



Um estudo sobre a criação, transferência e governança do conhecimento por meio de programas stricto sensu profissionais em administração¹

A study on the creation, transfer and governance of knowledge through professional stricto sensu programs in administration

Ronaldo Raemy Rangel

Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP – Brasil
ronaldo@mrestudos.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0195-0481>

Angelo Palmisano

Centro Universitário de Várzea Grande – UNIVAG – Brasil
angelopalmisano@uol.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4139-6366>

Alessandro Marco Rosini

Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – UNIDERP – Brasil
alessandro.rossini@yahoo.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5150-8483>

Recebido: 20 Jun 2024

Revisado: 28 Jul 2024

Aceito: 1 Set 2024

Resumo

Objetivo: Este estudo tem como objetivo apresentar a utilização de artefatos em programas stricto sensu em administração na modalidade profissional, em Instituições de Ensino Superior no Brasil, que se preocupam com a geração de produtos e sua respectiva produção de conhecimento. A possibilidade objetiva de geração de produtos (artefatos) representa a materialização do conhecimento contribuindo assim para o desenvolvimento da sociedade. **Metodologia:** O estudo optou por um ensaio teórico baseado na análise crítica, considerando o a produção de artefatos por programas stricto sensu, na modalidade profissional no país. A relevância deste trabalho reside no fato do novo modelo de avaliação dos cursos de pós-graduação stricto sensu na modalidade profissional no Brasil apontar para a necessidade de comprovação do impacto social de tais programas, fato que deve demandar novas abordagens metodológicas, teóricas e práticas no tratamento desta questão. **Principais resultados:** Busca-se contribuir para a discussão e a importância do desenvolvimento de artefatos e os benefícios que deles poderiam advir em prol da sociedade, por meio da geração de impactos positivos em sua aplicação decorrente da produção resultante dos programas stricto sensu em administração na modalidade profissional. **Contribuições acadêmicas e práticas:** Os principais resultados apontam para as possibilidades da criação e governança do conhecimento resultante da interação entre as instituições de ensino superior e as organizações.

Palavras-chave: governança; conhecimento; inovação; pesquisa; artefato.

Abstract

Purpose: This study aims to present the use of artifacts in stricto sensu programs in professional administration, in Higher Education Institutions in Brazil, which are concerned with the generation of products and their respective production of knowledge. The objective possibility of generating products (artifacts) represents the materialization of knowledge, thus contributing to the development of society. **Methodology:** The study opted for a theoretical essay based on critical analysis, considering the production of artifacts by stricto sensu programs, in the professional modality in the country. The relevance of this work lies in the fact that the new evaluation model of stricto sensu postgraduate courses in the professional modality in Brazil points to the need to prove the social impact of such programs, a fact that should demand new methodological, theoretical and practical approaches in dealing with this issue. **Main results:** The aim is to contribute to the discussion and importance of the development of artifacts and the benefits that could arise from them for the benefit of society, through

¹Editor-associado: Francisco José da Costa (<https://orcid.org/0000-0002-4090-5619>)

the generation of positive impacts in their application resulting from the production resulting from *stricto sensu* programs in administration in the professional modality. **Academic and practical contributions: Practical contributions:** The main results point to the possibilities of creating and governing knowledge resulting from the interaction between higher education institutions and organizations.

Keywords: governance; knowledge; innovation; research; artifacts.

1. Partes da construção argumentativa

Desde os argumentos apresentados por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995), uma extensa literatura vem sendo produzida sobre conhecimento organizacional sendo que, certamente, o maior mérito do modelo socialização – externalização – combinação – internalização, apresentado pelos autores, é o de possibilitar a criação de ferramentas para a gestão do conhecimento como um processo que torna disponível e amplia o conhecimento produzido pelos indivíduos, ligando-os a um sistema de conhecimento da organização.

Os autores em sua, já citada, obra seminal (*The Knowledge-Creating Company*, 1995), além de descreverem a criação do conhecimento, apontam para o fato de que a transferência de conhecimento eficiente é fundamental para garantir que as melhores práticas sejam disseminadas e aplicadas. Para tanto, é necessário que se estabeleça um modelo de governança que apoio e controle o fluxo e o uso do conhecimento. Ademais, atestam que:

“Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização” (op cit, p. 10).

Os programas *stricto sensu* na modalidade profissional, notadamente nos cursos de administração, possuem exatamente essa finalidade. Desenvolver conhecimento de forma autônoma e regular, o que exige uma interação intensiva, porém nada trivial, entre os membros da Universidade.

Retornando a questão mais geral, apesar da vasta literatura e da importância para o tema, em sua grande parte, os autores negligenciam a função de conhecimento com foco na geração, gestão, desenvolvimento e implantação de processos de inovação.

Inequivocamente, conhecimento gera inovação. Contudo, vale destacar que em um de seus livros Peter Drucker indica que “... a inovação não é invenção, nem descoberta. Ela pode requerer as duas – e com frequência o faz. Mas seu foco não é o conhecimento, mas o desempenho – e em uma empresa isso significa desempenho econômico” (Drucker, 1998, p. 129).

Se aceitarmos sem ressalvas a assertiva de Drucker, seremos forçados a reconhecer que o conhecimento voltado para a inovação não se basta em si mesmo ou, dito de outra forma, não basta gerenciá-lo buscando que a “espiral do conhecimento” (Nonaka & Takeuchi, 1995) se concretize. O conhecimento deve ser transferido para quem o possa aplicar, sendo claro que a transferência de conhecimento deve servir à organização (privada, pública ou social) em termos de ampliação de seu desempenho.

Autores como Leonard-Barton (1998) listam as atividades que geram e difundem o conhecimento no ambiente organizacional, quais sejam: instigar a criatividade para a solução participada de problemas; estimular a experimentação; implementar e integrar novas técnicas; e incorporar conhecimento de fontes externas à organização.

É no sentido de gerar conhecimento, ou melhor dizendo, de ser fonte externa de conhecimento para as organizações, que as universidades podem contribuir para a redução do *gap* tecnológico, desde que, para tanto, esquadrinhem suas atividades de pesquisa com foco em estudos de processos visando ao desenvolvimento de inovação aplicável nas organizações (Rangel, 1992).

Claro está que para cumprir tal função a universidade não depende, necessariamente, de possuir um viés fortemente técnico, sendo que muitos avanços tecnológicos são:

resultados da combinação de inovações técnicas (novas tecnologias, processos, produtos e serviços) e administrativas (novas políticas, arranjos organizacionais etc.) (...) outros estudos verificam que: a adoção de uma inovação administrativa tende a estimular a ocorrência de inovações tecnológicas (...). Entender a estreita conexão entre as inovações administrativas e tecnológicas é, portanto, fator chave para o entendimento da gestão de inovações. (Van de Vem et al., 1999 citado por Barbieri, 2014, p. 37).

Pelo exposto, inovações administrativas – em adequadas circunstâncias – podem ser tão ou mais relevantes que as inovações tecnológicas para garantir eficácia e performance. Assim, um programa *stricto sensu* em Administração gera conhecimento o qual pode se transformar em inovação que, se transferida para organizações, possibilita melhores desempenhos.

Seja como for, embora exista nitidez sobre a importância da transferência de conhecimento entre Instituições de Ensino Superior (IESs) e organizações, sabe-se também que esse processo é caracterizado por numerosos desafios, a maior parte deles decorrente das diferenças culturais existentes no espaço acadêmico e no ambiente empresarial. O debate sobre o papel social das IESs, *vis-à-vis* a finalidade lucrativa das empresas, é exposto na literatura de várias maneiras. Por exemplo, discute-se a distinção entre pesquisa básica e aplicada, a expectativa do horizonte temporal dos resultados das pesquisas etc. (Diniz, Cruz, & Corrêa, 2018).

Entretanto, como alerta Lutz Hendriks, “é preciso conhecimento para adquirir conhecimento e, portanto, compartilhar conhecimento” (Hendriks, 1999, p. 22). Em tais termos, como a construção do conhecimento das IESs é algo aceito não só como natural assim como recorrente, o problema reside na eficiência de sua transferência para as organizações, transferência esta que pode ser definida como:

um processo relacional por meio do qual conhecimentos são desenvolvidos, compartilhados e aplicados com a finalidade de gerar resultados para as organizações envolvidas, que podem ser desde *outputs* acadêmicos até inovações em produto/processos/ferramentas. (Diniz, Cruz, & Corrêa, 2018, p. 232).

Este processo recíproco e, por óbvio, organizado de transferência de conhecimento pode se dar por diversos meios, incluindo pela construção de “artefatos baseados em conhecimento que são relevantes para um contexto específico” (Figueiredo, et al., 2014, p. 3). Decorre deste argumento a proposta do Programa *stricto sensu* em Administração de se afastar das tradicionais elaborações de dissertações e teses e estimular a produção de artefatos.

Pelo exposto, percebe-se que não por outro motivo, foram criados os programas *stricto sensu* profissionais, os quais buscam substituir tradicionais trabalhos teóricos ou analíticos de fim de curso, baseados, por exemplo, em pesquisas empíricas, ou pesquisa baseadas em teste de dados, além de estudos bibliométricos e de revisão sistemática da literatura, pelo desenvolvimento de produtos (quer sejam software, aparelhos tecnológicos, tecnologias sociais, melhorias e/ou inovações em bens e serviços diversos), genericamente chamados de artefatos, que tenho uso prático em organizações, no serviço público ou no apoio às comunidades circunvizinhas as IESs.

2. Uma análise da problemática empírica que motiva o ensaio

Os programas de pós-graduação em Administração têm evoluído para atender às novas demandas do mercado e à crescente necessidade de impactos sociais. Essa transformação é evidenciada em diversos estudos que discutem a importância de alinhar a formação acadêmica com as necessidades práticas contemporâneas.

Por exemplo, Costa, Machado e Câmara (2022) destacam a necessidade de alinhar a pós-graduação em Administração no Brasil com a geração de impactos sociais positivos. Os autores argumentam que os programas de pós-graduação devem não apenas atender às demandas do mercado, mas também contribuir para o desenvolvimento social.

"a integração de uma perspectiva de impacto societal nos programas de pós-graduação em Administração pode não apenas enriquecer a formação acadêmica, mas também promover um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável na sociedade." (Costa, Machado & Câmara, 2022, p. 825).

Destacam que, historicamente, o foco das pós-graduações tem sido mais voltado para o desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais, com menor ênfase nas questões sociais. Contudo, observam que há uma percepção crescente sobre a necessidade de os programas de pós-graduação em Administração adotarem uma abordagem mais inclusiva e orientada para o impacto social. Dito de outra forma argumentam que, além de desenvolver competências técnicas, é fundamental que esses programas integrem uma perspectiva que valorize contribuições efetivas para a sociedade, o que pode ser realizado por adaptações nos currículos visando a preparar os pós-graduandos para os desafios globais e locais, promovendo ações que contribuam positivamente para a sociedade com um todo.

Essa visão é complementada por Herzmann, Dutra e Chaves (2020), que explora a necessidade de novas escolhas e caminhos para os programas de pós-graduação em Administração. O autor enfatiza que, para se manterem relevantes, esses programas devem atualizar constantemente seus currículos, observando que "a adaptação dos currículos dos programas de pós-graduação é crucial para preparar os alunos para desafios emergentes e novas realidades do mercado global." (Herzmann, Dutra, & Chaves, 2020, p. 9).

Há autores que adicionam outra camada à discussão ao focar na pesquisa de impacto no contexto corporativo, entendendo que "a pesquisa de impacto deve considerar não apenas os resultados econômicos tangíveis, mas também os efeitos sociais e ambientais das atividades corporativas." (Martins, 2023, p. 3). Assim, oferece uma visão geral dos principais frameworks teóricos, discutindo como esses modelos ajudam a entender e medir o impacto das atividades empresariais, destacando a importância de uma abordagem abrangente para capturar a verdadeira extensão desses impactos.

Além disso, Oliveira (2021) examina o desafio específico dos programas *stricto sensu* profissionais para garantir que a formação oferecida seja prática e aplicável, atendendo às demandas dos líderes em potencial. afirmando que "os programas de pós-graduação *stricto sensu* profissionais em Administração desempenham um papel crucial na formação de líderes, oferecendo tanto oportunidades quanto desafios significativos" (Oliveira, 2021, p. 50). Pelo exposto, observa-se que o autor analisa como esses programas, focados na aplicação prática e no desenvolvimento de habilidades de liderança, são fundamentais para preparar profissionais capazes de enfrentar os desafios do mercado atual. O artigo destaca que, para serem eficazes, esses programas devem alinhar teoria e prática e adaptar-se continuamente às novas demandas e desafios do mercado.

Integrando essas perspectivas, é evidente que os programas de pós-graduação em Administração precisam evoluir para incorporar uma abordagem que combine impacto societal e práticas corporativas. Devem não apenas incluir habilidades técnicas e gerenciais, mas também promover uma compreensão aprofundada dos efeitos sociais e ambientais das decisões empresariais. A colaboração entre teoria e prática, a adaptação curricular e a consideração dos impactos mais amplos das práticas corporativas são essenciais para garantir que esses programas sejam relevantes e eficazes na preparação de profissionais que contribuam positivamente para a sociedade.

3. Produção de artefatos: o conhecimento embarcado

Conceitualmente, um artefato é um produto-solução de uso prático focado na eficiência (Riul et al., 2015) e na ampliação da vantagem competitiva ou no melhor uso de recursos públicos. Como já destacado, não se trata essencialmente de um produto tecnológico, mas sim de algo que gere a otimização de processos de produção ou, mesmo, de consumo ou, ainda, que reduza custos de insumos, elimine desperdícios e que, enfim, atenda a uma real necessidade de uma organização ou de uma comunidade.

Note-se, então, que a construção de artefatos deve estar fortemente vinculada ao contexto (organizacional e social) ao qual pretende atender, mormente, no sentido de não gerar custos inibidores ou proibitivos de sua implementação (ou, se preferimos, ser adequando à realidade econômica para a qual se destina) e de permitir que o seu receptor, efetivamente, explore oportunidades. Assim, desenvolver artefatos não deriva apenas da disposição para experimentar, mas da capacidade de realizar uma experimentação altamente disciplinada e voltada para a obtenção de resultados, atividade para as quais os programas *stricto sensu* devem estar orientados.

Como vimos, independentemente de sua finalidade de uso, a transferência eficiente de conhecimentos das IESs para o ambiente no qual será aproveitado implica na integração adequada dos conhecimentos entre os envolvidos, sendo certo que quanto mais sofisticados e especializados forem os conhecimentos gerados, mais integração entre as partes deverá haver, incluindo o que se refere aos chamados conhecimentos multifuncionais.

Sabe-se, intuitivamente, que para a inovação gerar desempenho (ou valor) uma ideia precisa ser implementada. Desta maneira, os citados conhecimentos multifuncionais devem ser entendidos como sendo as habilidades funcionais dos envolvidos, as quais são capazes, operacionalmente, de dar uso prático a uma ideia ou, se preferirmos, transformar o conhecimento em inovação ou, ainda, implantar um artefato. Como se percebe, as três alternativas apresentadas (uso prático – inovação – artefato) são projetos complexos que requerem a concretização dos meios para que o provedor de conhecimento interaja de forma adequada com a organização receptora desse conhecimento. Nesse contexto, a integração de qualquer programa *stricto sensu* com a localidade e suas organizações - incluindo a

disponibilização mútua de apoio técnico, gerencial e humano, é condição necessária para o sucesso da transferência do conhecimento e para a eficácia do processo de inovação ou de implementação de artefatos.

Não por outro motivo, a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) recentemente anunciou que, em 2021, a avaliação de programas de mestrado e doutorado do país deixará de ser apresentada em uma nota única e que os programas passarão a ter seu desempenho classificado em 5 dimensões, as quais demonstrarão os pontos fortes e fracos de cada instituição (Marques, 2019). Além de, obviamente, ensino e aprendizagem, também são dimensões: inserção internacional e regional; produção de conhecimento; inovação e transferência do conhecimento; e impacto na sociedade.

Se considerarmos que o instrumento proposto pela CAPES, indo além do mero propósito de avaliação, pode ser entendido e utilizado como uma ferramenta de política pública com a finalidade de apoiar o desenvolvimento econômico e social, as ações dos programas *stricto sensu* devem estar profundamente vinculadas ao contexto ao qual pretendem atender.

Pelo exposto, para observar as exigências de avaliação anunciadas, as IESs terão de substituir a recomendação atual de que é “desejável que o curso proposto defina estratégias para contribuir para a região que sedia a instituição” (CAPES, 2016, p.4) e entender que os compromissos que apresentarem em seus programas visando gerar “impacto na sociedade” devem ser tratados como sinônimos de ações relevantes que contribuam para bem-estar social e autossuficiência da comunidade circunvizinha.

É em tais termos que vale destacar que ao se dispor a desenvolver artefatos úteis para a localidade, um programa *stricto sensu* vai além da produção acadêmica e cria potenciais mercados de conhecimento, espaços com a participação de diversas organizações, nos quais não só se negociam e compartilham conhecimentos, mas também por meio do qual se reflete sobre necessidades de novos conhecimentos e os impactos e consequências futuras do processo de inovação no chamado ambiente de negócios.

Nesses “mercados” é que são ajustados, por acordo entre IESs e as organizações locais, quais conhecimentos devem ser buscados (ou criados) e quais mecanismos de acompanhamento e métricas de avaliação devem, antecipadamente, ser estabelecidos quanto às atividades que serão desenvolvidas. Dessa forma, tais “mercados” correspondem a ambientes de cooperação, de capacitações dinâmicas e, principalmente, de confiança para definir a criação de conhecimento e explicitar os processos da sua transferência.

Fora deste ambiente, por exemplo via uma “contratação direta”, a produção do artefato e sua transferência promovida pelo programa *stricto sensu* das IESs, embora pertinente, não será necessariamente democrática, pois se seu desenvolvimento buscou atender somente ao interesse de uma única organização à qual, mesmo que objetivamente o tenha financiado, sua aplicação terá uso restrito e não, necessariamente, atenderá ao bem comum. Resta saber como a CAPES, neste caso e pelo novo critério, avaliará a Instituição, dado que o programa *stricto sensu* efetivamente produziu e transferiu conhecimento sem, contudo, gerar impacto direto ou externalidade socialmente desejável na localidade.

Aparentemente, qualquer esforço para antecipar uma possível resposta da CAPES ao questionamento acima colocará a dimensão impacto na sociedade com alguma prevalência sobre as demais. Tal quesito deve, então, ser simultaneamente missão e objetivo do *stricto sensu* em Administração.

4. Governança e transferência do conhecimento

Certamente, transferir e compartilhar conhecimento são ações absolutamente diversas. Novamente apoiados na discussão sobre o tema, sabemos que o compartilhamento de conhecimento organizacional é “uma forma de assegurar que colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam” (Tonet & Torres da Paz, 2006, p. 76).

No mesmo diapasão, com base em Davenport e Prusak (1998), podemos afirmar que qualquer método de transferência de conhecimento deve servir à cultura organizacional, sendo que os autores afirmam que a organização depende de uma equipe arguta de colaboradores a qual interaja constante e ativamente para conseguir transferir conhecimento, ou seja, é necessário que exista um ambiente ou uma cultura favorável, sem o que não haverá a transferência do conhecimento.

Considerando-se a já mencionada importância do conhecimento para a inovação, as organizações e as IESs parecem, faz tempo, compreender que a cooperação é o que garante a criação do conhecimento,

a trajetória para a inovação e o ganho de competitividade. Porém, projetos conjuntos nesta direção não avançam com a fluidez desejada, pois é por intermédio da maturidade da gestão do conhecimento que se estabelece a mencionada cultura, a qual possibilita o planejamento de curto e longo prazo da gestão do conhecimento com foco em inovação e que identifica e desobstrui eventuais barreiras impeditivas para a transferência do conhecimento.

Assim, a maturidade da gestão do conhecimento (quer do provedor, quer do receptor) é o que assegura a efetividade e sucesso das IESs com as organizações produtivas e sociais. Ocorre que atingir a mencionada maturidade não é tarefa trivial e, por conta disso, o fluxo de conhecimentos, normalmente, não se dá de maneira simples e eficiente.

Decorre daí que a estratégia de transferir conhecimentos embarcados em artefatos tem importância ímpar, pois por um lado:

o que se constata na prática é que apenas informações e alguns conhecimentos podem ser facilmente transferíveis. Alguns elementos do conhecimento, implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção, são mais difíceis de serem transferidos pelo fato de estarem enraizados em pessoas, organizações e locais específicos” (Baêta, & Vasconcelos, 2003, p. 1201).

Por outro lado, há certo consenso que, por meio de artefatos, a cultura organizacional tende a se estabelecer mais naturalmente, pois eles:

são todos os elementos visíveis - ambiente construído, arquitetura, *layout* dos escritórios, tecnologia, produtos, logotipo, materiais de comunicação, comportamentos, estilo (por exemplo, hábitos de vestir), mitos e histórias contadas que fazem parte da tradição da organização, documentos públicos (...) bem como processos organizacionais que se manifestam em rotinas (Pereira, 2016, p. 5).

Percebe-se que existem diferenças primordiais entre as premissas teórica-conceitual da gestão do conhecimento e do processo de conversão do conhecimento por meio de artefatos. Enquanto a primeira argumenta possuir quatro etapas (aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento) e três dimensões ontológicas (indivíduo, grupos, organização), sendo que etapas e dimensões usualmente estão restritas a um mesmo ambiente (Gonzalez & Martins, 2017), a segunda traz como vantagem o fato de que distribui as etapas entre atores com habilidades ou conhecimentos multifuncionais distintos, os quais, portanto, são os mais competentes para executá-las assim como possibilitar a conversão do conhecimento em artefato, por corresponder a um processo social, determina que o conhecimento nunca será retido por um indivíduo.

O processo de transferência do conhecimento por via de artefatos deve ser articulado levando em conta a variedade de atores e interesses envolvidos. Com esse objetivo, há que se estabelecer o que é comumente chamado de *mix* de coordenação, ou seja, um conjunto de ferramentas de governança que acompanhem a produção do artefato desde a origem do projeto até a sua implementação, coordenando todos os envolvidos na atividade (Rosini et al., 2016).

Barte Nooteboom afirma que “a governança consiste na combinação de mecanismos formais e relacionais caracterizados pela transação ou relacionamento, os quais levam a perceber os custos e os esforços empreendidos pelas partes envolvidas para tentar minimizá-los” (Nooteboom, 2000, p. 71).

Nestes termos, o *mix* de coordenação deve ser entendido como um modelo de compartilhamento que se baseia na capacidade de articular e otimizar três elementos conceituais: os custos de transação (qual a melhor posição negocial ou contratual para realizar uma transação?), as trocas sociais (quais os fatores em relação a custos-benefícios que motivam a interação social?) e a governança do conhecimento (como mecanismos de governança influenciam o processo do conhecimento, desde sua criação até sua aplicação?).

Considerando que as IESs, notadamente por meio de seus programas *stricto sensu*, para aquelas que os possuem, já é um centro de produção e difusão de conhecimento, parece lícito aceitar que para as organizações localizadas no seu entorno é menos oneroso e mais eficaz deslocar para a instituição de ensino o esforço de produzir conhecimento útil, pois dado a existência de habilidades e conhecimentos multifuncionais consolidados no meio acadêmico esta escolha corresponderia ao menor custo de transação presumível.

Quanto a relação custo-benefício, pode ser compreendida como uma análise intertemporal, ou seja, uma escolha entre assumir custos de hoje para obter recompensas futuras ou antecipar benefícios e incidir em custos futuros, as trocas sociais com as IESs visando à construção de conhecimento, garantem para a organização a melhor composição entre custos e benefícios diferidos no tempo.

Assim sendo, a governança do conhecimento é a única categoria que não é pré-existente e passa a constituir-se na condição relevante a ser tratada para o sucesso do *mix* de coordenação IESs-organização. Para tanto, deve-se buscar um modelo de governança de conhecimento que facilite a tomada de decisão inter organizacional.

Embora não tenha sido o primeiro a lidar com a abordagem da governança do conhecimento, Nicolai Foss trouxe contribuições de importância para o tema, pois seus trabalhos avançam no sentido de alertar que implementar a governança do conhecimento é ir além da gestão do conhecimento e implica em dialogar com outros campos do saber, como estudos organizacionais, gestão estratégica, gestão de recursos humanos, dentre outros. (Foss, 2007).

Para Foss, a abordagem da governança do conhecimento (ou *knowledge governance approach* – KGA):

e ocupa de como o desenvolvimento de mecanismos de governança influencia os processos de conhecimento, tais como compartilhamento, retenção e criação. A KGA insiste em micro fundamentos (comportamentais) claros, adota uma perspectiva de economia e examina as relações entre unidades de análise baseadas no conhecimento – com suas diferentes características – e os mecanismos de governança – com suas diferentes capacitações para lidar com as transações resultantes entre as unidades de análise (Foss, 2007, p. 29).

Note-se que há autores que garantem ser possível, ao mesmo em teoria, que para realizar as mesmas atividades de hoje uma organização substitua relações internas de controle, por relações contratuais com distintas empresas (Joskow & Schmalensee, 1983 citado por Hunt & Shuttleworth, 1997, p. 2), sendo claro que as citadas relações contratuais são quaisquer acordos que explicitem os termos de como essas diferentes empresas se organizariam para realizar um objetivo comum.

No entanto, é evidente a dificuldade de construir relações contratuais que consigam abranger todas as necessidades envolvidas para o desenvolvimento conjunto de atividades produtivas, por certo, exigindo processos demorados e custosos de negociação.

Por este motivo, ao tratar de *mix* de coordenação para produção e transferência de conhecimento, algumas perguntas devem ser respondidas, tais como: de que maneira é possível sincronizar as necessidades de um modelo de gestão do conhecimento com os requerimentos e exigência de cada organização participante da empreitada? Como não limitar iniciativas espontâneas, típicas do processo de inovar, em um ambiente com muitos níveis decisórios? E, principalmente, como conciliar a natureza dos processos de gestão do conhecimento com um modelo contratual que gere segurança para as partes envolvidas?

Frente às perguntas expostas acima, uma das melhores e mais seguras opções para atingir os objetivos e gerar os efeitos esperados de boas práticas de governança do conhecimento é realizar parcerias IESs-organização, as quais visam transferir os resultados de projetos de pesquisas produzidas pelas IESs para o mercado, seja ele entendido como um ambiente de intermediação de bens e serviços, seja ele, o próprio meio social, contribuindo para uma maior aproximação do mercado profissional existente e a Universidade, a exemplo *startups*, aceleradoras, incubadoras, entre outros.

Vale destacar que as IESs são um ambiente favorável para a identificação de oportunidades inovadoras e que sua estrutura institucional propicia a gestão adequada do conhecimento, esteja ele na forma de produção de *software*, desenvolvimento de componentes tecnológicos, modelos de gestão ou qualquer outro. Além disso, o espaço universitário possibilita facilidades para registros de patente e acordos de usos de marca, dentre outras possibilidades.

Porém, a transferência do conhecimento gerado por este modelo de parceria não deixa de ter que vencer entraves processuais, burocracias e, eventualmente, intrincadas negociações. Assim, reafirma-se que a forma alternativa de realizar tal transferência de maneira simples, prática e rápida é desenvolvendo artefatos.

5. Considerações finais

A escolha por um programa *stricto sensu* em Administração, na modalidade profissional, representa uma estratégia de ensino e pesquisa que vai além do âmbito acadêmico tradicional, pois tem um foco direto na produção de artefatos aplicáveis ao contexto real das organizações e da sociedade. Esta abordagem não se limita a ser uma inovação ou uma decisão autônoma do programa *stricto sensu*, mas está intrinsecamente alinhada com as necessidades e demandas da comunidade local, que inclui empresários, entidades públicas e organizações sociais. Seu propósito, além do cumprimento das métricas avaliativas da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) no âmbito de programas profissionais é gerar um impacto tangível e positivo na sociedade,

Pelo exposto, o caráter diferencial dos programas *stricto sensu* em Administração, na modalidade profissional, reside na sua capacidade de produzir artefatos que são concretamente úteis e que traduzem o conhecimento acadêmico em soluções práticas e aplicáveis. Ao se concentrar na produção desses artefatos, o programa *stricto sensu* profissional não só contribui para a geração de conhecimento, mas também para a sua aplicação no cotidiano das organizações e da comunidade. Essa aplicação prática é um reflexo de uma abordagem colaborativa, na qual o conhecimento gerado pelas IES é canalizado para atender às necessidades específicas da região em que está localizada e, portanto, dos seus *stakeholders*.

Assim, o valor desses artefatos vai além das contribuições individuais dos participantes e das instituições envolvidas; eles se tornam propriedade coletiva, ou seja, a solução materializada pelo artefato passa a ser uma contribuição para o bem comum. Esse aspecto coletivo é decisivo, pois permite que o conhecimento e as soluções desenvolvidas possam ser compartilhados e utilizados por um público mais amplo, ampliando o seu impacto e promovendo a melhoria das condições da localidade.

Dito de outra forma, além de oferecer soluções práticas, a produção acadêmica em um programa *stricto sensu* profissional com esse foco, contribui para o aprimoramento da qualidade dos serviços e produtos oferecidos na comunidade. Ao entregar resultados tangíveis e, mesmo, inovadores, os artefatos gerados ajudam a elevar os padrões locais e a fortalecer o potencial socioeconômico da área circunvizinha das IES. Isso, por sua vez, cria um ambiente mais dinâmico e eficiente.

Para que essa dinâmica se concretize, é essencial estabelecer uma articulação eficaz entre as IES e as organizações locais. A governança do processo de conhecimento desempenha um papel fundamental nesse contexto, pois ela envolve a criação de mecanismos e estruturas que facilitem a colaboração entre as instituições acadêmicas e as entidades da comunidade. O que pode incluir parcerias estratégicas, projetos conjuntos, e a formulação de ações que visem a inovação, o incremento da eficiência técnica e até mesmo a qualificação de mão-de-obra.

Claro está, que uma governança eficaz deve garantir a troca contínua de informações, o alinhamento de objetivos e a construção de uma trajetória de cooperação. Esse processo colaborativo apoia e fortalece a capacidade das organizações locais de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de crescimento. Com efeito, ao promover uma integração harmoniosa entre a academia e o setor produtivo, a governança do conhecimento contribui para um avanço sustentável e inclusivo.

Em suma, a opção por um programa *stricto sensu* em Administração, na modalidade profissional, representa um compromisso com a transformação do conhecimento acadêmico em soluções práticas e impactantes para a sociedade. Reitera-se que a produção de artefatos e a articulação entre instituições acadêmicas e organizações locais, não visa apenas atender aos critérios específicos da modalidade *stricto sensu* profissional (embora alguns deles ainda estão em construção), mas também contribuir de forma significativa para o desenvolvimento dos *stakeholders* da IES. A governança eficaz do processo de conhecimento é fundamental para garantir que essas contribuições, decorrentes da construção de artefatos, sejam amplamente disseminadas e utilizadas, maximizando o impacto positivo não só na comunidade próxima, mas também na sociedade como um todo.

Referências

- Baêta, A. M., & Vasconcelos, R. M. (2003). A transferência e o compartilhamento do conhecimento em uma empresa incubada. *Revista de Administração Pública*, 37(6), 1197-1207.
- Barbieri, J. C. (2014). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: FGV.
- Barros, K. S. (2011). Réplica 1 – o que é um ensaio? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 333-337. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000200011>
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). (2016). *Requisitos para a Apresentação de Propostas de Cursos Novos (APCN)*. Recuperado de: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-autorizacao-abertura-novos-cursos-pos-graduacao-stricto-sensu-mestrado-doutorado-brasil-apcn>. Acesso 30 out 2024.
- Costa, F. J., Machado, M. A. V., & Câmara, S. F. (2022). Por uma orientação ao impacto societal da pós-graduação em Administração no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 823-835. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210222>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Diniz, D. M., Cruz, M. A., & Corrêa, V. S. (2018). Fatores Críticos da Transferência de Conhecimento entre Universidade e Empresa (U-E). *Revista Eletrônica de Administração*, 24(2), 230-252. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.210.83919>

- Drucker, P. (1998). *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira.
- Figueiredo, F., Ferreira, J., Marques, C., & Vieira, J., Neto. (2014). A Dimensão Conceitual da Transferência de Conhecimento como Fator-Chave para a Inovação. *Revista Eletrônica de Administração e Ciências Contábeis*, 43, 1-24. <http://dx.doi.org/10.22409/sbijournal2014.i43.a10227>
- Foss, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and Characteristics. *Organization Science*, 14(1), 29-52. <https://doi.org/10.1177/1350508407071859>
- Gonzalez, R. D., & Martins, M. F. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248-65. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>
- Hendricks, L. A. (1999). Taxation and Long-Run Growth [Staff General Research Papers Archive 11933]. *Department of Economics, Iowa State University*.
- Herzmann, N., Jr., Dutra, A., & Chaves, L. C. (2020). Avaliação de Programas de Mestrado e Doutorado Profissionais no Brasil: Revisão da Literatura Internacional. *Revista FSA*, 17(11), 2-29.
- Hunt, S., & Shuttleworth, G. (1997). *Competition and choice in electricity*. England: John Wiley & Sons.
- Leonard-Barton, D. (1998). *Nascentes do Saber: Criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: FGV.
- Marques, F. (2019). Avaliação em 5 Dimensões. *Pesquisa Fapesp*, 286, 28-31.
- Martins, O. S. (2023). Pesquisa de impacto: teoria e prática no mundo corporativo. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(3), 1-6. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023230077.por>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*, 4, 69-92. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1009941416749>
- Oliveira, M. M., Jr. (2018). O futuro dos programas de pós-graduação em Administração: novas escolhas e novos caminhos. *Revista de Administração de Empresas*, 58(1), 87-90. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180108>
- Pereira, S. (2016). Cultura da Inovação. *Cadernos da inovação*, 23, 1-12.
- Rangel, R. R. (1992). Desarticulação entre os setores produtivo e educacional e o gap tecnológico. *Archetypon*, 1, 43-57.
- Riul, M., Fernandes de Medeiros, C., Barbosa, A., & Santos, M. C. dos. (2015). Design espontâneo e Hibridismos: Artefatos da cidade e artefatos do interior. *Revista Estudos em Design*, 23(2), 59-74. <https://doi.org/10.35522/eed.v23i2.233>
- Rosini, A. M., Rangel, R. R., Santos, F. A., & Tonon, D. H. P. (2016). Ensaio sobre governança por mix de coordenação como solução de restrições de mercado. *Refas: Revista Fatec Sul*, 2, 47-61.
- Tonet, H., & Torres da Paz, M. G. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75-94. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552006000200005>