa é utilizado para estudar fenómenos que incluem comportamentos com elevado grau de subjetividade (Gunther, 2006). Ela é adotada quando pouco se sabe sobre o fenómeno a ser estudado e pelo facto de se tratar de comportamentos que não podem ser quantificados (Fassinger & Morrow, 2013). Neste método de pesquisa, a finalidade é a compreensão e explicação de um fenómeno social particular e complexo sobre o qual não se tem muito conhecimento e no qual aspetos subjetivos e culturais podem ser determinantes para sua racionalidade e explicação (Gomes & Cesário, 2014).

Portanto, para compreender qual o papel que a cultura organizacional desempenha no processo de cooperação U-E, entendeu-se que o estudo qualitativo é o mais oportuno.

No âmbito da investigação qualitativa optou-se, ainda, pelo método de estudo de caso. Este método é definido como aquele que explora um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente estabelecidos (Yin, 2015). Como reforça Gil (2008), os estudos de caso são utilizados com maior frequência pelos pesquisadores sociais, pois exploram situações reais sem limites definidos descrevendo a situação do contexto na qual é feita a investigação e explicando as variáveis causais de um determinado fenómeno em situações complexas as quais não são passíveis de avaliar por meio de levantamentos e experiências. Portanto, por meio do estudo de caso será possível sistematizar informações completas e abrangentes sobre o assunto de interesse.

3.2 Seleção do caso e dos informadores-chave

Nesta investigação estudou-se um caso, aqui designado com um acordo/relação de cooperação entre uma IES e PME sediadas numa incubadora. Mais precisamente, estudou-se a interação entre a Universidade da Beira Interior (UBI) e oito PME pertencentes a uma incubadora ligada ao setor da saúde –UBImedical. Esta incubadora está ligada à UBI e encontra-se sediada no distrito de Castelo Branco, Portugal.

Para seleção das oito empresas que fizeram parte deste estudo de caso, os critérios utilizados foram:

1. Empresa que se enquadrassem na Recomendação da Comissão Europeia de 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, artigo 2, que define PME, como Micro, Pequenas e Médias Empresas;
2. As empresas deviam ter alguma relação de cooperação com a UBI e deveriam estar incubadas na UBImedical;
3. Deveria haver disponibilidade dos gestores responsáveis pelas empresas para colaborar neste estudo.

Para Barañano (2008), em função da conveniência da pesquisa, é possível selecionar as unidades de amostra de forma arbitrária, portando, o método de seleção destas empresas foi intencional (Schofield, 2012), que combina os elementos de amostragem por critério e amostragem por conveniência (Fletcher & Plakoyiannaki, 2011).

Note-se que o objetivo inicial era realizar o estudo junto das 29 empresas que estão incubadas na UBImedical (informação disponível no site da incubadora). Com este propósito, inicialmente, foi feito um contato, em setembro de 2022, com a gestora da UBImedical a solicitar autorização para a realização desta investigação nesta incubadora. Após autorizado este pedido, foram contactadas via e-mail e quando disponível via telefone, as 29 empresas o com intuito de explicar o objetivo do presente estudo, bem como aferir a disponibilidade para participar no mesmo. Todavia, das 29 empresas contactadas, somente 8 PME sinalizaram de forma positiva.

Neste estudo participou também a gestora da UBImedical (U3), já que se trata de um espaço de articulação entre a UBI e o mundo empresarial. Além disso, por parte da Universidade foram também convidados a participar um colaborador do Gabinete de Empreendedorismo, Saídas Profissionais e Alumni (U1) e um colaborador do Gabinete de Inovação e Desenvolvimento (U2) desta IES.

A Universidade da Beira Interior (UBI) é uma IES localizada na Covilhã, foi fundada em 1984 e tem como missão “promover a qualificação de alto nível, a produção, transmissão, crítica e difusão de saber, cultura, ciência e tecnologia, através do estudo, da docência e da investigação” (Universidade da Beira Interior, 2023).

O Gabinete de Empreendedorismo, Saídas Profissionais e Alumni é responsável por “apoiar e acelerar o processo de transição por parte de estudantes e recém-graduados da UBI para o mercado de trabalho, a sensibilização e capacitação da comunidade académica para a temática do empreendedorismo como alternativa viável de carreira profissional, a gestão e o fortalecimento das relações com os alumni, bem como o acompanhamento do seu percurso profissional, no sentido de contribuir para a consolidação do prestígio da UBI” (Universidade da Beira Interior, 2023).

Já o Gabinete de Inovação e Desenvolvimento “é responsável pelo apoio e gestão administrativa e financeira de projetos e resultados de I&D. Além disso, é ainda o responsável pelo apoio na procura de financiamento e a disseminação e implementação de tecnologias desenvolvidas bem como a sua proteção legal” (Universidade da Beira Interior, 2023).

Por outro lado, a UBImedical é uma incubadora que apoia startups tecnológicas e impulsiona relações com empresas nas áreas da saúde e das TICE (Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica), incentivando a competitividade e a inovação. Esta estrutura está inserida na Vice-Reitoria para a Internacionalização e Interação com

a Sociedade. A “UBImedical constitui um espaço de excelência para articular a ligação entre a Universidade e o mundo empresarial. Criado para agilizar a transferência de conhecimento na busca de novas tecnologias e, permite às empresas desenvolver a investigação e os testes laboratoriais necessários à efetiva comercialização de novos produtos, gerando valor acrescentado para a economia” (Universidade da Beira Interior, 2023).

Para garantir o anonimato das oito empresas (PME) que aceitaram participar nesta investigação, referem-se como PME1 a PME8 e as suas características estão sumarizadas na tabela 2.

Tabela 2 - Caracterização das PME

	Ano de fundação	Setor de atividade	Número de funcionários	Desde quando coopera com a UBI	Descrição
PME1	2022	Saúde e respostas sociais para terceira idade	3	2022	Desenvolve um sistema integrado de informação para os cuidadores formais e informais.
PME2	2010	Turismo rural	5	2021	Atua na área de tecnologia inovadora para o ambiente, nomeadamente, turismo rural sustentável e produção agrícola orgânica.
PME3	2021	Saúde e medicamentos	3	2021	Desenvolve um sistema de <i> vending machines </i> de fármacos em locais estratégicos.
PME4	2022	Investigação e desenvolvimento de tecnologia	7	2022	Dedica-se ao desenvolvimento de atividade de extração e comercialização de produtos farmacêuticos de base, de substâncias ativas farmacêuticas entre outros.
PME5	2019	Saúde	4	2021	Trabalha no desenvolvimento de equipamentos médicos entre eles relacionados ao uso de cadeira de rodas.
PME6	2021	Medicina veterinária	3	2021	Desenvolve um projeto relacionado à medicina veterinária
PME7	2022	Agricultura, créditos de carbono	9	2022	Tem como objeto a viabilização de uma plataforma dedicada à negociação de créditos de carbono gerado pelos agricultores.
PME8	2020	Investigação e desenvolvimento ciências da saúde	11	2020	Investiga e desenvolve um novo medicamento para desacelerar a progressão da doença de Parkinson

Fonte: elaboração própria do autor

Dentro dos dados obtidos junto destas oito PME constatou-se que existem empresas de diferentes setores, nomeadamente, turismo, saúde, agricultura e medicina veterinária. Tendo em consideração o número de funcionários que empregam, praticamente todas as empresas (com exceção a PME8) classificam-se como microempresas, por empregarem menos de 10 colaboradores.

3.3 Instrumentos de Recolha de dados

Para compreender o papel e tipo de cultura organizacional presente na relação de cooperação entre a UBI e as empresas selecionadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis das oito PME, a gestora da UBImedical e ainda dois representantes da Universidade que atuam em projetos e/ou unidade que interagem com o tecido empresarial na construção de projetos de cooperação. Para Trinczek (2009), os proprietários (gestores) e administradores das empresas são os agentes com uma visão mais ampla do negócio, portanto, solicitou-se essa pessoa para a realização das entrevistas.

A escolha da entrevista deveu-se ao facto de ser um “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 195). Além disso, a entrevista deverá ser estruturada para que o entrevistador/investigador consiga, por meio de questões abertas e previamente determinadas de forma sequencial, fazer comparações entre os respondentes. Porém, pretende-se manter uma flexibilidade para as respostas às questões colocadas, logo neste estudo adotou-se a entrevista semiestruturada. Em Apêndice encontra-se o guião de entrevista usado. Tal como Moreira (2007) define, a entrevista qualitativa envolve uma conversa em que o entrevistador faz provocações e guia o processo de forma flexível, a partir de um plano de investigação.

O guião da entrevista foi estruturado tendo em conta o OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*. Este instrumento é composto por 24 itens que correspondem às seis principais manifestações de cada um dos quatro traços culturais: características dominantes, liderança organizacional, gestão de funcionários, integração da organização, ênfases estratégicas e critérios de sucesso. Esses itens não correspondem aos quatro tipos de cultura organizacional definido pelo CVF, mas a combinação deles reflete os principais valores e pressupostos sobre o funcionamento da organização (Cameron & Quinn, 2011).

O guião da entrevista foi submetido a um pré-teste junto de um grupo semelhante à amostra deste estudo, para validação das perguntas, da sequência e da forma de registar as respostas (Fortin, 1999). As questões foram formuladas tendo em consideração os objetivos e as

questões da investigação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Destaca-se ainda que, para não haver problemas na tradução do conteúdo coletado, a fala de um dos entrevistados (PME5) será mantida no idioma original apresentado – o inglês.

As entrevistas foram realizadas no período entre janeiro e março de 2023 na UBI e na UBImedical, sendo nove presencialmente e duas via Zoom cuja duração média foi de 25 minutos.

A tabela 3 apresenta as principais características dos oito entrevistados por parte das PME selecionadas e dos três representantes da UBI.

Tabela 3 - Características dos entrevistados

	Idade	Sexo	Cargo que ocupa	Habilitações literárias	Tempo de Duração da Empresa
PME1	34	Masculino	Fundador	Mestrado integrado em ciências farmacêuticas	1 ano
PME2	49	Masculino	Gerente	Mestrado em matemática e física	13 anos
PME3	23	Masculino	Fundador	Licenciatura em Ciências Biomédicas	1 ano e 6 meses
PME4	38	Feminino	CEO	Doutoramento	11 meses
PME5	37	Masculino	CEO	Mestrado em Engenharia Aeroespacial	1 ano e 6 meses
PME6	23	Feminino	Fundador	Licenciatura em Ciências Biomédicas	1 ano e 6 meses
PME7	25	Masculino	CEO	Mestrado em engenharia zootécnica	5 meses
PME8	48	Feminino	CEO	Doutoramento em Biologia Celular	2 anos e 3 meses
U1	38	Masculino	Gestor de projetos em empreendedorismo	Mestrado em Marketing	5 anos
U2	34	Feminino	Técnico Superior	Doutoramento em Gestão	5 anos
U3	48	Feminino	Gestora Executiva	Doutoramento	6 anos

Fonte: elaboração própria do autor

Por último, em função de sua natureza individual e pessoal, a pesquisa qualitativa levanta ainda uma série de questões éticas, tratadas antes do início da análise dos dados. Assim para garantir a preservação do anonimato, acordada entre o entrevistador e os entrevistados, foi apresentado um documento: “Informação ao Participante”, por meio do qual os entrevistados foram informados sobre o destino dos dados que fornecem (Gibbs, 2009). Esta pesquisa foi submetida ainda à Comissão de Ética da Universidade da Beira Interior tendo esta emitido parecer favorável (Anexo).

3.4 Análise de dados

A pesquisa qualitativa deve ser rigorosa e resultar diretamente dos dados recolhidos, portanto, somando-se os registos de observações e documentos escritos, os dados recolhidos no trabalho de campo devem ser transcritos e analisados de forma segura e fiel (Carmo & Ferreira, 1998).

No tocante à análise de dados, optou-se por considerar as informações recolhidas nas entrevistas e documentos disponíveis recorrendo a uma análise de conteúdo. Bardin (1977) descreve que este tipo de análise é feito por procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição dos conteúdos que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições destas mensagens, ou seja, uma explicitação e sistematização do conteúdo da mensagem e expressão desse conteúdo.

Neste sentido, a análise de conteúdo contemplou as seguintes fases: primeiramente, uma pré-análise das informações primárias e secundárias; posteriormente, procedeu-se uma leitura dos dados recolhidos, organização e sistematização desse conteúdo; por último, deu-se o tratamento dos resultados, inferência e interpretação de forma que sejam significativos e válidos (Bardin, 1977).

Conforme observado por Patton (2002), numa investigação qualitativa não existem regras absolutas, portanto, o investigador deve aproximar-se da representação justa dos dados e comunicação das informações relevantes para o referido estudo. Assim, a análise de dados e sua apresentação girou em torno das questões definidas para esta investigação: o entendimento e a importância da cultura organizacional num acordo de cooperação U-PME; as barreiras nesta interação; e a identificação de traços culturais predominantes nas PME e na Universidade analisada.

Para identificar os traços da cultura organizacional nas partes envolvidas nesta relação de cooperação (U-PME), utilizou-se uma adaptação da ferramenta psicométrica desenvolvida por Cameron & Quinn (2006) denominada OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*. Esta ferramenta tem por finalidade auxiliar as organizações a identificar a sua cultura organizacional dominante. Este instrumento fornece ainda uma representação gráfica (Figura 1) de acordo com o CVF (*Competing Values Framework*) e auxilia os gestores a compreender como a organização percebe a sua cultura organizacional.

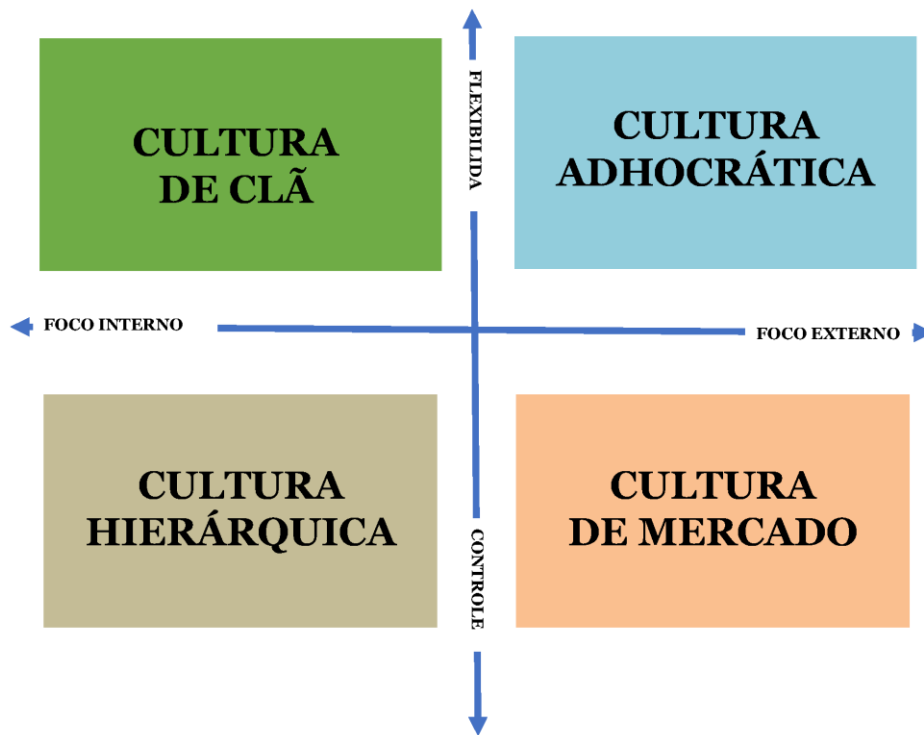


Figura 1 - Representação CVF, adaptado de Cameron & Quinn (2011)

Cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores – os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional. O OCAI é uma ferramenta que possibilita diagnosticar a orientação predominante da sua própria organização com base nos tipos de cultura central (Cameron & Quinn, 2011).

Capítulo 4

Resultados e sua Discussão

Nesta investigação, foi aplicado um estudo de caso único, construído a partir de narrativas baseadas no diálogo com os gestores das PME estudadas e de três responsáveis da Universidade da Beira Interior. Estas narrativas/testemunhos foram obtidas através de entrevistas semiestruturadas, permitindo aos entrevistados expressar a sua compreensão dos fenómenos em estudo.

Neste capítulo, apresentam-se as evidências empíricas obtidas com base nas oito PME selecionadas para a presente pesquisa, bem como da instituição de ensino superior (UBI) envolvida na relação de cooperação aqui estudada. Mais precisamente, abordam-se os seguintes temas/categorias: (1) entendimento e importância da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E; (2) barreiras da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E; e (3) identificação de traços culturais na cooperação U-E.

4.1 Entendimento e importância da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E

Os acordos de cooperação, por meio do compartilhamento de atividades e objetivos, são alimentados por relacionamentos integrados e profundos que devem considerar e gerir os aspetos de forma profissional, para o sucesso deste tipo de relações. Apesar dos benefícios oriundos de acordos de cooperação, o sucesso não é garantido (O'Dwyer et al., 2022) e a cultura organizacional, ou seja, a história, a organização estrutural, os procedimentos e as rotinas de cada instituição participante, pode gerar conflitos entre as partes envolvidas (Franco & Pinho, 2019). Assim, como no dia-a-dia das organizações, nas relações de cooperação não é diferente, já que a cultura organizacional é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso (Hollebeek & Andreassen, 2018). Desta forma, torna-se necessário conhecer a cultura organizacional dos parceiros para alinhar as formas de atuação que podem ser desenvolvidas durante o processo. Mais concretamente, pretende-se compreender qual o nível de entendimento dos envolvidos no que toca à cultura das organizações envolvidas, já que esta gera capital social e influencia nas interações sociais entre os membros envolvidos num acordo de cooperação, por meio da comunicação e da confiança desenvolvidas (Zhang et al., 2008).

Neste sentido, com vista a compreender como a cultura organizacional é percebida nas PME aqui estudadas, foram feitos alguns questionamentos sobre este tópico. Pelas respostas analisadas a partir dos entrevistados, pode-se aferir que os responsáveis pelas empresas compreendem a importância da cultura organizacional na relação de cooperação que estabelecem com a UBI. A partir das trocas de experiências existentes, há um estreitamento entre a universidade e as empresas, facilitando atitudes positivas que permitem compreender e adaptar, dentro das suas possibilidades, às particularidades de cada uma das partes.

Neste contexto, temos os argumentos do responsável pela PME2 e U2. Segundo PME2, *“uma cultura organizacional define quais são os parâmetros, e quais são as boundaries (limites) entre o acordo de cooperação”* e, de forma semelhante, U2 afirma que *“temos ter como ponto de referência os regulamentos internos, portanto, da nossa instituição e das entidades que estão envolvidas (...). Também temos que entender que existem aqui dinâmicas diferentes (...). Portanto, tendo em conta a cultura organizacional, temos que nos ir adaptando também ao que está descrito nos nossos regulamentos internos”*. Destes testemunhos, fica claro que ambas as partes demonstram que, tanto a academia quanto a entidade privada, sabem que a cultura organizacional é uma questão que deve ser abordada de forma delicada, pois ela dita os limites e as particularidades que terão de ser respeitados e ajustados entre as partes para uma cooperação de sucesso. Estas evidências empíricas encontram-se de acordo com a literatura (e.g., Franco, 2010; Žmuidzinaitė et al., 2021).

Nessa mesma linha, o CEO da PME1 destaca que a cultura organizacional da sua empresa corresponde à *“disponibilidade de trabalhar também em parcerias e, quando estamos a falar em sinergia, estamos a trabalhar com outras entidades”*. Esta ideia é confirmada por diferentes pesquisadores que consideram a cultura organizacional como um diferencial, para projetos que envolvem a partilha do conhecimento (Zhang et al., 2008; Afshari et al., 2020).

Varma et al. (2015) e Arsawan et al. (2022) reforçam ainda que normas compartilhadas e a confiança são alicerces de uma cultura cooperativa mútua, sendo a base de uma relação de cooperação. Essa cultura mútua nasce a partir da compreensão comum e respeito pelos negócios e posicionamento estratégico de cada parceiro. Posteriormente a esse entendimento, é possível criar um planeamento estratégico conjunto, dando origem à sinergia entre as expectativas do acordo. Por isso, conhecer as filosofias, os valores e as práticas dos parceiros num acordo de cooperação, facilita o processo da cooperação. Neste sentido, gerir os aspetos culturais, de forma profissional, interfere na taxa de sucesso de uma relação de cooperação (Hyder et al., 2014).

Analisando a cultura numa relação de cooperação mútua, conceitualizada por Varma et al. (2015) como compreensão, respeito, confiança e entendimento das pretensões de cada membro do acordo, surge assim uma cultura comum em que a sinergia facilita o processo. Este conceito é reforçado pelos entrevistados neste estudo, que demonstram nas suas falas, a importância deste equilíbrio entre as partes para que as atividades programadas caminhem de forma harmoniosa e produtiva: "*tem que haver assim um bom equilíbrio para as coisas funcionarem, tem que haver a educação. O respeito tem que haver, organização, a disciplina em que todos os membros de uma empresa têm que estabelecer e tem que cumprir (...) Temos que ser flexíveis*" (PME3); "*acho que tem que haver um equilíbrio*" (PME7); "*é extremamente necessário essa adaptabilidade cultural*" (PME8); "*acho que se essas pessoas tiverem coordenadas a pensar da mesma maneira, os resultados são melhores, sem dúvida*" (PME1); "*tentar que o equilíbrio. Sabemos que existem aspetos que cada um tem o seu o método de trabalho, mas conseguir equilibrar as funções*" (U2); "*é preciso a conseguir fazer esse equilíbrio entre as partes*" (U3) e "*precisam publicar, mas também tem que patentear. Estamos a falar aqui de uma empresa que pode viver com base nas suas patentes e, então, eu consigo compreender os dois mundos*" (U3). Outros autores (e.g., Franco, 2011; Galán-Muros & Davey, 2019; Barnes et al., citados por O'Dwyer et. al, 2022) pontuam que o equilíbrio entre as valências de cada parceiro, respeitando-se as particularidades, potencializam os acordos de cooperação.

Nesta mesma linha de pensamento, e aumentando sua abrangência, o gestor da PME5 afirmou que: "*So, so the culture is important, the compatibility*". Este entrevistado PME5 faz referência a uma variável que influencia diretamente o sucesso e fracasso de uma relação de cooperação, que é a compatibilidade organizacional (Park & Ungson, 1997; Zeira et al., 1997; Lunnan & Haugland, 2008). O argumento de PME5 é confirmado por autores que reforçam esta questão, sugerindo que os membros dos acordos de cooperação devem procurar parceiros que possuam características culturais em comum, aumentando a chance de uma colaboração bem-sucedida (Meirovich, 2010; Rajalo & Vadi, 2017).

Para além da compreensão acerca da cultura organizacional das envolvidas numa relação de cooperação U—E e da sua compatibilidade organizacional, pode-se sublinhar que a cultura organizacional pode interferir no processo gestão do conhecimento (Klimas, 2016). Assim é necessário destacar um outro ponto abordado em relação ao entendimento da cultura organizacional: a confiança. Reconhece-se que, a partir da compreensão da cultura organizacional, os processos de partilha das informações são facilitados se houver uma relação de confiança entre as partes. Esta confiança está relacionada com os

valores que a organização partilha e ao *modus operandi* dos seus colaboradores. Contudo, para se estabelecer estas relações interorganizacionais é preciso conhecer a reputação e experiências anteriores (Bruneel et al. 2010; Franco, 2011; Ulhøi et al. 2012; Plewa et al. 2013; Le Roy et al., 2016; De Wit-de Vries et al., 2019; Gretsches et al., 2019).

Nesse sentido, U1 reflete sobre estes temas abordados no seu depoimento, dizendo que *“temos que ter uma boa capacidade de resposta e só assim aliando uma boa capacidade de resposta e uma boa capacidade de trabalho, conhecimento, experiência, é que se consegue ganhar a confiança dos parceiros...”*. Na mesma linha de raciocínio, PME1 menciona questões como flexibilidade, confiança e gestão do conhecimento, quando diz que *“é nossa disponibilidade trabalhar em parcerias (...) É, até que ponto é que nós estamos disponíveis e achamos que é uma mais valia trabalhar, ou seja, unir esforços para as coisas evoluírem melhor (...). É a forma como tratamos os parceiros, ou seja, não podemos olhar para um parceiro só como uma mão de obra, mas como alguém que nos vai ajudar a trabalhar, tem que ser alguém que reconheça a mais valia daquilo que está fazendo”*

Nestas circunstâncias, é interessante haver compatibilidade entre a cultura das empresas e a cultura da universidade. As repostas obtidas permitiram confirmar esta evidência. A resposta do PME5 mostrou que não existe uma grande barreira quanto a essa compatibilidade, pois trata-se de uma empresa: *“The compatibility it was not hard because because you know (...) we are an R&D company doing researches inside our company”*. Este testemunho também é confirmado pela opinião de U3: *“grande percentagem das nossas empresas são criadas por investigadores da universidade. Então, é fácil falarmos mais ou menos a mesma linguagem”*. A confirmação da necessidade de alinhamento entre as partes também é expressa por outros entrevistados: *“acho que, se essas pessoas tiverem coordenadas a pensar da mesma maneira, os resultados são melhores, sem dúvida”* (PME1); *“tentar equilibrar-se entre as coisas”* (PME7); com destaque para *“a importância (da compatibilidade), neste caso, entre a empresa e a universidade é crucial”* (PME8).

Franco (2011) e Barnes et al., citados por O’Dwyer et. al (2022), nos seus estudos concluíram que o sucesso de um acordo de cooperação envolve a habilidade de gestão de projetos, uma comunicação eficaz, confiança, flexibilidade para adaptação aos fatores externos, e equilíbrio entre os objetivos académicos e expectativas das empresas. Os depoimentos recolhidos corroboram com a literatura, visto que os entrevistados afirmam que é importante haver compatibilidade cultural, bem como respeito na forma como as instituições operam, fazendo ajustes quando necessário, para encontrar equilíbrio na gestão dos projetos.

De referir que alguns dos entrevistados expressaram duas questões que contradizem a teoria/literatura: a primeira foi a apontada por PME6 quando declara que *“essa parte das diferentes culturas nós conseguimos (...) acho que acaba por enriquecer o projeto, tirar novas ideias para nós acabamos por ver que parte são mais importantes para tirar para o nosso projeto e acaba por enriquecê-lo.”* Para PME6, as diferenças culturais podem enriquecer uma parceria, pois os pontos positivos de cada envolvido podem ser incorporados pelo outro. Contudo, a literatura é vasta em pontuar que culturas organizacionais diferentes podem resultar em conflitos e ser uma barreira nos acordos de cooperação (e.g., Vyas et al., 1995; Barkema & Vermeulen, 1997; Hennart & Zeng, 2002; Razak & White, 2015; Rodríguez-Segura et al., 2016; De Wit-de Vries et al., 2019); a segunda foi apresentada por PME4, quando diz que: *“para mim não faz diferença nenhuma serem culturas parecidas, porque eu trabalhei em Inglaterra. Especialmente com uma cultura com raízes muito fortes, muçulmana, e não fez a mínima diferença para mim”*; e, enfatizada também por PME6, apesar do último considerar positivamente o fator compatibilidade: *“Eu acho que a compatibilidade pode facilitar porque é fácil tomar uma decisão, mas haver background diferentes é bom, porque questiona outras coisas que se calhar para toda a gente igual, você não vai ser questionada”*. Entretanto, este posicionamento é contrário ao que foi exposto, entre outros, por Afshari et al. (2020), quando expressam que a cultura organizacional é um fator diferenciador nos projetos de gestão de conhecimento. Este aspeto é corroborado por Huisman & Wende (2005) e Pavlin (2016) que explicam como a heterogeneidade cultural pode ser um obstáculo ou desestímulo à cooperação.

Por último, através da análise das entrevistas e sua justaposição às teorias, pode-se concluir que a maioria dos gestores das PME estudadas compreendem o entendimento e a importância da cultura organizacional no relacionamento de cooperação que tem com a universidade e trabalham de uma maneira em que a cultura torna possível a flexibilidade para alinhar as expectativas das partes (ver Tabela 4). Se estes relacionamentos forem pautados pela confiança e respeito mútuo, a chance do compartilhamento do conhecimento e desenvolvimento de acordos produtivos torna-se mais facilmente possível.

Tabela 4 - Entendimento e importância da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E

Entendimento e importância da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E		Autores	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8	U1	U2	U3
A CO define a forma de atuação num acordo de cooperação.		Franco (2010); Žmuidzinaitė et al. (2021).		■									■
A CO cria um ambiente para a interação e este deve ser flexível.		Zhao & Zhang (2008); Afshari et al. (2020).	■										
Deve existir uma gestão da CO para os mesmos objetivos por meio de normas compartilhadas; cultura mútua; equilíbrio entre as partes.		Varma et al. (2015); Hyder et al. (2014); Franco (2011); Galán-Muros & Davey (2019); Arsawan et al. (2022); Barnes et al., citados por O’Dwyer et. al, (2022).	■		■				■	■			■
É importante uma compatibilidade organizacional entre os envolvidos no acordo de cooperação.		Park & Ungson (1997); Zeira et al. (1997); Lunnan & Haugland (2008). Meirovich (2010); Franco (2011); Rajalo & Vadi (2017); Barnes et al., citados por O’Dwyer et al. (2022)					■			■			■
A reputação, a confiança, entre outras variáveis, geram um ambiente propício para a cooperação.		Franco (2011); Bellini et al. (2019); De Wit-de Vries et al. (2019);	■										■

Fonte: elaboração própria do autor

4.2 Barreiras da cultura organizacional nos acordos de cooperação U-E

Uma relação de cooperação U-E pode envolver diferentes estilos de gestão e cultura organizacional, logo na sua gestão pode-se encontrar alguns obstáculos. Quanto à própria cultura organizacional, as dificuldades podem acontecer devido a diferenças no estilo de gestão, diferenças históricas, formas de organização, procedimentos, expectativas, entre outros. Estes fatores podem se tornar dificultadores no processo de cooperação (Vyas et al., 1995; Barkema & Vermeulen, 1997; Hennart & Zeng, 2002; Beerkens & Derwende, 2007; Goel et al., 2017; De Wit-de Vries et al., 2019).

Neste sentido, os representantes das PME em análise mencionaram algumas barreiras que a cultura organizacional pode criar num acordo de cooperação (ver Tabela 5). Por exemplo, o distanciamento entre a academia e o mercado é uma barreira apontado por Galán-Muros & Davey (2019), logo existe a necessidade de uma mudança da cultura organizacional das universidades para minimizar a distância entre o ambiente acadêmico e o contexto empresarial. Enfatizando essa lacuna, a CEO da PME8 disse: *“acho que só agora é que começa a haver uma maior sensibilidade para a cultura empresarial dentro das universidades. Porque há ainda muita resistência por parte das faculdades a que se possa dar uma utilidade às infraestruturas que estão montadas pela universidade para alcançar uma ideia de negócio”*. Esta evidência também foi posta em questão pela gestora da U3, demonstrando o interesse daquela estrutura em reduzir essas barreiras: *“é importante que nas incubadoras haja estas pessoas que consigam acelerar um bocadinho o ritmo da universidade e desacelerar um bocadinho o ritmo da parte da empresa para conseguirem casar, não é?”* (U3). Esta opinião é reforçada por esta entrevistada ao demonstrar que a sua empresa tem feito um esforço para quebrar esse paradigma dentro da universidade: *“aqui respira-se um ambiente organizacional, cultura organizacional, um bocadinho diferente daquele que é a respirado nas faculdades”* (U3).

Outras barreiras culturais que podem dificultar a cooperação U-E, foram identificadas no presente estudo:

Horizonte temporal: nos acordos de cooperação, às PME interessam-se por resultados rápidos, num curto prazo, ao passo que o interesse da universidade está em relações de cooperação com um horizonte de tempo maior, visando bons resultados (Bjerregaard 2009; Goel et al., 2017; Galán-Muros & Davey, 2019; O’Dwyer et. al, 2022). Este argumento é confirmado pelos entrevistados quando alegam que: *“nem sempre é fácil, porque o empresário e a empresa querem uma coisa diferente na cooperação, as empresas querem um resultado muito rápido, porque elas querem é vender e não querem perder muito*

tempo também” (U3); “não pode haver uns a trabalhar a um ritmo alto e outros a trabalhar num ritmo baixíssimo e, ainda, prejudicarem quem está a trabalhar num ritmo elevado” (U1); “sabemos que o nosso tempo, o nosso ritmo é diferente de uma entidade privada. Portanto, aqui tentamos também que os prazos sejam mais rápidos” (U2); “como em todas as relações, nós temos que dar tempo, se queremos que funcionem bem” (PME2).

Burocracia: devido ao facto de a Universidade ser uma instituição pública, existem maiores entraves burocráticos conforme exposto por U3: *“a universidade é muito burocrática. A universidade é pública e, portanto, está sujeita a regras públicas, mesmo de contratação de compras públicas, etc...” (U3)*. Também corroborada pela U2 que discorre que *“temos que também ter como ponto de referência os regulamentos internos”*. Este fator é considerado por Galán-Muros & Davey (2019), como uma das grandes diferenças entre as IES e empresas.

Barreiras de comunicação: Fernández López et al. (2015), Lopes & Lussuamo (2021) e Pereira & Franco (2022), expressam que uma dificuldade das PME é compreender de que forma a academia conseguirá auxiliá-las. Assim, é importante uma comunicação mais assertiva para esclarecer os benefícios que serão oriundos de uma parceria. Este mesmo questionamento foi referido pela PME8, ao entrevistado mencionar a falta clareza na comunicação dos ganhos que essas relações são capazes de gerar, *“portanto, há sempre aquela pergunta, mas o que é que nós temos a ganhar? Ou seja, ainda é difícil para as pessoas na faculdade perceberem que só o facto de haver empresas integradas dentro da própria faculdade já é uma mais valia, porque traz conhecimento que nós não temos”*. Esta dificuldade é reforçada pela U2 quando diz que *“a comunicação é interna, portanto, as equipas estão bem em sintonia, quando existe alguma”*. Por fim, a falta de uma comunicação clara e eficaz é vista como um ponto sensível pela U3: *“é preciso haver os facilitadores para conseguirem desmistificar e descomplexificar a linguagem que eles falam e que outros falam”*. Opiniões que sustentam os resultados das pesquisas mencionadas inicialmente.

Diferenças de estratégia: numa interação U-E, existe a necessidade da adoção de diferentes estratégias. Conforme PME4 diz: *“tenho que adotar estratégias diferentes de abordagem para cada um, sem dúvida”*. Também a PME6 afirma que o facto da área de atuação ser diferente da maioria das empresas em cooperação, *“então, eu acho que existe uma barreira, até certo ponto. Mas pelo facto de a ideia ser algo relacionado com os animais e não com as pessoas, eu acho que a barreira está aí” (PME6)*; U1 também reflete que *“cada universidade tem a sua própria cultura organizacional e a sua capacidade de resposta”* e a PME1 destaca que estrategicamente precisam *“nos adaptarmos ao nosso parceiro”* Estas

opiniões são confirmadas por Goel et al. (2017), quando dizem que na conciliação das estratégias organizacionais, podem surgir alguns entraves.

Língua: a barreira da língua foi posta nesta relação de cooperação U-E como um entrave pelo gestor da PME5. Este alega que “*the language sometimes. So up to now the main barrier was Language*”. Entretanto, este entrevistado afirma que, mesmo sendo um obstáculo, uma diferente língua não compromete o processo de cooperação, pois a maioria dos indivíduos da universidade conseguem comunicar na língua inglesa: “*University almost all people could speak English that, it doesn't make any serious problem or difficulties for us*” (PME5). A relação entre culturas de diferentes línguas pode dificultar a cooperação (Meirovich, 2010).

Das evidências empíricas expressas, pode-se concluir que as opiniões dos entrevistados se encontram suportadas pelas investigações que envolvem as barreiras que podem existir nas relações de cooperação entre diferentes atores (ver Tabela 5). Como expresso por Galán-Muros & Davey (2019), confirmado pela percepção de De Fátima Cruz et al. (2022) e manifestado por outros autores (e.g., Vyas et al., 1995; Barkema & Vermeulen, 1997; Hennart & Zeng, 2002; Razak & White, 2015; DeWit-de Vries et al., 2019), podem existir diferenças relacionadas com os valores, normas, modelos e estratégias que regem cada ambiente organizacional.

Dell’Anno & Giudice (2015) evidenciam a existência de alguns desafios a serem superados, para que haja uma relação de sucesso na cooperação entre a academia e as empresas, como por exemplo, o já mencionado alinhamento das expectativas e a rutura de paradigmas nos dois contextos. Esta problemática foi evidenciada pela entrevistada PME8 quando ela diz: “*eu diria que a cultura na Universidade ou pelo menos na faculdade que eu conheço, está agora a começar a aparecer*” e também pela gestora U3 quando afirma: “*aqui respira-se um ambiente e cultura organizacional, um bocadinho diferente daquele que é respirado nas faculdades*” (U3). Estas últimas impressões são corroboradas por Galán-Muros et al. (2017), já que sugerem a importância das universidades mudarem algumas formas de atuação, por meio da criação de unidades híbridas que sejam capazes de absorver as solicitações das empresas.

Tabela 5 - Barreiras culturais identificadas acordo de cooperação U-E

Barreiras identificadas	Autores	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8	U1	U2	U3
Distância entre o ambiente acadêmico e o contexto empresarial.	Galán-Muros & Davey (2019)								■			■
Horizonte temporal.	Bjerregaard (2009); Goel et al. (2017); Galán-Muros & Davey (2019); O'Dwyer et. al (2022); Pereira & Franco (2022).		■								■	■
Burocracia.	Galán-Muros & Davey (2019)											■
Barreiras de comunicação.	Fernández López et al. (2015); Alves et al. (2021); Lopes & Lussuamo (2021); Pereira & Franco (2022).								■			■
Diferenças de estratégia.	Goel et al. (2017).	■			■		■				■	
Língua.	Meirovich (2010).					■						

Fonte: elaboração própria do autor

4.3 Identificação de traços culturais na cooperação U-E

Através da utilização adaptada do OCAI, foi possível identificar nas respostas dos entrevistados trechos que permitiram posicionar, de forma subjetiva, as diferentes PME estudadas e a Universidade envolvida neste estudo de caso nos diferentes tipos de cultura nucleares: cultura hierárquica, cultura de mercado, cultura adhocrática e cultura de clã.

As PME em fase de incubação, como aquelas aqui analisadas, caracterizam-se por meio da cultura de clã, devido à preocupação com a coesão dos funcionários e a necessidade de flexibilidade nos processos (Rukh & Qadeer, 2018). Contudo, analisando os resultados obtidos, percebeu-se que estas PME apresentam também características que nos remetam para outros tipos de cultura. Este facto vai ao encontro da literatura, já que esta sugere que, em todas as organizações, é possível identificar características de cada uma das culturas organizacionais (Helfrich et al., 2007) existentes.

Como exemplo da cultura de clã, temos a PME1 que identifica a sua empresa como um ambiente muito familiar onde as pessoas partilham muito de si próprias: *“como somos só dois e, para além de sermos sócios, somos bastante amigos”* e *“trabalhamos muito em conjunto”*. PME1 menciona ainda que *“tem que ter autonomia”* na execução dos trabalhos. Este posicionamento encontra-se ancorado em Cameron & Quinn (2011) ao descreverem que os funcionários, geralmente, trabalham em equipas semiautónomas. PME5 também expressou traços de cultura de equipa/clã como pode ser verificado no seguinte testemunho: *“we are all friends together because the core of and startup should be a started with friendship”*. Este posicionamento é reforçado novamente por PME5: *“we are doing everything together”*, e quando diz que o líder é visto como um mentor: *“I usually call myself a mentor”*. Estas ideias são confirmadas pelas evidências empíricas que mostram como na cultura de equipas/clã, os líderes são vistos como mentores (Cameron & Quinn, 2011).

PME2 também demonstrou propensão para a cultura de clã, pois quando questionado sobre o estilo de liderança seguido, ele refere que o líder *“é mais um mentor a ajudar nas escolhas”*. Além da figura do líder como mentor, PME2 demonstrou a existência de uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores remetendo para um clima familiar: *“outra coisa é que as pessoas têm que sentir-se bem, ... geralmente, quando uma pessoa trabalha com uma missão, tal como espírito naquilo para chegar a um resultado”*. Por outro lado, PME3 também mostra que o trabalho em equipa e o consenso ditam o ritmo das decisões: *“nós, é mais o trabalho de equipa que temos”* e *“conversamos nós três e cada um dá o seu ponto de vista para a decisão”*. Também a PME4, destaca o *“trabalho em equipa,*

consenso”. Assim, neste tipo de cultura, há uma preocupação com as pessoas e consenso (Cameron & Quinn, 2011).

As PME 6, 7 e 8 demonstram também o espírito de envolvimento e compromisso mútuo dos seus funcionários. A PME6 refere que trabalha em equipa e, de certa maneira, é semiautónoma quando o entrevistado PME6 diz: *“Eu acho que nós trabalhamos em conjunto e cada um foca-se numa área, quando se trata de coisas mais específicas, ou seja, focamo-nos nas áreas em que nos destacamos. O objetivo é sempre trabalhar em equipa.”* e *“nós fazemos isso, temos as reuniões e tudo entre todos”*.

PME7 preza por um ambiente saudável e de lealdade entre os colaboradores, quer por meio da autonomia evidenciada: *“eu gosto de dar alguma autonomia às pessoas”*, quer por meio da criação de um clima saudável: *“eu estou muito à vontade com as pessoas com que estou a trabalhar e também acho que isso também cria um clima diferente e as pessoas também, se um indivíduo está no ambiente constrangido, não vai trabalhar tanto, porque vai estar mais preocupado com o que é que está a fazer”*. Por fim, a PME8 expõe que também alimenta o espírito de trabalho em equipa e consenso dizendo que *“toda a gente tem um papel muito diferente do outro e todos contribuem”*.

Na cultura do clã, o estilo de gestão baseia-se no trabalho em equipa, envolvimento e compromisso mútuo dos funcionários, pois desta forma o ambiente é mais saudável, comprometido e leal. Esta cultura caracteriza-se por um local de trabalho amigável, onde os líderes são vistos como mentores e existe um alto grau de confiança. A união da organização é mantida pela lealdade e tradição, o que leva a um alto grau de comprometimento de todos por meio de trabalho em equipa, preocupação com as pessoas e consenso (Cameron & Quinn, 2011).

Por parte da Universidade, notam-se dois posicionamentos diferentes: o primeiro é focado na hierarquia dos procedimentos dentro da organização e, o segundo, interessa-se em ações direcionadas para o mercado. U1 e U2 evidenciam traços culturais que remetem para uma cultura hierárquica, marcada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado por meio de procedimentos e organização (Cameron & Quinn, 2011): *“um líder presente é aquele que tem conhecimento de todos os dossiers, todos os projetos, todos os objetivos, os orçamentos das ações que é necessário executar”* (U1). *“Nós temos a hierarquia (...) tem uma pessoa que nos vai facultando as orientações ou as indicações (...) temos que nos ir adaptando também ao que está descrito nos nossos regulamentos internos”* (U2). A gestora da incubadora (U3) demonstra uma orientação para uma cultura voltada ao mercado, onde a orientação é o ambiente externo e a principal missão é tornar a empresa produtiva e lucrativa e com bons resultados: *“O objetivo é ganhar dinheiro. Vamos ajudá-*

los a serem inovadores se precisam de apoio, porque tem esta inovação e têm que ter uma orientação. Prestamos os mecanismos ou facilitamos com mecanismos para que eles sejam, de facto, inovadores e consigam transferir para o mercado e consigam vender. Esse é o meu posicionamento” (U3). Estas ideias corroboram Cameron & Quinn (2011).

Em suma, temos a cultura hierárquica caracterizada por um ambiente de trabalho estruturado, com procedimentos bem definidos e onde os líderes são organizados. A cultura hierárquica foi percebida em algumas das PME estudadas e em conformidade com U1 e U2 que a apresentam como a cultura predominante, bem como a U3 que apresenta traços desta. Quando questionada sobre a liderança, U3 diz que *“orientam a empresa em termos de diretrizes, mais de atribuição de recursos, e na facilitação de contratação”*. Este comportamento também é percebido por PME3 quando se refere ao controlo das ações: *“pensamos claramente na ideia de passo a passo”*; bem como nas palavras de PME6 que diz a necessidade de uma *“base bem estabelecida e formada”*. Estes depoimentos podem ser verificados com base na teoria que explica que a cultura hierárquica se caracteriza num ambiente de trabalho formalizado e estruturado e por meio de procedimentos e organização (Cameron & Quinn, 2011).

A cultura adhocrática tem relação direta com a inovação, principalmente por incluir elementos como ambiente de adaptabilidade, flexibilidade, criatividade e empreendedorismo (Cameron & Quinn, 2011; Deshmukh, 2020) expresso pela PME1 quando menciona que o *“foco primordial é a inovação”* e *“Nós temos um rol de objetivos definidos que também, para ser sincero, vai sendo adaptado de acordo com o cumprimento ou não das metas”*. PME2 segue confirmando traços de cultura adhocrática quando menciona *“são ideias inovadoras”* e *“tem um problema que ninguém resolveu, então lá entramos”*. Da mesma maneira, a PME5 expressa tal cultura quando afirma que *“So we are looking at the strategy of our company is to develop innovation”* e mostra aptidão à flexibilidade no que concerne aos colaboradores: *“all peoples are doing all the tasks”*; conjuntamente a PME2 se refere à necessidade de adaptação, principalmente, a partir das expectativas dos investidores: *“When you received the first fund raising this strategy, your strategy plan might be changed based”*.

PME8 também mostra traços culturais adhocráticos quando demonstra que há interesse na adaptabilidade e flexibilidade para novo viés no estudo a partir de outras contribuições, e explica que a sua ideia empreendedora surgiu do projeto de investigação que teve como *“origem de uma ideia de investigação que eu desenvolvo na universidade”*. PME8 reforça a característica adhocrática quando relata que: *“sabemos que não somos os únicos e isso é essencial, porque na parte da medicina, quanto mais gente estuda problemas, melhor”*. A

U2 segue a mesma linha e expõe o facto dizendo que “*para o nosso trabalho ser mais eficiente, você tem também que aportar alguma inovação, ...*”. Esta opinião está de acordo com a atuação do Gabinete de Inovação e Desenvolvimento no qual a cultura de inovação está presente nos projetos. U3 refere também: “*Eu acho que nós aqui temos um estilo muito orientado para a inovação*”.

Este tipo de cultura é indicado em ambientes que promovam “adaptabilidade, flexibilidade e criatividade onde incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informações são típicos” (Cameron & Quinn, 2011, p. 60). A cultura adhocrática está presente num ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo onde os líderes são visionários, inovadores e assumem certos riscos. Este tipo de organização possui características proativas em relação ao macroambiente, agilidade face aos desafios externos e atuação empreendedora dos colaboradores. O sucesso é medido a partir do momento em que geram produtos os serviços únicos e originais, tornando-se referências no mercado.

Cameron & Quinn (2011) sustentam que tendo em vista a diversidade de características que as organizações possuem, é compreensível que elas apresentem qualidades de todos ou quase todos os tipos de cultura. Logo, é possível estabelecer uma relação entre a cultura adhocrática e cultura de mercado. Ambas têm uma propensão maior para o foco externo, sendo que a primeira tem um espírito empreendedor e a segunda tem como principal missão tornar a empresa mais produtiva e lucrativa (Cameron & Quinn, 2011). Udriyah et al. (2019) sustentam que quando a orientação para o mercado aumenta, a inovação é impulsionada, pois “*a orientação para o mercado e a inovação têm influências parcialmente positivas e significativas no desempenho empresarial, tanto direta como indiretamente*”.

Neste sentido, os traços da cultura de mercado foram expostos nos seguintes testemunhos: “*o challenger pode ser no sentido de competitiva*” (PME2), “*tem que ter um lucro*” (PME2), “*pensamos mais em crescer*” (PME3), “*success is measured by the amount of investment, the amount of funds and money raised by the company*” (PME5), “*crescimento financeiro, pode assim dizer*” (PME6), “*ganhar fases de competições, ganhar dinheiro com as competições, ganhar reconhecimento*” (PME7), “*cada financiamento obtido é um critério de sucesso atingido*” (PME8), “*seria no sentido de aumentar patentes, aumentar, capacitar empreendedores, aumentar o número de startups e spin-off criadas, aumentar o número de projetos apoiados, aumentar a cooperação entre investigadores com as empresas e indústria geral é mais por aí*” (U1), “*estamos sempre empenhados para aumentar o número de projetos aprovados, o número de registos de patentes. Portanto,*

isso depois também irá refletir o crescimento da universidade” (U2), além da já citada U3 “transferir para o mercado e consigam vender”.

A cultura de mercado é orientada para o ambiente externo, focada em transações com os *stakeholders* (fornecedores, clientes, sindicatos, contratados) onde não são as regras e normas que regem as condutas das organizações, mas sim os mecanismos económicos de mercado (Cameron & Quinn, 2011). As suposições numa cultura de mercado são que o ambiente externo é hostil onde os consumidores são exigentes e a principal missão é tornar a empresa mais produtiva e lucrativa com bons resultados, isto é, bons números relacionados à participação no mercado, superiores aos concorrentes

Os traços culturais predominantes identificados nas organizações analisadas por meio dos testemunhos estão descritos na figura 2. As empresas/entrevistados assinaladas com o fundo cor verde representam o tipo de cultura mais dominante já os outros traços culturais identificados (não predominantes) foram apresentados com o fundo de cor cinza.

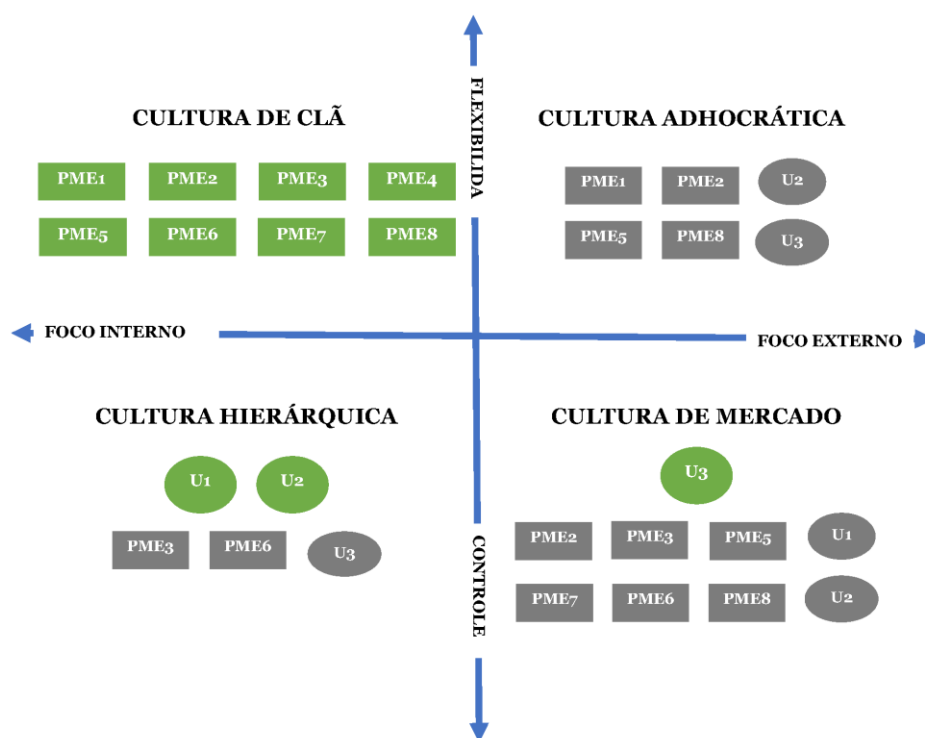


Figura 2 - Traços culturais identificados (Fonte: elaboração própria)

Cameron & Quinn (2011) sustentam que tendo em vista a diversidade de características que as organizações possuem, é compreensível que elas apresentem qualidades de todos ou

quase todos os quadrantes do modelo. Esta visão também é defendida por Schein (2009), quando apresenta a ideia de que uma empresa pode ter várias culturas simultaneamente. Este autor considera subculturas que possuem características próprias, normas e valores específicos em diferentes partes da organização. Neste estudo, a partir dos testemunhos apresentados pelos entrevistados, foi possível identificar outros traços culturais (c.f., Figura 2, com fundo cinza), para além dos traços culturais predominantes supramencionados (Figura 2, fundo verde).

Capítulo 5

Considerações finais

5.1 Conclusões gerais

Tendo em vista o ambiente macroeconómico no qual estão inseridas, as PME dependem dos seus recursos internos, mas também das fontes externas de conhecimento. No geral, estes recursos externos não são fáceis de alcançar por uma empresa individualmente, logo os acordos de cooperação com universidades podem surgir como uma alternativa promissora para estas pequenas empresas alcançarem vantagens competitivas, processos inovadores e competitividade no mercado.

Apesar deste tipo de relação de cooperação U-E ser positiva, é necessário considerar a cultura organizacional como uma variável importante neste tipo de processo. Desta forma, o presente estudo teve como principal objetivo compreender o papel que a cultura organizacional pode assumir numa relação de cooperação U-E. Para alcançar este objetivo adotou-se o método de estudo caso único que envolveu um acordo de cooperação entre a UBI e oito PME incubadas na UBImedical.

A partir das evidências obtidas a partir da visão dos gestores destas oito PME e de acordo com os testemunhos de três intervenientes da universidade estudada (UBI), foi possível perceber: (1) o entendimento e a importância que a cultura organizacional desempenha neste tipo de acordo de cooperação, (2) as barreiras culturais que influenciam este processo de cooperação e, a partir de uma adaptação ao instrumento OCAI, (3) identificar os traços dominantes que definem a cultura organizacional de cada ator/parceiro envolvido no acordo.

Dos resultados obtidos, pode-se concluir que o entendimento e importância da cultura organizacional na relação de cooperação U-E aqui estudada se prende com a troca de conhecimentos, onde existe um estreitamento na relação por meio da confiança, compreensão das limitações e capacidades de cada parte. A necessidade de uma flexibilidade entre as partes foi também identificada como uma determinante chave para construir normas compartilhadas que permitem uma união mais produtiva e assertiva. Portanto, constatou-se a compatibilidade cultural é um fator crucial para o sucesso da colaboração U-E.

Esses resultados corroboram com as percepções de outros pesquisadores (Gretsch et al., 2019; Manville et al., 2019; Franco & Pereira, 2021) onde concluíram que os acordos de cooperação são essenciais para a sobrevivência e competitividade das PME e que é necessária uma mudança da cultura organizacional nas universidades, bem como maior flexibilização das empresas para reduzir as lacunas existentes entre a cultura empresarial e a acadêmica (Galán-Muros & Davey, 2019; De Fátima Cruz et al., 2022).

Neste estudo também se concluiu que a existência de diferentes tipos de culturas (heterogêneas) pode gerar entraves e dificuldades numa relação de cooperação entre uma universidade e PME. Dessa forma, as barreiras que a cultura organizacional pode gerar neste tipo de processo foram: horizontes de tempo diferentes entre a academia e o mercado; entraves burocráticos pelos quais as instituições de ensino superior públicas são regidas; diferentes estratégias adotadas por cada organização; e a falta de clareza na comunicação dos benefícios para ambas as partes (universidade e PME) resultantes do acordo de cooperação.

Em relação ao último objetivo específico definido neste estudo e com base na adaptação do OCAI, conclui-se que as PME estudadas possuem como traços característicos marcantes a cultura organizacional de clã, caracterizada por uma gestão baseada no trabalho em equipa, compromisso mútuo, comprometimento e partilha de valores e crenças com alto grau de confiança e compromisso (Cameron & Quinn, 2011). Já por parte da Universidade, os técnicos dos gabinetes apresentaram características de uma cultura hierárquica, marcada por um ambiente formal, com estrutura, procedimentos e organização bem definidos; ao passo que a gestão da incubadora mostrou uma cultura organizacional mais direcionada para o mercado, cujo objetivo é tornar as empresas produtivas, competitivas e lucrativas e com bons resultados. Este papel vai ao encontro do objetivo proposto por esta incubadora criada pela Universidade.

Face às evidências empíricas obtidas, é possível concluir que uma empresa pode apresentar diferentes traços culturais simultaneamente. A coexistência de diferentes tipos culturais deve-se ao facto da cultura organizacional poder ser influenciada por diferentes fatores, tais como a natureza do trabalho, o setor de atuação, os objetivos pretendidos, os níveis hierárquicos, entre outros.

Por outro lado, o presente estudo mostrou que as PME analisadas bem como os colaboradores da universidade aqui estudada reconhecem a importância que a cultura organizacional tem neste tipo de acordos de cooperação. A cultura pode refletir-se no sucesso, ou não, das relações de cooperação U-E. Mesmo que existam algumas barreiras numa relação de cooperação e diferentes culturas entre as partes envolvidas, estas podem

ocasionar flexibilidade, uma comunicação eficaz, bem como confiança e o alinhamento de expectativas entre as partes. Com este diálogo e compreensão pode surgir uma cultura mútua desenvolvida no processo, a partir dos pontos semelhantes e minimizar as diferenças entre as organizações.

5.2 Contribuições para a Teoria e Prática

Ao nível teórico, o presente estudo avançou no conhecimento acerca da compreensão do papel da cultura organizacional num acordo de cooperação, já que se trata de uma lacuna identificada na literatura sobre este tema. O presente estudo contribui ainda para o corpo de trabalho existente sobre a cooperação U-E, demonstrando que a cultura organizacional é considerada importante pelos parceiros destes acordos e deve ser ajustada para uma compatibilidade que alinhe as expectativas das partes envolvidas. Além disso, a pesquisa mostrou que, tanto a academia quanto o ambiente empresarial, estão trilhando um percurso de ajuste nos seus processos para estreitar relações, alinhar objetivos e tornar os acordos de cooperação cada vez mais produtivos. Deste modo, este estudo é inovador, já que mostra a percepção de diferentes PME e de diferentes representantes de uma universidade relativamente ao papel que a cultura pode representar numa relação de cooperação U-E. Esta pesquisa contribui, assim, ao mostrar que a cultura organizacional pode gerar tensões num acordo de cooperação, logo deve ser levada em consideração neste tipo de processo.

Em termos práticos, este estudo constitui uma importante ferramenta de suporte para os gestores das PME, bem como dos responsáveis pelas universidades, pois as evidências obtidas poderão auxiliar estes atores na definição do posicionamento das políticas e ações que dizem respeito ao processo de cooperação U-E. Mais precisamente, estes gestores de PME e universidades poderão vir a dar mais atenção à cultura junto dos acordos de cooperação que venham a formar no futuro. Com esta preocupação em mente, poderão perceber quais são as normas, procedimentos e traços culturais dominantes para, desta forma, alinharem as estratégias mais assertivas nas suas instituições.

Para futuros acordos de cooperação, sugere-se que ações de sensibilização sejam dinamizadas com o intuito de desenvolver o entendimento mútuo dos parceiros acerca da cultura organizacional, promovendo uma compreensão mútua. Essas ações podem ser workshops, reuniões, treinamentos ou outras iniciativas que permitam às partes envolvidas se conhecer melhor e aprenderem sobre a cultura organizacional de cada organização. Estas atividades auxiliarão no desenvolvimento de uma compreensão comum da cultura, o que promoverá uma maior confiança entre as partes. Estes tipos de procedimentos servirão

também para identificar previamente diferenças culturais que podem se tornar obstáculos durante o processo e as quais deverão ser ajustadas. Estas práticas promoverão ainda a comunicação entre as partes, estabelecendo canais abertos que facilitarão o processo de alinhamento construindo uma base sólida desde o início do processo de cooperação.

De forma conjunta a estas ações, propõe-se também que o instrumento OCAI seja aplicado no início de um acordo de cooperação e novamente ao final, para entender possíveis mudanças na cultura organizacional. Ao aplicar o OCAI no início do acordo de cooperação, as partes envolvidas podem identificar as diferenças e semelhanças nas suas culturas organizacionais e avaliar a compatibilidade entre elas. Isto pode ajudar a definir expectativas, estabelecer metas realistas e identificar áreas que precisam ser trabalhadas para garantir uma colaboração eficaz. Ao aplicar o OCAI novamente ao final do acordo de cooperação, as partes envolvidas podem avaliar as mudanças na cultura organizacional que ocorreram durante a colaboração. Este processo auxilia na avaliação do sucesso de um acordo e identificação de áreas que precisam ser melhoradas em futuras relações. Além disso, a análise dos resultados do OCAI pode ajudar as partes envolvidas numa relação de cooperação na identificação de pontos específicos que precisam ser trabalhados para melhorar a eficácia organizacional.

Outro contributo deste estudo é que os resultados mostram como uma comunicação eficaz e a construção de relações de confiança, podem facilitar a propensão das empresas em procurar assessoria na academia, para otimizar os seus processos, inovar e elevar a sua competitividade. Isto só é possível através da promoção de valores culturais, compartilhamento e flexibilidade que impulsionarão os acordos de cooperação. Dentro deste objetivo de melhorar a comunicação, sugere-se que no início dos acordos de cooperação os interesses entre as partes sejam identificados e reportados, e por meio de uma linguagem clara e objetiva, apresente-se os benefícios em aderir a este tipo de acordos, com a exemplificação de casos concretos enfatizando os benefícios mútuos da colaboração. Esta ação servirá para reduzir potenciais barreiras de comunicação que possam surgir, e facilitará a construção de parcerias sólidas e duradouras, pautadas na flexibilidade, no respeito e na confiança mútua. Além disto, em termos de políticas públicas deve-se continuar a promover a integração entre a academia e empresas, por meio de programas de financiamento que valorizem a aproximação e transferência do conhecimento entre estes atores.

5.3 Limitações e linhas futuras de investigação

O presente estudo apresenta algumas limitações que podem ser vistas como futuras linhas de investigação. Uma dessas limitações tem a ver com o tamanho da amostra que ficou limitada apenas a oito PME e três colaboradores da universidade que aceitaram colaborar neste estudo. Assim, sugere-se que no futuro sejam realizados estudos que englobem o universo de todas as PME bem como de todos os colaboradores que participam em acordos de cooperação com a UBImedical. Também o facto de serem acordos de cooperação recentes, com um curto período, pode ter sido limitada a perceção das potenciais barreiras que a cultura organizacional apresenta nestas trocas entre U-E. Além disto, a literatura pouco explorada sobre a cultura organizacional em acordos de cooperação U-E, dificultou a construção de uma base teórica, logo sugere-se como uma futura linha de investigação, a realização de um estudo que envolva uma revisão sistemática de literatura sobre o tema.

Outra limitação diz respeito à adaptação feita à ferramenta OCAI para a identificação das características culturais das organizações estudadas, já que se trata de uma metodologia de natureza quantitativa. Tal restrição deve-se ao facto e a análise de dados deste estudo ter sido baseada numa abordagem qualitativa cuja interpretação é de natureza subjetiva. Portanto, sugere-se que novas pesquisas sejam aplicadas de forma quantitativa, abrangendo todos os colaboradores das organizações e não somente os gestores/representantes dos acordos de cooperação. Nesse sentido, esta ferramenta poderia auxiliar os gestores a compreender se as perceções entre os colaboradores de diferentes níveis hierárquicos.

Também se destaca que o presente estudo diz respeito a uma única relação de cooperação U-E. Assim, sugere-se uma expansão do estudo para outras IES, entendendo que tal alargamento do número de casos poderá permitir fazer comparações importantes e, por consequência, proporcionar uma generalização das conclusões aqui apresentadas. Investigar acordos de cooperação que englobem universidades de diferentes países com empresas transfronteiriças também pode ser objetivo de futuras pesquisas, explorando como as diferenças culturais agem nos acordos e quais as estratégias para as minimizar.

Além disto, compreender como as diferenças culturais podem afetar a gestão de projetos em acordos de cooperação, recorrendo a estudos de caso, permite analisar como estas divergências influenciam a forma como as equipas interagem, gerem os projetos, compartilham informações e tomam decisões em conjunto, também pode ser uma futura linha de investigação. Sugere-se ainda investigar como a adaptação cultural é importante para a construção de relacionamentos e a criação de um ambiente colaborativo, e como a falta desta adaptação pode afetar a cooperação. Além disto, examinar como a cultura pode afetar a criação de valor na cooperação U-E, analisando se ela limita ou amplia a capacidade

de criar valor e inovar em conjunto, também pode ser uma outra linha futura de investigação.

Finalmente, examinar as métricas usadas para avaliar o sucesso de acordos de cooperação e como elas podem ser melhoradas, é uma outra possível linha de investigação, bem como investigar o desenvolvimento de estratégias de gestão de conflitos, explorando como as organizações podem desenvolvê-las para lidar com as diferenças culturais, conflitos de interesse e outras barreiras que possam surgir em acordos de cooperação.

Bibliografia

Abdul-Halim, H., Ahmad, N. H., Geare, A., & Thurasamy, R. (2019). Innovation Culture in SMEs: The Importance of Organizational Culture, Organizational Learning and Market Orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3), 20170014. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0014>

Acworth, E. B. (2008). University–industry engagement: The formation of the Knowledge Integration Community (KIC) model at the Cambridge-MIT Institute. *Research Policy*, 37(8), 1241–1254. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.022>

Afshari, L., Nasab, A. H., & Dickson, G. (2020). Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model. *International Journal of Knowledge Management*, 16(2), 52–66. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>

Agostini, L., & Nosella, A. (2019). Interorganizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 52(1), 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>

Ahn, J. M., Roijackers, N., Fini, R., & Mortara, L. (2019). Leveraging open innovation to improve society: Past achievements and future trajectories. *R&D Management*, 49(3), 267–278. <https://doi.org/10.1111/radm.12373>

Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/MISO742-1222220307>

Alexei, & Panshin, C. (1972). First Chapter: *The World Beyond the Hill*. *Extrapolation*, 13(2), 133–145. <https://doi.org/10.3828/extr.1972.13.2.133>

Alves, M. S., Tiburtino, E. B., & Torkomian, A. L. V. (2021). Critical Success Factors in Management of University- Industry Cooperation Projects: A Case Study in Aerospace and Defense Industry. São Paulo.

Alonso, J. M., & Andrews, R. (2019). Governance by targets and the performance of cross-sector partnerships: Do partner diversity and partnership capabilities matter? *Strategic Management Journal*, 40(4), 556–579. <https://doi.org/10.1002/smj.2959>

Alsabbagh, M., & Khalil, A. H. A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), Pages 579-600. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2834>

AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M. I. (2021). The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1980934. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1980934>

Alunurm, R., Rõigas, K., & Varblane, U. (2020). The relative significance of higher education–industry cooperation barriers for different firms. *Industry and Higher Education*, 34(6), 377–390. <https://doi.org/10.1177/0950422220909737>

Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N.

P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405–428.

Arvanitis, S., Sydow, N., & Woerter, M. (2008). Is there any Impact of University–Industry Knowledge Transfer on Innovation and Productivity? An Empirical Analysis Based on Swiss Firm Data. *Review of Industrial Organization*, 32(2), 77–94. <https://doi.org/10.1007/s11151-008-9164-1>

Ayatse, F. A., Kwahar, N., & Iyortsuun, A. S. (2017). Business incubation process and firm performance: An empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0059-6>

Baraňano, A. (2008). Métodos e técnicas de investigação em gestão. Lisboa: Edições Silabo.

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1997). What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies*, 28(4), 845–864. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490122>

Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management* (Vol. 17, pp. 203–227). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas.

Beerkens, E. (2002). International inter-organisational arrangements in higher education: Towards a typology. *Tertiary Education and Management*, 8(4), 297–314. <https://doi.org/10.1080/13583883.2002.9967086>

Beerkens, E., & Derwende, M. (2007). The paradox in international cooperation: Institutionally embedded universities in a global environment. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-005-7695-z>

Bellini, E., Piroli, G., & Pennacchio, L. (2019). Collaborative know-how and trust in university–industry collaborations: Empirical evidence from ICT firms. *The Journal of Technology Transfer*, 44(6), 1939–1963. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9655-7>

Bellucci, A., & Pennacchio, L. (2016). University knowledge and firm innovation: Evidence from European countries. *The Journal of Technology Transfer*, 41(4), 730–752. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9408-9>

Berbegal-Mirabent, J., Sánchez García, J. L., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2015). University–industry partnerships for the provision of R&D services. *Journal of Business Research*, 68(7), 1407–1413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.023>

Bertero, C. O. (2002). Handbook de estudos organizacionais. Volume 2: Reflexões e novas direções. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 215–217. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000300014>

Bjerregaard, T. (2009). Universities-industry collaboration strategies: A micro-level

perspective. *European Journal of Innovation Management*, 12(2), 161–176. <https://doi.org/10.1108/14601060910953951>

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora

Borges, P., Franco, M., Carvalho, A., Dos Santos, C. M., Rodrigues, M., Meirinhos, G., & Silva, R. (2022). University-Industry Cooperation: A Peer-Reviewed Bibliometric Analysis. *Economies*, 10(10), 255. <https://doi.org/10.3390/economies10100255>

Braun, S., & Hadwiger, K. (2011). Knowledge transfer from research to industry (SMEs) – An example from the food sector. *Trends in Food Science & Technology*, 22, S90–S96. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2011.03.005>

Bruneel, J., D’Este, P., & Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. *Research Policy*, 39(7), 858–868. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.006>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed). Jossey-Bass.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd edition). Jossey-Bass.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem* (2.a Edição). Universidade Aberta.

Chai, S., & Shih, W. (2016). Bridging science and technology through academic–industry partnerships. *Research Policy*, 45(1), 148–158. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.07.007>

Chuang, M.-Y., Chen, C.-J., & Lin, M. J. (2016). The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity. *Management Decision*, 54(6), 1443–1463. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0485>

Comissão Europeia (2003). *Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>. Acesso em 12 fevereiro de 2023.

Cristo-Andrade, S., & Franco, M. J. (2019). Cooperation as a vehicle for innovation: A study of the effects of firm size and industry type. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 329–347. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2018-0182>

Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>

Danik, L.; Lewandowska, M. (2013), “Motives and barriers in the field of cooperation between companies. Research outcomes based on the polish engineering industry”, *Journal of Economics & Management*, Vol.14, pp.21-34.

De Fátima Cruz, M., Franco, M., & Rodrigues, M. (2022). Exploring university–firm collaboration in teaching: A case study of co-creation. *Industry and Higher Education*, 36(5), 667–679. <https://doi.org/10.1177/09504222211049347>

- De Man, A.-P., & Luvison, D. (2019). Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances. *Business Horizons*, 62(4), 473–482. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.02.004>
- De Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., Van Der Windt, H. J., & Gerkema, M. P. (2019). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: A review. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1236–1255. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9660-x>
- Debackere, K., & Veugelers, R. (2005). The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links. *Research Policy*, 34(3), 321–342. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.12.003>
- Deshmukh, R. (2020). Understanding the Cultural Factors to Build Innovation in Organizations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3687709>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dottore, A. G., Baaken, T., & Corkindale, D. (2010). A partnering business model for technology transfer: The case of the Muenster University of Applied Sciences. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 12(2), 190. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.034421>
- Eadie, P., & Su, Y. (2018). Post-disaster social capital: Trust, equity, bayanihan and Typhoon Yolanda. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 27(3), 334–345. <https://doi.org/10.1108/DPM-02-2018-0060>
- EIRMA. 2007. Challenging R&D in changing business models. European Industrial Research Management Association. Acesso em 26 de outubro de 2022, <http://www.eirma.org>
- Etzkowitz, H. (2001). The second academic revolution and the rise of entrepreneurial science. *IEEE Technology and Society Magazine*, 20(2), 18–29. <https://doi.org/10.1109/44.948843>
- Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation and Entrepreneurship* (1 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Fagerberg, J., Lundvall, B.-Å., & Srholec, M. (2018). Global Value Chains, National Innovation Systems and Economic Development. *The European Journal of Development Research*, 30(3), 533–556. <https://doi.org/10.1057/s41287-018-0147-2>
- Fassinger, R., & Morrow, S. L. (2013). Toward Best Practices in Quantitative, Qualitative, and Mixed- Method Research: A Social Justice Perspective. *Journal for Social Action in Counseling & Psychology*, 5(2), 69–83. <https://doi.org/10.33043/JSACP.5.2.69-83>
- Fernández López, S., Pérez Astray, B., Rodeiro Pazos, D., & Calvo, N. (2015). Are firms interested in collaborating with universities? An open-innovation perspective in countries of the South West European Space. *Service Business*, 9(4), 637–662. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0243-0>

Filippetti, A., & Savona, M. (2017). University–industry linkages and academic engagements: Individual behaviours and firms’ barriers. Introduction to the special section. *The Journal of Technology Transfer*, 42(4), 719–729. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9576-x>

Fini, R., Rasmussen, E., Siegel, D., & Wiklund, J. (2018). Rethinking the Commercialization of Public Science: From Entrepreneurial Outcomes to Societal Impacts. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 4–20. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0206>

Fischer, B. B., Schaeffer, P. R., & Vonortas, N. S. (2019). Evolution of university-industry collaboration in Brazil from a technology upgrading perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 330–340. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.001>

Fletcher, M. & Plakoyiannaki, E. (2011) Case selection in international business: key issues and common misconceptions. In: Marschan-Pierkkari, R. and Welch, C. (eds.) *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Edward Elgar: Cheltenham, UK, pp. 171-192. ISBN 9781848441842

Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda

Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: An empirical study performed in Portuguese firms. *European J. of International Management*, 5(6), 608. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042734>

Franco, M., & Haase, H. (2015). University–industry cooperation: Researchers’ motivations and interaction channels. *Journal of Engineering and Technology Management*, 36, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.05.002>

Franco, M., & Haase, H. (2020). The role of reputation in the business cooperation process: Multiple case studies in small and medium-sized enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2020-0012>

Franco, M., & Pinho, C. (2019). A case study about cooperation between University Research Centres: Knowledge transfer perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 62–69. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.003>

Franco, M., Haase, H., & Fernandes, A. (2014). The influence of academic staff’s personal and professional characteristics on the decision to cooperate with industry. *European J. of International Management*, 8(3), 293. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2014.060770>

Freiling, J., & Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 24(2), 152–172. <https://doi.org/10.1177/239700221002400204>

Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73–82. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>

Galán-Muros, V., & Davey, T. (2019). The UBC ecosystem: Putting together a comprehensive framework for university-business cooperation. *The Journal of Technology Transfer*, 44(4), 1311–1346. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9562-3>

Galán-Muros, V., Van Der Sijde, P., Groenewegen, P., & Baaken, T. (2017). Nurture over

nature: How do European universities support their collaboration with business? *The Journal of Technology Transfer*, 42(1), 184–205. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9451-6>

Galati, F., Bigliardi, B., Petroni, A., & Marolla, G. (2017). Which factors are perceived as obstacles for the growth of Italian academic spin-offs? *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 84–104. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1199853>

Galvão, A., Mascarenhas, C., & Marques, C. (2020). Knowledge spillovers between universities and companies of low-density territories. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 51–64. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1829516>

Giacosa, E., Ferraris, A., & Monge, F. (2017). How to strengthen the business model of an Italian family food business. *British Food Journal*, 119(11), 2309–2324. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2017-0124>

Gibbs, G., Flick, U., Viali, L., & Costa, R. C. (2009). *Análise de Dados Qualitativos* (1ª edição). Bookman.

GIL, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. Edição). São Paulo: Atlas.

Goddard, J. (2005). *Supporting the Contribution of Higher Education to Regional Development*. University of Newcastle.

Goel, R. K., Göktepe-Hultén, D., & Grimpe, C. (2017). Who instigates university–industry collaborations? University scientists versus firm employees. *Small Business Economics*, 48(3), 503–524. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9795-9>

Gomes, J. & Cesário F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas.*, Lisboa: Escolar Editora.

Gretsch, O., Salzmann, E. C., & Kock, A. (2019). University-industry collaboration and front-end success: The moderating effects of innovativeness and parallel cross-firm collaboration. *R&D Management*, 49(5), 835–849. <https://doi.org/10.1111/radm.12385>

Guenther, J., & Wagner, K. (2008). Getting out of the ivory tower - new perspectives on the entrepreneurial university. *European J. of International Management*, 2(4), 400. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2008.021245>

Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., & Mian, S. (2016). Entrepreneurial universities: Emerging models in the new social and economic landscape. *Small Business Economics*, 47(3), 551–563. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9755-4>

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266)

Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>

Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371–385. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140505>

Hanifah, H., Halim, H. A., Ahmad, N. H., & Vafaei-Zadeh, A. (2020). Can internal factors

improve innovation performance via innovation culture in SMEs? *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 382–405. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0174>

Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(1), 13. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>

Henkel, M. (2007). Can academic autonomy survive in the knowledge society? A perspective from Britain. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 87–99. <https://doi.org/10.1080/07294360601166836>

Hennart, J., & Zeng, M. (2002). Cross-Cultural Differences and Joint Venture Longevity. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 699–716. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491040>

Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033–3052. <https://doi.org/10.1002/smj.2965>

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Hollebeek, L. D., & Andreassen, T. W. (2018). The S-D logic-informed “hamburger” model of service innovation and its implications for engagement and value. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 1–7. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2017-0389>

Huisman, J., & Wende, M. Van Der. (2005). *On cooperation and competition II: Institutional responses to internationalisation, europeanisation and globalisation*. Lemmens.

Hussein, A. T. T., Singh, S. K., Farouk, S., & Sohal, A. S. (2016). Knowledge sharing enablers, processes and firm innovation capability. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 484–495. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0041>

Hwang, P. (2017). The alliance map: A tool for managing fear and greed in alliances. *Business Horizons*, 60(5), 699–706. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.013>

Hyder, A., Gebrekidan, D. A., & Mukhtar, S.-M. (2014). Cross-cultural Strategic Alliances: Lessons from Swedish Firms in Eastern and Central Europe. *Journal of Euromarketing*, 23(4), 29–44. <https://doi.org/10.9768/0023.04.029>

Jacob, M., Lundqvist, M., & Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: The case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, 32(9), 1555–1568. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(03\)00024-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(03)00024-6)

Jasinski, A. H. (2009). Barriers for technology transfer: The case of a country in transition. *Journal of Technology Management in China*, 4(2), 119–131. <https://doi.org/10.1108/17468770910964984>

Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary*

Hospitality Management, 30(6), 2417–2437. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0392>

Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: A macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>

Klimas, P. (2016). Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.012>

Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090403>

Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa Documental: Considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *CIAIQ2015*, 2. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252>

Kumar, S., & Rao, P. (2015). A conceptual framework for identifying financing preferences of SMEs. *Small Enterprise Research*, 22(1), 99–112. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1036504>

Lau, C., & Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685–703. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>

Le Roy, F., Robert, M., & Lasch, F. (2016). Choosing the Best Partner for Product Innovation: Talking to the Enemy or to a Friend? *International Studies of Management & Organization*, 46(2–3), 136–158. <https://doi.org/10.1080/00208825.2016.1112148>

Lemos, D. D. C., & Cario, S. A. F. (2017). University–industry interaction in Santa Catarina: Evolutionary phases, forms of interaction, benefits, and barriers. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(1), 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.12.001>

Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of university–Industry–Government relations. *Science and Public Policy*. <https://doi.org/10.1093/spp/23.5.279>

Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2013). Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks? *Journal of Business Research*, 66(4), 489–498. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.12.001>

Liu, H.-Y., Subramanian, A. M., & Hang, C.-C. (2020). Marrying the Best of Both Worlds: An Integrated Framework for Matching Technology Transfer Sources and Recipients. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(1), 70–80. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2858812>

Lopes, J., & Lussuamo, J. (2021). Barriers to University-Industry Cooperation in a Developing Region. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(3), 1019–1035. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00646-0>

Lu, Y. (1998). Joint venture success in China: How should we select a good partner? *Journal of World Business*, 33(2), 145–166. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(98\)90003-7](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(98)90003-7)

Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556.

<https://doi.org/10.1002/smj.660>

Lv, Y., Wu, M., & Shouse, R. C. (2022). Impact of organizational culture, occupational commitment and industry-academy cooperation on vocational education in China: Cross-sectional Hierarchical Linear Modeling analysis. *PLOS ONE*, *17*(2), e0264345. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264345>

Manville, G., Karakas, F., Polkinghorne, M., & Petford, N. (2019). Supporting open innovation with the use of a balanced scorecard approach: A study on deep smarts and effective knowledge transfer into SMEs. *Production Planning & Control*, *30*(10–12), 842–853. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582093>

Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, *11*(2), 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>

Marconi, M. A; Lakatos, E. M. *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2003

Martin, D., Romero, I., & Wegner, D. (2019). Individual, Organizational, and Institutional Determinants of Formal and Informal Inter-Firm Cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, *57*(4), 1698–1711. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12445>

Martins, H. H. T. D. S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, *30*(2), 289–300. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>

Medda, G. (2020). External R&D, product and process innovation in European manufacturing companies. *The Journal of Technology Transfer*, *45*(1), 339–369. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9682-4>

Meirovich, G. (2010). The impact of cultural similarities and differences on performance in strategic partnerships: An integrative perspective. *Journal of Management & Organization*, *16*(1), 127–139. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.1.127>

Mileva, I., & Hristova, S. (2022). Organizational culture in SMEs: An investigation of managers' vs employees' perceptions. *The European Journal of Applied Economics*, *19*(2), 54–70. <https://doi.org/10.5937/EJAE19-39110>

Muniady, R. A., Mamun, A. A., Mohamad, Mohd. R., Permarupan, P. Y., & Zainol, N. R. B. (2015). The Effect of Cognitive and Relational Social Capital on Structural Social Capital and Micro-Enterprise Performance. *SAGE Open*, *5*(4), 2158244015611187. <https://doi.org/10.1177/2158244015611187>

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, *49*(1), 55–72. <https://doi.org/10.1108/0025174111094437>

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2004). *An evolutionary theory of economic change* (digitally reprinted). The Belknap Press of Harvard Univ. Press.

Neves, M., & Franco, M. (2018). Academic spin-off creation: Barriers and how to overcome them. *R&D Management*, *48*(5), 505–518. <https://doi.org/10.1111/radm.12231>

Numprasertchai, S., & Igel, B. (2005). Managing knowledge through collaboration: Multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. *Technovation*,

25(10), 1173–1182. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.001>

O'Dwyer, M., Filieri, R., & O'Malley, L. (2022). Establishing successful university–industry collaborations: Barriers and enablers deconstructed. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09932-2>

Obadia, I. J., Vidal, M. C. R., & Melo, P. F. F. E. (2007). Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gestão & Produção*, 14(1), 125–138. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000100011>

Ohmae, K. (1990). *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. Collins.

Oliver, A. L., Montgomery, K., & Barda, S. (2020). The multi-level process of trust and learning in university–industry innovation collaborations. *The Journal of Technology Transfer*, 45(3), 758–779. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09721-4>

Omachonu, V. K., & Einspruch, N. G. (2010). *Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework*. 15.

Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, 112(3), 386–407. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.03.003>

Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: A study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(4), 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.09.004>

Paranhos, J.; Hasenclever, L.; Perin, F.. Abordagens teóricas sobre o relacionamento entre empresas e universidades e o cenário brasileiro. *Econômica* (Niterói), v. 20, p. 9-29, 2018.

Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997). The Effect Of National Culture, Organizational Complementarity, And Economic Motivation On Joint Venture Dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279–307. <https://doi.org/10.2307/256884>

Partanen, J., Kauppila, O., Sepulveda, F., & Gabrielsson, M. (2020). Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 178–197. <https://doi.org/10.1002/sej.1296>

Pavlin, S. (2016). Considering University-Business Cooperation Modes from the Perspective of Enterprises: European Journal of Education. *European Journal of Education*, 51(1), 25–39. <https://doi.org/10.1111/ejed.12163>

Pereira, R., & Franco, M. (2022). Cooperation between universities and SMEs: A systematic literature review. *Industry and Higher Education*, 36(1), 37–50. <https://doi.org/10.1177/0950422221995114>

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

Petruzzelli, A.M., & Murgia, G. (2020). University–Industry collaborations and international knowledge spillovers: A joint-patent investigation. *The Journal of Technology Transfer*, 45(4), 958–983. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09723-2>

Piekkari, R. (Ed.). (2011). Rethinking the case study in international business and management research. Edward Elgar.

Plewa, C., Korff, N., Johnson, C., Macpherson, G., Baaken, T., & Rampersad, G. C. (2013). The evolution of university–industry linkages—A framework. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(1), 21–44. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2012.11.005>

Portes, A. (2000). Capital social: Orígenes e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia, problemas e práticas*, 33, 133-158

Pullen, A., De Weerd-Nederhof, P., Groen, A., Song, M., & Fisscher, O. (2009). Successful Patterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance. *Creativity and Innovation Management*, 18(3), 209–223. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00530.x>

Rajalo, S., & Vadi, M. (2017). University-industry innovation collaboration: Reconceptualization. *Technovation*, 62–63, 42–54. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.04.003>

Rakthai, T., Aujirapongpan, S., & Suanpong, K. (2019). Innovative Capacity and the Performance of Businesses Incubated in University Incubator Units: Empirical Study from Universities in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 33. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020033>

Raposo, M. L., Ferreira, J. J. M., & Fernandes, C. I. (2014). Local and cross-border SME cooperation: Effects on innovation and performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(4), 157–165. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.08.001>

Razak, A. A., & White, G. R. T. (2015). The Triple Helix model for innovation: A holistic exploration of barriers and enablers. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 7(3), 278. <https://doi.org/10.1504/IJBPSM.2015.071600>

Rezazadeh, A., & Nobari, N. (2018). Antecedents and consequences of cooperative entrepreneurship: A conceptual model and empirical investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 479–507. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0470-7>

Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success Factors of SMEs: Empirical Study Guided by Dynamic Capabilities and Resources-Based View. *Sustainability*, 13(21), 12301. <https://doi.org/10.3390/su132112301>

Rodríguez-Segura, E., Ortiz-Marcos, I., Romero, J. J., & Tafur-Segura, J. (2016). Critical success factors in large projects in the aerospace and defense sectors. *Journal of Business Research*, 69(11), 5419–5425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.148>

Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal, A. G. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 18(3), 183–189. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.005>

Rubiano, M., Eugenia, M., Riaga, O., Orozco, D., Viviana, Y., Pacheco, P., & Andrea, P. (2016). *Estrategias para fortalecer capacidades de innovación: Una visión desde micro y pequeñas empresas*.

Rukh, H., & Qaader, F. (2018). Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing

Competing Values Framework: A mixed methods approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 12 (1), 398-418

Saini, S., & Plowman, K. (2007). Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management*, 13(3-4), 203-232. <https://doi.org/10.1080/10496490802308547>

Salimi, N., & Rezaei, J. (2018). Evaluating firms' R&D performance using best worst method. *Evaluation and Program Planning*, 66, 147-155. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.10.002>

Salvato, C., Reuer, J. J., & Battigalli, P. (2017). Cooperation across Disciplines: A Multilevel Perspective on Cooperative Behavior in Governing Interfirm Relations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 960-1004. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0001>

Schein, E. H. (2009). *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition.

Siegel, D. S., Waldman, D. A., Atwater, L. E., & Link, A. N. (2003). Commercial knowledge transfers from universities to firms: Improving the effectiveness of university-industry collaboration. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 111-133. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(03\)00007-5](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(03)00007-5)

Siegel, D. S., Waldman, D., & Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: An exploratory study. *Research Policy*, Elsevier, vol. 32(1), 27-48.

Song-zheng, Z., & Xiao-di, Z. (2008). An Empirical Study on Organizational Culture, Social Capital, Organizational Learning and Enterprise Knowledge Integration Capability. *2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3-7. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2008.282>

Stejskal, J., Mikušová Meričková, B., & Prokop, V. (2016). The cooperation between enterprises: Significant part of the innovation process – a case study of the czech machinery industry. *E+M Ekonomie a Management*, 19(3), 110-122. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2016-3-008>

Su, C.-Y., Lin, B.-W., & Chen, C.-J. (2015). Technological knowledge co-creation strategies in the world of open innovation. *Innovation*, 17(4), 485-507. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1159526>

Teixeira, S. J., Veiga, P. M., & Fernandes, C. A. (2019). The knowledge transfer and cooperation between universities and enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), 449-460. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1561166>

Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>

Trinczek, R. (2009). How to Interview Managers? Methodical and Methodological Aspects of Expert Interviews as a Qualitative Method in Empirical Social Research. A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Interviewing Experts* (pp. 203-216). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230244276_10

Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator.

Tsang, E. W. K. (2000). Transaction Cost and Resource-Based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis. *Organization Studies*, 21(1), 215–242. <https://doi.org/10.1177/0170840600211004>

Tseng, F.-C., Huang, M.-H., & Chen, D.-Z. (2020). Factors of university–industry collaboration affecting university innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 45(2), 560–577. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9656-6>

Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. M. F. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 1419–1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>

Ulhøi, J., Neergaard, H., & Bjerregaard, T. (2012). Beyond Unidirectional Knowledge Transfer: An Empirical Study of Trust-Based University–Industry Research and Technology Collaboration. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(4), 287–299. <https://doi.org/10.5367/ijei.2012.0093>

Universidade da Beira Interior. Acesso em 20 de abril de 2023, www.ubi.pt

Varma, S., Awasthy, R., Narain, K., & Nayyar, R. (2015). Cultural determinants of alliance management capability – an analysis of Japanese MNCs in India. *Asia Pacific Business Review*, 21(3), 424–448. <https://doi.org/10.1080/13602381.2015.1022332>

Villani, E., Rasmussen, E., & Grimaldi, R. (2017). How intermediary organizations facilitate university–industry technology transfer: A proximity approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 86–102. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.004>

Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers, D. C. (1995). An analysis of strategic alliances: Forms, functions and framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 47–60. <https://doi.org/10.1108/08858629510147466>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163–1174. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014>

Wu, W., Wang, H., & Wu, Y. J. (2021). Internal and external networks, and incubatees' performance in dynamic environments: Entrepreneurial learning's mediating effect. *The Journal of Technology Transfer*, 46(6), 1707–1733. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09790-w>

Yin, K. (2015). *Case Study Research Design and Methods*, (5th ed.) Sage Publications.

Zanini, M. T. (2007). Trust within Organizations of the New Economy. *Deutscher Universitätsverlag*. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5410-3>

Zanini, M. T. F., & Migueles, C. P. (2014). O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. *Revista de Administração*, 49(1), 45–58. <https://doi.org/10.5700/rausp1130>

Zeira, Y., Newburry, W., & Yeheskel, O. (1997). Factors affecting the effectiveness of equity international joint ventures (EIJVs) in Hungary. *Management International Review*, 259–279

Zhang, S., Zhao, J., & Tan, W. (2008). Extending TAM for online learning systems: An intrinsic motivation perspective. *Tsinghua Science and Technology*, 13(3), 312–317. [https://doi.org/10.1016/S1007-0214\(08\)70050-6](https://doi.org/10.1016/S1007-0214(08)70050-6)

Žmuidzinaitė, R., Žalgevičienė, S., & Užienė, L. (2021). Factors Influencing the Performance of Technology Transfer Offices: The Case of the European Consortium of Innovative Universities. *Engineering Economics*, 32(3), 221–233. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.32.3.25785>

Apêndice

Guião de entrevista

PARTE 1 - Este questionário tem como objetivo recolher alguma informação quanto à sua identificação profissional.

DADOS GERAIS DA EMPRESA:

1. Nome:
2. Ano de fundação:
3. Setor de atividade:
4. Forma jurídica:
5. CAE:
6. Número de funcionários:
7. Desde quando coopera com a UBI?

DADOS DO ENTREVISTADO

8. Nome:
9. Idade:
10. Sexo:
11. Cargo que ocupa na empresa:
12. Habilitações literárias:
13. Tempo de empresa:

PARTE 2. ENTENDIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Qual o significado da cultura organizacional num acordo de cooperação?
2. Qual a importância da cultura nesta relação de cooperação? Compatibilidade cultural, facilita ou não?

Pensa que existem barreiras ou dificuldades nesta interação precisamente pelas diferenças culturais? Como ultrapassar ou minimizar?

PARTE 3. OCAI EM PERGUNTAS ABERTAS

SOBRE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

1. Quais as características da liderança dessa start-up?
 - **SOBRE GESTÃO DE FUNCIONÁRIOS**
2. Qual o estilo de gestão dos funcionários?
 - **SOBRE AS ÊNFASES ESTRATÉGICAS**
3. Como é definido o posicionamento estratégico da empresa?
 - **SOBRE CRITÉRIOS DE SUCESSO**
4. Como é mensurado o sucesso da organização?

Anexo

Parecer da Comissão de Ética da Universidade da Beira Interior



comissaodeetica@ubi.pt
Convento de Santo António
6201-001 Covilhã | Portugal

Parecer relativo ao processo n.º CE-UBI-Pj-2023-033-ID1765

Na sua reunião de 23 de maio de 2023, a Comissão de Ética apreciou a documentação científica submetida referente ao pedido de parecer do projeto "**O Papel da Cultura Organizacional na Cooperação entre Universidade-Empresa: Uma Abordagem Qualitativa**", do proponente **Rafael Casale Sartor de Oliveira**, a que atribuiu o código n.º CE-UBI-Pj-2023-033.

Na sua análise não identificou matéria que ofenda os princípios éticos e morais, sendo de parecer que o estudo em causa pode ser **aprovado**.

Covilhã e UBI

A Presidente da Comissão de Ética

Assinado por: **AMÉLIA MARIA MONTEIRO
FERNANDES NUNES**
Num. de Identificação: 10241784
Data: 2023.06.07 11:58:38+01'00'



(Professora Doutora Amélia Maria Monteiro Fernandes Nunes)

(Professora Auxiliar)