



## PROCESSO DE AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE ENFERMEIROS EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

### KNOWLEDGE ACQUISITION PROCESS IN THE MANAGEMENT OF NURSES IN HOSPITAL ORGANIZATIONS

Ana Lúcia Arcanjo Oliveira Cordeiro<sup>1</sup>

Rosana Maria de Oliveira Silva<sup>2</sup>

Josicélia Dumêt Fernandes<sup>3</sup>

Gilberto Tadeu Reis da Silva<sup>4</sup>

**Resumo:** O presente estudo analisou como o processo de aquisição do conhecimento é gerenciado por enfermeiros em organizações hospitalares. Trata-se de pesquisa qualitativa realizada em seis hospitais públicos do estado da Bahia de julho a setembro 2022. Dados coletados através de entrevistas semiestruturadas com 15 gestores de enfermagem foram analisados segundo análise de conteúdo e o modelo de capacidade absorptiva. Os resultados demonstraram que a aquisição do conhecimento ocorre mediante a utilização de fontes de informação e saberes intra e extraorganizacionais, como informações documentais e não documentais, interação com colegas e profissionais com *expertise* e nos programas de capacitação dentro e fora das organizações. Concluiu-se que as fontes de informação documentais e não documentais internas e externas à organização são determinantes para o processo de aquisição do conhecimento na prática profissional da enfermagem, com etapas e componentes que favorecem a efetividade desse processo quando estrategicamente conduzido e planejado por enfermeiros gestores.

**Palavras-chave:** Necessidade de Informação; Aquisição de Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Serviços de Enfermagem; Hospital.

**Abstract:** This study aimed to analyze how the knowledge acquisition process is managed by nurses in hospital organizations. This is a qualitative study carried out in six public hospitals from July to September 2022. The data was collected through semi-structured interviews with 15 nursing managers and analyzed according to content analysis and the absorptive capacity model. The results showed that knowledge acquisition occurs through the use of intra- and extra-organizational sources of information and knowledge, such as documentary and non-documentary information, through institutional documents and legislation, training programs, in extra- and intra-organizational courses and on-site training, and professional practice. It was concluded that the sources of intra- and extra-organizational information and knowledge are crucial to the process of acquiring knowledge in professional nursing practice, with stages and components that have an impact on the effectiveness of this process and should therefore be strategically conducted and planned by nurse managers.

**Keywords:** Need for Information; Acquisition of Knowledge; Knowledge Management; Nursing Services; Hospital.

---

<sup>1</sup> Doutora em Enfermagem, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Docente da Escola de Enfermagem UFBA. Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: [anaarcanjo@hotmail.com](mailto:anaarcanjo@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Enfermagem, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Docente da Escola de Enfermagem UFBA. Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: [rosanaosilva@hotmail.com](mailto:rosanaosilva@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Enfermagem (UFBA). Docente aposentada da Escola de Enfermagem, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil Email: [dumet@ufba.br](mailto:dumet@ufba.br)

<sup>4</sup> Doutor em Ciências, Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Docente da Escola de Enfermagem, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: [gilberto.tadeu@ufba.br](mailto:gilberto.tadeu@ufba.br)



## 1 Introdução

Compreende-se que a base do desenvolvimento humano é o conhecimento, necessário para sustentar as interações entre pessoas, seus comportamentos, suas atividades diárias nos âmbitos individual e relacional, o que compõe o desenvolvimento das sociedades. Essas, mesmo com perspectivas distintas ao redor do mundo, tendem a buscar o crescimento social, político, ambiental e, em particular, o econômico, através do trabalho profissional. Nesse processo, emerge a relevância do manejo do conhecimento para profissionais e para as organizações, visto que, se os conhecimentos forem bem definidos e trabalhados, podem impactar positivamente o desempenho organizacional (Ziviani, 2019).

Constata-se que o conhecimento em si não é suficiente para garantir o seu uso na prática dos serviços, sendo necessário o desenvolvimento de vários processos complexos para a sua absorção, transferência, circulação e apropriação entre as pessoas (Nonaka; Takeuchi, 2019). Observam-se, neste sentido, muitas limitações dos profissionais nas mais diversas áreas para colocar conhecimentos em prática e muitas organizações; por sua vez, mesmo constatando a necessidade de novos conhecimentos, não dispõem de um sistema de absorção estruturado e voltado para a inovação (Silva; Costa, 2019). Para tanto, valora-se a necessidade do gerenciamento do processo de aquisição desses conhecimentos, objeto do presente estudo.

O gerenciamento do processo de aquisição do conhecimento é considerado a primeira etapa da gestão do conhecimento (GC) organizacional, bem como o primeiro passo para aplicação e criação de conhecimentos na prática profissional. Corroborando Lane, Koka e Pathak (2006), compreende-se que tanto o profissional quanto a organização não podem explorar o conhecimento sem antes adquiri-lo, assim como o fato de adquirir conhecimento não significa que esses tenham capacidade de transformá-lo e explorá-lo. Esses dependem, então, de uma política de incentivo à implementação dos processos de aquisição e aplicação do conhecimento no âmbito organizacional (Nonaka; Takeuchi, 2019).

Neste entendimento, pesquisa brasileira comprova que as práticas de gestão estratégica do conhecimento interferem na capacidade de inovação e no desempenho organizacional. Foi evidenciado que as empresas brasileiras focam sua gestão no conhecimento explícito, podendo obter melhor desempenho quando priorizam também a



GC tácito, que se configura a esfera individual dos trabalhadores (Davila; VarvakiS; North, 2019).

Dessa forma, identificar o nível de maturidade na GC deve ser o início para o aprimoramento das técnicas utilizadas e dos avanços necessários para a institucionalização do conhecimento organizacional, com vistas à melhoria contínua dos processos administrativos e de resultados para a qualidade dos serviços prestados, como aponta estudo realizado no Brasil, em instituições públicas (Santos, 2019).

Entende-se que, na área da saúde, tal qualidade do serviço é buscada em contextos diversos com inerente complexidade, nos quais o atendimento às pessoas se fundamenta no conhecimento crescente e intensivo de inovações técnicas e tecnológicas, permeado por concepções éticas, humanitárias, bem como limitações econômicas, estruturais e de acesso igualitário. Registra-se que esses atendimentos são realizados em ambientes de pequena, média e alta complexidade, seja nas redes básicas ou no âmbito hospitalar, sendo imprescindível a capacitação adequada dos profissionais para intervir na prevenção de doenças, no tratamento de agravos e na promoção da saúde da população, em suas diversas dimensões (Sartori; Machado; Tonial, 2021; Brasil, 2018).

Nesses cenários, encontra-se o serviço de enfermagem, organizado para o atendimento à complexidade do cuidado e à singularidade de pessoas com diversos níveis de desequilíbrio na saúde, o que demanda a aplicação de processos gerenciais, técnicos e tecnológicos. Deste modo, torna-se desafiador para os gestores de enfermagem conduzir o serviço de forma eficaz e satisfatória, sem utilizar ferramentas gerenciais que visam à melhoria contínua dos processos administrativos e assistenciais na aplicação e produção do conhecimento. Esses desafios podem interferir na qualidade dos serviços prestados e, por consequência, no desenvolvimento profissional e organizacional.

Compreende-se que as instituições hospitalares, em específico, sejam públicas ou privadas, são caracterizadas por estruturas e formas de organização complexas, ambientes diversos que utilizam tecnologias – leves, leves-duras e duras – que estão em constante mudança, incluindo também os avanços em informação e comunicação. Assim, as práticas administrativas orientadas para melhoria da gestão em hospitais devem ser aquelas que solucionem ou contornem problemas na esfera interpessoal; que definam processos, modelos de acreditação, métodos de gerenciar projetos; e que invistam em inovação técnica e tecnológica (Farias; Araújo, 2017). Demanda-se, então, alta capacidade de adaptação e resolução de problemas, aliados à exigência social por serviços de qualidade, requerendo novas formas de gerenciar conhecimentos. Neste sentido, torna-



se imprescindível que a administração busque ferramentas gerenciais mais modernas, a exemplo da GC organizacional.

Estudo refere que há entendimento que as ações dos enfermeiros são fundamentadas em resultados científicos, embora se observe que nem sempre as melhores evidências são utilizadas no subsídio das práticas profissionais; isso ocorre por dificuldade em cumprir etapas para encontrá-las, por diversas razões que incluem o ambiente e o processo de trabalho no hospital (Silva; Santos, 2021). Desta forma, considera-se que o trabalho da enfermagem exige conhecimentos adquiridos, absorvidos, compartilhados, aplicados e produzidos nas diversas unidades assistenciais, sob o gerenciamento do enfermeiro em organizações hospitalares públicas e privadas. Para tanto, o primeiro passo no âmbito organizacional é a busca de informação em fontes internas e externas à organização, o que fornece elementos necessários para o desenvolvimento do conhecimento e de ações qualificadas em prol das atividades profissionais e interesses pessoais (Souza; Silva; Soares, 2023).

O arcabouço teórico deste estudo ressalta que os esforços realizados para buscar informações são influenciados por três aspectos, tais como intensidade, velocidade e direção, em que quanto maior o esforço, maior o resultado. Neste sentido, emerge a necessidade de compreensão da organização, de modo a permitir a internalização dos conhecimentos, sendo considerados como assimilação, representados nos protocolos e condutas utilizadas para analisar, processar e interpretar as informações adquiridas externamente.

Diante de tais considerações, o presente estudo foi fundamentado em conceitos e preconizados por Lane; Koka e Pathak (2006), que entendem o desempenho da organização como dependente da capacidade absorviva do conhecimento e, também, da capacidade da organização de acompanhar, ou mesmo anteceder, o que acontece em tempo real no processo de aquisição do conhecimento de seus funcionários. Assim, definem a capacidade absorviva como a habilidade de uma empresa de utilizar conhecimentos desenvolvidos externamente, destacando as formas de conduta desta no processo, como a flexibilidade e a receptividade em adquirir e assimilar o conhecimento. Os autores exploram também o empenho da empresa em transformar e explorar as capacidades, a partir das informações adquiridas, desenvolvendo os conhecimentos obtidos e incorporando-os aos serviços para melhorar o seu desempenho.

Estudo de Werlang e Maikeli (2022), realizado em empresas de base tecnológica consideradas inovadoras, concluiu que essas precisam implementar métodos que



estimulem a transferência de conhecimento, melhorando a flexibilidade e a eficiência, assim como gerenciar e desenvolver a capacidade absorptiva através de troca de conhecimento e espaços colaborativos. Cria-se, então, uma cultura de inovação, com fluxos eficazes de informações, sugerindo o alinhamento da liderança com os recursos, processos e pessoas. Tal estudo aponta que as fontes internas podem influenciar esse processo, como o conhecimento prévio, as experiências, a liderança, o conhecimento individual, o estilo de gestão, a comunicação interna, a pesquisa e o desenvolvimento. Apresentam também as influências externas, sejam de fornecedores concorrentes ou de consumidores, ressaltando as relações com outras organizações e as alianças estratégicas. Destacam-se os clientes, pelo papel principal na moldagem da segmentação e da tendência que a empresa vai seguir (Werlang; Maikeli, 2022).

Nesse contexto teórico de capacidade absorptiva, apresentado por Lane; Koka e Pathak (2006), considerou-se, para o presente estudo, discutir a capacidade potencial, que se refere à capacidade de aquisição do conhecimento no âmbito da enfermagem anterior à criação de conhecimentos na prática profissional. Esse conceito reitera o papel do gestor como determinante para a efetividade desses processos, com abrangência que envolve a capacidade dos próprios gestores, a participação de profissionais da equipe e o apoio organizacional para identificar e adquirir conhecimentos que sejam relevantes para a natureza do serviço e que são externos a estes. Assim, entende-se que é ampliada a probabilidade do processo de ser mais hábil na unidade de atuação, com renovação contínua dos conhecimentos.

Diante de tais considerações, a importância de se estudar aquisição, assimilação, aplicação, compartilhamento e criação do conhecimento no âmbito gerencial da enfermagem é, portanto, notória. Em contribuição às discussões, entendendo a importância de interpretação de conceitos na realidade cotidiana, este estudo teve como objetivo analisar como o processo de aquisição do conhecimento é gerenciado por enfermeiros em organizações hospitalares.

A relevância deste estudo se justifica por suas contribuições no âmbito de proposição de práticas gerenciais de enfermeiros em organizações hospitalares, ao se discutir possibilidades e diretrizes capazes de nortear os planos de ação gerencial. Esses alavancam a capacidade absorptiva do conhecimento no serviço de enfermagem. É importante que tais propostas sejam intencionais e sistematizadas e que possam, de fato, contribuir para o desenvolvimento da enfermagem e das organizações hospitalares, elevando o padrão de atendimento à população.



## 2 Procedimentos metodológicos

Estudo qualitativo, com delineamento exploratório e descritivo, que analisou os relatos de gestores de enfermagem atuantes em hospitais públicos do estado da Bahia. O estudo é proveniente do projeto de pesquisa matriz, em andamento, intitulado “Gestão do Conhecimento Estratégico e da Segurança do Paciente para o Desenvolvimento dos Profissionais e das Organizações de Saúde”, integrado ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração de Serviços de Enfermagem. A redação deste estudo segue as diretrizes do *Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ)*, que consiste em *checklist*, para estudos qualitativos, composto por itens divididos em três domínios: equipe de pesquisa e reflexividade; conceito do estudo; e análise e resultados (Tong; Sainsbury; Craig, 2007).

Compuseram o cenário seis hospitais públicos de um município do estado da Bahia, região Nordeste do Brasil, que são organizações hospitalares de médio e grande porte e que aceitaram participar da pesquisa.

Selecionaram-se todos os enfermeiros gestores em exercício laboral a partir dos contatos diretos com a gerência geral de enfermagem dos hospitais, que viabilizou acessos aos enfermeiros que gerenciavam as unidades assistenciais de enfermagem: Centro Cirúrgico; Unidade de Emergência e de Internação; Central de Material; e Unidade de Tratamento Intensivo. Foram realizadas 15 entrevistas com enfermeiros gestores, seguindo o critério de exaustão das informações, para a finalização da busca dos participantes. Assim, considerou-se como critério para inclusão dos gestores atuar há, pelo menos, seis meses na função de gestor de unidades assistenciais de enfermagem, por entender que, após esse período no cargo, já estavam integrados na organização e mais seguros no processo de gestão quanto à condução da equipe e às políticas institucionais. Foram excluídos os gestores em férias, de licença especial ou gestacional no período da coleta de dados e, também, aqueles que postergaram a entrevista após três agendamentos.

A coleta de dados ocorreu de julho a setembro 2021. Após a identificação e a localização dos gestores, foram realizados os contatos para a apresentação das pesquisadoras e do projeto de pesquisa, e encaminhados convites através de *e-mail* e redes sociais, explicando a intenção da pesquisa, os seus objetivos e a importância da participação deles.

O roteiro da entrevista constou de duas partes: a primeira possuía informações sociodemográficas; e a segunda possuía uma questão norteadora: descreva como são



desenvolvidas as suas práticas de gestão para a aquisição do conhecimento no serviço de enfermagem. Foram realizadas três entrevistas teste para validar o roteiro, que não foram consideradas para análise. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado pelos participantes antes de iniciar a entrevista. No momento da coleta, foi garantida a privacidade do participante, e as informações foram coletadas em ambiente de trabalho de escolha do mesmo, em sala silenciosa, com a presença apenas do participante e do pesquisador, não havendo interrupção, e no âmbito residencial, quando de forma virtual, pela plataforma *Google Meet*<sup>®</sup>. As entrevistas duraram em média 40 minutos.

A fim de se registrar todas as informações fornecidas, as entrevistas foram gravadas, com autorização dos participantes, utilizando aplicativos para gravação de voz dos telefones celulares das enfermeiras entrevistadoras, uma doutoranda e duas mestrandas, devidamente orientadas e cientes das boas práticas para a realização da coleta das informações. Ao término da entrevista, os participantes tiveram a oportunidade de ouvir as gravações, autorizando a transcrição e, posteriormente, leram e validaram o que foi transcrito.

Os dados analisados, segundo a análise de conteúdo de Bardin (2016), seguiram três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados. Na primeira, realizou-se a leitura flutuante do conteúdo das entrevistas para se chegar à constituição do *corpus*. Na segunda etapa, foram obedecidos os critérios de exaustividade, determinados pelo uso de todo o conteúdo das entrevistas, e de representatividade, para que expressasse as experiências e a homogeneidade das entrevistas, em busca de similaridades e a pertinência do conteúdo aos objetivos da pesquisa. Na sequência, realizaram-se recorte, decomposição, codificação e atribuição das unidades de registro ou temática que, pela similaridade, foram agrupadas em uma categoria: Informações e conhecimentos intra e extraorganizacionais. Nesa, emergiram três subcategorias: Informação documental e não documental; Programas de capacitação; Exercício da prática profissional-

O ponto de saturação dos dados foi alcançado quando as informações começaram a se repetir, em cada categoria de análise, sem que novos elementos fossem identificados. A terceira etapa da análise de conteúdo foi efetivada mediante interpretação dos resultados e síntese da análise. A análise dos resultados fundamentou-se em conceitos, preconizada no modelo de gestão da capacidade absorptiva no trabalho, proposto por Lane, Koka e Pathak (2006). Esses definem a capacidade absorptiva como a habilidade de uma empresa de utilizar conhecimentos desenvolvidos externamente por meio de três



processos: (1) reconhecer e compreender novos conhecimentos externos valiosos, mediante aprendizagem exploratória; (2) assimilar o novo conhecimento através de aprendizagem transformadora; e (3) utilizar o conhecimento assimilado para criar novos conhecimentos e resultados.

Os autores também exploraram a capacidade absorptiva de uma empresa, destacando as formas de conduta desta no processo, como a flexibilidade e a receptividade em adquirir e assimilar o conhecimento e o empenho em transformar e explorar as capacidades. Assim, a partir das informações adquiridas, desenvolvem os conhecimentos, incorporando-os aos serviços para sua melhoria (Lane; Koka; Pathak, 2006). Para o presente estudo, considerou-se discutir, no contexto teórico da capacidade absorptiva, capacidade potencial, por ser o processo que antecede a aplicação e criação de conhecimentos na prática profissional.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sob Parecer nº. 5.168.134, com financiamento próprio. Atendeu às diretrizes e normas que regulamentam as pesquisas envolvendo seres humanos, preceituadas pela Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e pelo Ofício circular nº. 2/2021/CONEP/SECNS/MS, Brasília, publicado em 24 de fevereiro de 2021, que orienta procedimentos em pesquisas em ambiente virtual.

Cada participante, após ouvir os esclarecimentos necessários, concordou em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias, e uma delas foi entregue ao enfermeiro entrevistado e a outra ficou com a pesquisadora. Para preservar a identidade dos gestores, utilizou-se o sistema alfanumérico “G”, de gestor, seguido do número correspondente à ordem de realização das entrevistas (de G1 a G15).

### **3 Resultados**

Os enfermeiros referiram práticas gerenciais para adquirir conhecimentos através de ações de indução da equipe visando à resolução de problemas e melhorias da qualidade nos serviços de enfermagem nas organizações hospitalares. Vale ressaltar que esse processo antecede outro, que é o processo da aplicação desses conhecimentos. Mencionaram também utilizar diversas fontes de conhecimento disponibilizadas no contexto interno e externo da organização que atuavam, cujos relatos podem ser evidenciados na categoria e nas subcategorias.





As fontes e formas de acessos na aquisição do conhecimento, que foram apresentadas pelos gestores, são reconhecidas no âmbito da busca de fontes de informação e conhecimento baseadas no diagnóstico situacional de necessidades no serviço. Foram destacadas, pela maioria, como fontes a informação documental e não documental, o exercício da prática profissional e os programas de capacitação disponibilizados, como os cursos de curta e longa duração, adquiridos por iniciativas próprias, ou que são ofertados pelos hospitais. Entre estes, encontram-se os oferecidos por instituições acadêmicas, por entidades de classe e de educação permanente. Eles também ressaltaram a capacitação dos próprios gestores, que são multiplicadores e facilitadores no treinamento da equipe, e o estímulo para capacitação de colegas. Demonstraram pouca ênfase ao reconhecimento de necessidades de aprimoramento ou de aquisição de novos conhecimentos, assim como em relação a fontes provenientes de publicações científicas.

### 3.1 Informação documental e não documental

Os relatos evidenciaram que as publicações técnicas emitidas por entidades de classe, resoluções e legislações são utilizadas, bem como as publicações científicas de periódicos, apontadas como forma de adquirir conhecimentos, conforme excertos:

[...] há documentos institucionais que foram produzidos, a exemplo do Procedimento Operacional Padrão. Alguns protocolos específicos que são redigidos pela própria equipe e são fundamentados, né? Em outros documentos, artigos ou livros das próprias sociedades brasileira, específica. (G14)

Então, com tudo o que a gente buscou na literatura: controle de infecção, NHE, qualidade, foram formando um protocolo para atendimento desse paciente COVID, né? Que tiveram várias versões, já que as coisas foram se atualizando. Então, a partir daí, a gente buscou conhecimento científico. (G1)

[...] a gente estuda legislações, novas relações, RDC, *guidelines* americanos. A gente transfere isso para nós profissionais. Com isso, a gente compila e como é que aplica? Através de fluxo, protocolos. (G6)

Emergiu também dos relatos a prática da interação entre profissionais de referência e com *expertise* sobre determinados conhecimentos na busca pelo aprendizado. Neste caso, são acionadas formas de compartilhar conhecimentos durante atividades laborais no serviço com colegas de equipe que possuem determinada *expertise*, com profissionais de outros setores ou de outras organizações.

Nas conversas com colegas, com pessoas mais experientes, também é uma forma de estar buscando isso e de estar adquirindo esse conhecimento, além da vivência e de estudo mesmo... é, nas conversas também com a diretoria de enfermagem, o que algumas situações que elas trazem também pontuam.



Então, a vivência também em outros lugares me traz essa, é, uma forma de adquirir. E, recentemente, o hospital, a gente está finalizando o projeto com um outro hospital. Eu fiz parte do time do centro cirúrgico que trabalhou a meta 4, que é cirurgia segura. Então, assim, foi uma forma também de estar buscando o conhecimento, porque o pessoal trouxe muita, é, inovação, coisas que já acontecem em outras instituições. Então, a troca é uma fonte de adquirir esse conhecimento, não é o que eu não sei. Eu vou lá perguntar como é que funciona, como está funcionando naquele momento. É reproduzir aqui para equipe. (G12)

Assim, o conhecimento, a gente pode adquirir de várias formas, né? A gente adquire conhecimento tempo inteiro, né? A gente busca por ele, a depender da sua área de interesse, você vai buscar por eles fora da instituição. Você busca por ele internamente também, porque que tem vários outros colegas que você pode compartilhar. (G8)

Mas eu acho que é uma excelente estratégia de adquirir conhecimento é você estar sempre em comunicação com os iguais, com os outros que trabalham nessa mesma área. (G2)

[...] com profissionais da área, né, porque são pessoas que muitas vezes têm o conhecimento muito maior e, por isso, a gente precisa estar se aprimorando melhor em relação a isso. (G6)

O pessoal do hospital [...] (cita o nome) nos ajudou muito. Inclusive tem cursos que a gente aproveitou muito. A gente tem aproveitado e elas dão muitas dicas, tem o protocolo de Londres que a gente trabalha que, para mim, foi uma novidade. (G4)

### 3.2 Programas de capacitação

Necessidades de conhecimentos e competências costumam ser identificadas pelos gestores após avaliação ou apontadas pelos profissionais da equipe. Destacaram-se, como fontes de conhecimento, estudos com realização de cursos de atualização programados pelo hospital que atuam e de pós-graduação oferecidas por universidades, bem como treinamentos nos serviços, oficinas, participação em eventos científicos, conforme as falas:

Nessa avaliação da competência, é evidenciado os níveis de conhecimento que o profissional precisa adquirir em cima disso. Faz junto com a unidade de desenvolvimento de pessoas um plano de capacitação e esse plano de capacitação pode tanto ser para a pessoa como para a equipe como um todo. (G14)

[...] onde a equipe sinaliza o que precisa, o que acha que deve ter de capacitação, e aí não só a questão, as questões técnicas, mas também como eu falei, outras questões, como o trabalho em equipe, é, motivação, humanização. (G12)

[...] então, conhecimentos que você adquire hoje que eu tento manter atualizado através de cursos na prática. A instituição também fornece em vários momentos, não é? Acho que academia não te prepara tanto para ser gestor, então você tem que buscar mesmo conhecimento fora ... universidade do SUS, algumas coisas, ela tem alguns cursos... a gente tá agora com duas



enfermeiras formadas em especialistas em robótica. Na verdade, três delas estão fazendo pós, uma já está trabalhando com robótica. (G13)

[...] eu vou pra fora, eu busco artigos, eu busco pós-graduação, como eu já fiz, né? Cursos, tudo que possa me aprimorar naquilo que eu entenda necessário para aquele momento ou que seja sinalizado como necessário para aquele momento... (G8)

De várias fontes, não é? Então, assim, a gente tem oficinas, a gente tem temáticas que a gente estimula, não é? Na verdade, não é nem só a questão de aplicar... educação permanente *in loco*. Não só em sala de aula, muito mais *in loco*, porque nós precisamos. (G9)

[...] a gente começa a estudar melhor, a gente começa a fazer cursos. O hospital tem oferecido cursos. Então, assim, os cursos têm ajudado muito a gente para poder passar a importância dessa segurança, manter a qualidade do serviço (G4)

[...] o conhecimento é adquirido por meio da realização cursos, eventos, programas de atualização, dos boletins e informativos, produzidos pela ANVISA e a própria literatura que existe nas áreas dessa gerência. (G3)

[...] eu fiz uma grande aula prática e aulas expositivas aqui no hospital onde existem salas de ensino com todo o material disponível para realização do processo. (G5)

[...] vigilância epidemiológica e esses agentes sempre trazem informações. Eles criam cursos de atualização, a gente participa, por exemplo, muito de congressos, de atualização profissional. (G2)

As falas dos gestores destacaram o próprio treinamento como uma experiência de aquisição de conhecimento à medida que ele é transmitido para sua equipe.

[...] eu pesquisa, não é? Busco por mim mesma e também participo dos treinamentos ofertados aqui pelo hospital e também produzo, acabo fazendo esses treinamentos com a equipe. Eu sou uma multiplicadora também. (G10)

Então, a gente teve que ter treinamento de toda a equipe. (G11)

Geralmente, isso é feito através de cursos de aperfeiçoamento, né, *network*, com profissionais da área, né, porque são pessoas que muitas vezes têm o conhecimento muito maior e, por isso, a gente precisa estar se aprimorando melhor em relação a isso, treinamentos macro e micro, a gente faz um treinamento muito grande onde a gente engloba todos os profissionais. (G6)

Realizamos treinamentos em sala de aula *in loco*, em *loco* e por meio do acompanhamento específico feito por um grupo de supervisão específico. (G3)

[...] a gente faz uma série de treinamentos *in loco* e em sala, né, para os novos e para os antigos. Toda a equipe é treinada com a educação permanente, a CCIH, a gerente de segurança do paciente, enfermeira da qualidade, todo o hospital. (G8)

### 3.3 Exercício da prática profissional

As demandas de serviços que surgem no dia a dia do trabalho, aliadas ao conhecimento já instituído e aplicado no hospital, também foram apontadas pelas entrevistadas como fontes de aquisição dos conhecimentos.



Eu entendo que o conhecimento, eu adquiro tanto na prática dos meus trabalhos com as demandas que surgem para mim de trabalho tanto demandas internas de atendimentos dos pacientes aqui dentro como demandas também externas, às vezes. O conhecimento na área de controle de infecção, ele é inerente à sua rotina do dia a dia; você vai adquirir conhecimento trabalhando mesmo, a própria prática de estimula isso. (G2)

[...] eu vou buscando, é, informações. Eu estudo, é, o que que saiu de novidade, é, nas conversas também com a diretoria de enfermagem, o que que algumas situações que elas trazem também pontuam. (G12)

[...] através de dois caminhos, né? Para adquirir esses recursos, parte dele é iniciativa própria que eu vou buscar informações que eu preciso para fazer para agregar atividade que eu desenvolvo e alguns momentos que a gente tem atividades pontuais na instituição que traz para a gente também algum tipo de conhecimento que a gente precisa. (G7)

#### 4 Discussão

Os entrevistados reconheceram as necessidades específicas de conhecimentos no âmbito individual dos mesmos e dos profissionais da equipe que trabalhavam, buscando informação e conhecimento que os permitissem adquiri-los, a exemplo de cursos de capacitação diversos, de curta duração e de pós-graduações, treinamentos, encontros, oficinas, reuniões, que são promovidos pelo hospital em que atuavam e naqueles disponibilizados no meio acadêmico. Reitera-se que, em um processo de busca de conhecimento, o que se pretende é o seu uso, seja com objetivo na resolução de um problema, para tomar determinada decisão, seja para construir conhecimento e aprender com as atividades (Otonikar *et al.* 2019).

Compreende-se que as necessidades de melhorias, que envolvem a estrutura e a organização do serviço e o planejamento e produção do cuidado de enfermagem, devem ser o início do processo para aquisição de conhecimentos. Nesse sentido, é fundamental que o enfermeiro lidere avaliações contínuas para identificar essas necessidades, com a participação da equipe que, de forma ativa, integrada e conectada entre si, acompanhe o desenvolvimento das ciências para aplicar as melhores práticas, inovar e produzir novos conhecimentos.

Do ponto de vista da GC organizacional, o processo de aquisição do conhecimento, que inclui a escolha da fonte do conhecimento, é estratégico e direcionado para contornar as necessidades identificadas no serviço. Deve ser articulada e promovida pela organização, sem comprometer a individualidade e a autonomia de escolha do profissional. A participação no processo pode despertar interesses para outras demandas de desenvolvimento pessoal. Desta forma, as práticas de gestão estratégica do conhecimento devem ser conduzidas com o propósito de reconhecimento dos



conhecimentos existentes na organização, identificando suas fragilidades e lacunas, assim como identificar e viabilizar acesso a fontes externas e novos modos de desenvolver tais conhecimentos no serviço (Kianto; Hussinki; Vanhala, 2018).

Ressalta-se que existem formas de preencher lacunas de conhecimento e de capacidade em serviços, tais como o reconhecimento de *expertise* interna da organização, aprendendo e desenvolvendo suas próprias capacidades durante a prática laboral, ou, ainda, através de transferência externa de fontes estratégicas de aquisição. Destaca-se que rapidez de transmissão de informações e reuniões periódicas para a troca de experiências, discussão de problemas e tomada de decisões conseguem incrementar sobremaneira os processos de aprendizado e implantação de inovações nos serviços (Silva; Johann; Tontini *et al.* 2021).

Neste sentido, os gestores relataram suas experiências com ênfase na aquisição de informações e de conhecimentos, com destaque para as próprias necessidades. Com isso, infere-se que o indutor das ações perpassa o reconhecimento da responsabilidade do próprio desempenho profissional para a qualidade do cuidado ao paciente e na condução da equipe, na condição de agentes multiplicadores responsáveis por treinamentos e outras atividades de capacitação, promovidos pelo hospital. Importante ressaltar que, conforme o entendimento da GC, recomenda-se que gerentes liderem pelo exemplo e inspirem a equipe a embarcar nos propósitos da organização (Kastelli *et al.* 2022).

Como foram destacados neste estudo, observa-se também a aquisição em capacitações dos próprios gestores, a fim de minimizar déficit de formação na área de atuação, de modo que essa busca fique restrita a iniciativas próprias e interesses pessoais. Tal resultado revela que havia, entre os entrevistados, o propósito de ampliar suas potencialidades, para crescimento e desenvolvimento profissional, que os fazem também vislumbrar novas perspectivas de oportunidades no mercado de trabalho.

Destaca-se, na atuação dos gestores, que várias fontes de informação documentais e não documentais fazem parte do processo de aquisição de conhecimento em suas práticas. Neste contexto, múltiplas fontes de informação internas e externas são importantes para tomada de decisão administrativa que possa implicar mudanças e aperfeiçoamento, devendo, portanto, ser cuidadosamente escolhidas. Os gestores também citaram fontes relevantes, como documentos de arquivos institucionais e legislação, além de comunicação entre colegas e profissionais com *expertise*. Os relatos demonstraram uma percepção de que, no serviço de enfermagem, a informação costuma chegar até a equipe por intermédio do gestor.



No entanto, é importante ressaltar as inúmeras fontes de informação existentes na área da saúde que não foram citadas, a exemplo do contato com paciente/usuário/cliente, fornecedores, outras organizações, pesquisas e eventos científicos, entre outras. Entende-se que, quando se conhecem as necessidades dos clientes, as necessidades dos profissionais são também reconhecidas e identificadas, o que, por sua vez, depende de um contínuo processo de transmissão de informação e aquisição de conhecimento.

Ao adquirir informação estratégica relevante a ser repassada no serviço para a equipe, o gestor entende a importância de sua atuação e comprometimento com o desenvolvimento do trabalho que gerencia. Entretanto, não deve perder de vista que cada profissional precisa ser individualmente sensibilizado também para realizar a própria busca, visto que a motivação é fundamental para que esse processo ocorra de forma eficaz e contínua. As pessoas, em geral, adquirem e usam a informação, fazendo-o sob múltiplas influências para preencher diferentes lacunas de conhecimento, preferências e métodos de buscar a informação e pelas características do trabalho ou da situação ou problema, determinando a maneira de usar e acessar a informação. Considera-se também que a busca de informação para adquirir novos conhecimentos inicia-se com uma ampla sondagem ou com uma extensiva partilha de informações, estabelecendo conexões com muitas fontes dentro e fora da organização (Otonikar *et al.* 2019).

Nesse contexto, faz-se importante destacar que o comportamento de busca de informação e suas fontes documentais é favorecido por bases tecnológicas avançadas que permitem o acesso rápido das publicações de documentos formais, bem como a divulgação dos artigos científicos. Essa disponibilidade acelera o processo de aquisição de informação e conhecimento por esta fonte em relação a outras, como a publicação de livros na comunicação científica. No entanto, estudo evidencia a existência de limitações de docentes e discentes universitários em realizar buscas qualificadas (Silva; Teixeira, 2023), podendo gerar coleta de informações imprecisas, incompletas e até mesmo equivocadas, sendo, assim, necessária a verificação cautelosa nesa coleta.

Fontes de informação não documental fazem parte da prática dos gestores quando há interconexões com colegas e profissionais com *expertise*/especialistas. Trata-se de uma conduta importante, visto que a informação é processada individualmente por cada pessoa para gerar o conhecimento individual e, assim, esse conteúdo transmitido pelo outro estimula reflexão, compreensão e assimilação, o que favorece a aquisição do conhecimento e melhora da prática laboral. Neste entendimento, Fonseca e Nassif (2022) defendem que a informação nem sempre está explícita em fontes tradicionais, pois pode



estar presente na mente das pessoas, em um sistema de trocas constantes, envolvendo as experiências, as memórias, os valores, as emoções e as crenças, sendo determinantes nas atitudes e decisões.

No âmbito da GC organizacional, a busca de informação e do conhecimento externo à empresa é importante para o processo de inovação e competitividade. Na enfermagem, estudo sobre GC, realizado em uma unidade de assistência ao idoso, reafirma que o trabalho em equipe é uma atividade de conhecimento integrado que amplia a transferência de informação e de conhecimentos, o armazenamento e implementação dos conhecimentos existentes, a criação de novos conhecimentos, além de favorecer a qualidade contínua dos cuidados centrados na pessoa. Ratificam, ainda, que, em qualquer ambiente da enfermagem, torna-se importante identificar e utilizar a melhor tecnologia de comunicação da informação disponível (Kejžar; Dimovski; Colnar, 2023).

Ao promover e estimular a busca por conhecimentos para a equipe e para si mesma em capacitações oferecidas pelo hospital e por outras instituições de ensino, os gestores demonstraram alinhamento com o recomendado pela GC como ação importante gerencial para desencadear a construção do conhecimento individual, coletivo e organizacional. Isso ficou evidenciado, por exemplo, na concretização de ações práticas em resolução de problemas, criação de novos produtos e novos processos, quando se disseminam tecnologias e métodos para além da sua realidade no serviço. Nesta concepção, investimentos nos processos de aprendizagem na organização são necessários e interferem na forma como são produzidos serviços e produtos, com benefícios no melhor aproveitamento de conhecimento externo adquirido (Andrade *et al.* 2021)

Pesquisa demonstra que a maioria dos líderes empresariais acredita que a capacidade de aprendizagem de novos conhecimentos é uma vantagem competitiva para a organização, ressaltando que os profissionais possuem habilidades para assimilar conhecimentos de fontes externas e são capazes de adequar esses conhecimentos às situações atuais do serviço, motivos pelos quais defendem a oferta de incentivo para prosseguir com sua formação e aprendizagem contínua (Werlang; Maikeli, 2022).

Importante ressaltar que a capacidade de adquirir novos conhecimentos se diferencia no âmbito das pessoas e da organização, ainda que a fonte de conhecimento seja a mesma. Portanto, o ambiente intraorganizacional, com suas características internas e a capacidade absorptiva dos profissionais, interfere no modo como o conhecimento novo é recebido e utilizado. Para a transformação do conhecimento, é necessário refinar e



desenvolver processos que favorecem a combinação de conhecimentos já existentes com informações externas e assimiladas (Cassol *et al.* 2018).

Neste sentido, a maioria dos entrevistados realizava cursos de capacitação, com destaque para os disponibilizados pelos hospitais e pós-graduação na modalidade de especialização, realizados por eles em universidades. Eles citam a importância de assumir papel de instrutores nos treinamentos e cursos, enfatizando a sua prática como multiplicadores do conhecimento no serviço. Para a equipe, foram relatadas ações de promoção de cursos de curta duração e de treinamentos em parceria com projetos de educação permanente, além do incentivo para realização de cursos de pós-graduação em áreas de expansão tecnológica em saúde, como a cirurgia robótica, na época, ainda não realizada nos hospitais públicos que atuavam.

Na prática gerencial, identificar necessidades de treinamento e de desenvolvimento de profissionais deve fazer parte das ações do gestor. Os cursos e seminários, disponíveis ao público em uma combinação desses conhecimentos externos com conhecimentos específicos já existentes no serviço, oferecem excelente oportunidade para criar conhecimentos. Nota-se que esses proporcionam o impulso necessário para o desempenho de uma organização, pois acrescentam uma especificidade e valorizam a base de conhecimento das mesmas (Kasteli *et al.* 2022).

É considerado consenso que recrutar profissionais talentosos para o trabalho não é suficiente, uma vez que são necessários treinamentos contínuos e desenvolvimento para manter a base de conhecimentos da organização atualizada. Assim, os gestores devem selecionar cuidadosamente o treinamento com base em discussões com funcionários e alocar os recursos apropriados para tanto. Importante ressaltar que uma combinação eficaz de conhecimentos pode ser alcançada em um estado de complementaridade de outros, se eles forem direcionados predominantemente para aquelas áreas específicas e relevantes para a *expertise* da organização (Kianto; Hussinki; Vanhala, 2018).

Da mesma forma, o treinamento *in loco* e a participação em cursos oferecidos pelos hospitais e outros de pós-graduação realizados por iniciativa própria do profissional são oportunos e considerados espaços de ensino e aprendizagem. Portanto, devem fazer parte do planejamento estratégico de boas práticas de conduta gerencial no serviço.

Diante da complexidade do ambiente de trabalho, muitos problemas organizacionais dependem de soluções inovadoras e, por vezes, desconhecidas, o que exige formas intensas – e em constante adaptação – de se buscar informações e de aprender. Porém, o uso de treinamentos formais, para se ensinar a execução de tarefas





protocoladas, pode não ser tão efetivo quando há elevada complexidade de tarefas ou fluidez nas interações sociais. Neste caso, a aprendizagem passou a ser mais informal, ágil e baseada na experiência prática; logo, decorre de iniciativas dos trabalhadores, como as estratégias que podem usar para aprender quando não existem ações de treinamento e desenvolvimento ou processos de suporte e cultura organizacionais. Essa informalidade corresponde a 75% da aprendizagem nas organizações e deve ser facilitada por uma estrutura de trabalho em equipe, pela existência de redes sociais no trabalho e por maior responsabilidade, mais autonomia e desafios/demandas de trabalho (Borges-Andrade; Sampaio, 2019).

A aquisição do conhecimento durante o fazer laboral foi mencionada pelos gestores por considerar momento de aprendizagem e de construção do conhecimento. Esse entendimento corrobora a concepção teórica e verbalizada pelos profissionais, com destaque para a vivência e as experiências diversas no trabalho, oportunizadas pela *expertise* e pelo conhecimento já instituído e internalizado ao longo do tempo pela organização. Importante compreender que, durante a realização do trabalho, o conhecimento tácito é expresso por habilidades baseadas na ação, e não se reduz a regras e protocolos. É, contudo, apreendido durante longos períodos de experiência e na execução de tarefas, ao longo das quais se desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem-sucedida de tarefas. Portanto, o conhecimento pessoal, baseado na experiência individual, é a base de todo o conhecimento organizacional (Nonaka; Takeuchi, 2019)

A capacidade de absorver conhecimentos, estimulada pela experiência no cotidiano do trabalho, promove a transformação da prática, por ampliar a possibilidade de desenvolver e modificar estrategicamente rotinas, articulando o conhecimento já existente no serviço com o que foi recentemente adquirido e assimilado. Portanto, permitirá aplicar e alavancar as competências atuais ou criar, incorporando o conhecimento adquirido nas atividades diversas do próprio profissional e da organização (Lane; Koka; Pathak, 2006; Puffal, Puffal; Souza, 2019).

Observou-se que os gestores dispunham de várias possibilidades para a aquisição do conhecimento. No entanto, é imprescindível um planejamento estratégico considerando fatores como: a alta demanda do sistema; a velocidade da mudança de conhecimentos; o impacto das tecnologias; as condições sociais e do ambiente de trabalho que envolvem os profissionais; e situação de saúde dos clientes/usuários/pacientes. Além



disso, torna-se imprescindível nesse processo aprender a aprender de maneira ágil, continuamente, com domínio e propriedade sobre o que é aprendido (Gimenez, 2020).

Exige-se, portanto, dos gestores de enfermagem competências para planejar ações através da identificação das necessidades de informação e conhecimento da equipe e do serviço, bem como para encontrar e articular as fontes, motivar profissionais para essas aquisições e promover condições para aplicar esses conhecimentos adquiridos individualmente. Importante também que estimulem o compartilhamento de saberes no coletivo de maneira que os conhecimentos circulem espontaneamente no serviço.

Diante do exposto, e por ser considerado um tema com abordagem em constante evolução, o presente estudo poderá apoiar as ações gerenciais de enfermeiros na aquisição, capacidade absorviva e aplicação do conhecimento na condução dos serviços. Com essas ferramentas, torna-se possível alcançar os objetivos de promover o desenvolvimento dos profissionais, do serviço e da organização e, principalmente, garantir um cuidado competente e seguro aos pacientes, usuários/clientes. Assim, espera-se que o presente estudo tenha aderência e importância ao campo científico e nas práticas cotidianas.

## 5 Considerações finais

Os gestores utilizaram práticas de gestão para a aquisição do conhecimento nos serviços de enfermagem através de fontes de informação e conhecimento disponibilizadas no contexto interno e externo da organização em que atuavam. Tais fontes se baseiam no diagnóstico situacional de necessidades no serviço, e podem ser assim sintetizadas: informação documental e não documental, como os documentos institucionais e legislação; interação com colegas e profissionais com *expertise*/especialistas; promoção e incentivo à busca do conhecimento mediante capacitação, como os cursos intra e extraorganizacionais e os treinamentos *in loco*. Foi reiterada a concepção de que conhecimentos são adquiridos no exercício da prática profissional diária.

Contudo, para que essas práticas sejam efetivas para melhorar o desempenho do serviço, é preciso que a aquisição do conhecimento seja entendida pelos gestores como um processo gerencial, com ações que exigem planejamento, coordenação, aplicação e sistematização. Assim, sua condução e aplicação deve, de forma estratégica, envolver toda a equipe no cotidiano do trabalho.



Dessa forma, são necessárias competências dos gestores de enfermagem para: planejar, através da identificação das necessidades, do uso e da aplicação de informação e conhecimento no âmbito individual, coletivo e do serviço; encontrar e articular as fontes; motivar profissionais para essas aquisições; buscar apoio organizacional; promover condições no serviço de aplicação dos conhecimentos adquiridos individualmente; e estimular o compartilhamento no coletivo de maneira que os conhecimentos circulem espontaneamente no serviço. Destacam-se também a autonomia do gestor em tais processos, a participação efetiva da equipe e o apoio imprescindível da educação continuada e de outros setores da organização.

Espera-se que este estudo contribua para o entendimento e a reflexão de como a atuação de enfermeiros gestores pode melhorar o desempenho dos profissionais, promover a inovação e a qualidade da assistência de enfermagem, através do gerenciamento da aquisição do conhecimento como pré-requisito para aplicação e produção contínua de conhecimentos nas organizações hospitalares.

Destaca-se, como limitação deste estudo, a participação de apenas gestores de enfermagem de hospitais públicos e de um município do Nordeste do Brasil, considerando que as experiências de profissionais atuantes em cenários privados poderiam agregar outros elementos ao processo de aquisição do conhecimento. Contudo, os resultados apresentados podem servir de referência para outras realidades.

## Referências

ANDRADE, M.A. De.; LENZI, F.C.; ROSSETTO, C.R.; TESTON, S. de. F. Capacidade absorptiva e orientação empreendedora dos jornais brasileiros. **R. Ci. Adm.**, Florianópolis, v. 22, n. 58, p. 63-80, apr. 2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/67496>. Acesso em: 23 jul. 2023.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORGES-ANDRADE, J.E.; SAMPAIO, N.S.P. Aprendizagem e Desenho do Trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 19, n. 4, p. 859-866, out./dez. 2019. DOI:

<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17481>

BRASIL, Ministério da Saúde. **Conselho Nacional de Saúde**. Resolução n. 588/2018 de 12 de junho de 2018 que institui a Política Nacional de Vigilância em Saúde (PNVS), [Internet].

Brasília; DF: Ministério da Saúde; 2018. Available from: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/p/politica-nacional-de-vigilancia-em-saude>. Acesso em: 01 ago. 2023

CASSOL, A.; MARIETTO, M.L.; TONIAL, G.; WERLANG, N.B. Interorganizational learning and absorptive capacity: empirical research in small and medium enterprises. **Rev Adm**



**Mackenzie**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 1-28, feb 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR210035>

DAVILA, G.; VARVAKIS, G.; NORTH, K. Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. **Braz Bus Rev.**, Vitória, v. 16, n. 3, p. 239-254, may. 2019. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3>

FARIAS, D. C.; ARAUJO, F.O. de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciênc saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p. 1895–904, jun. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017226.26432016>.

FONSECA, F.; NASSIF, M. E. Informação e empreendedorismo: estudos de caso com acadêmicos brasileiros e canadenses, **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.27, n. 4, p. 167-195, out./dez. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/42029>

GIMENEZ, A.B. Estratégias de aprendizagem no trabalho: Uma prática exigida pela atualidade. **GeS**, Uberlândia, v. 14, n. 37, p. 3306-37, jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v14i37.2669>

KASTELLI, I.; DIMAS, P.; STAMOPOULOS, D.; TSAKANIKAS, A. Linking Digital Capacity to Innovation Performance: the Mediating Role of Absorptive Capacity. **J Knowl Econ.**, Washington, v. 15 n .1, p. 238-272, oct. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01092>

KEJŽAR, A.; DIMOVSKI, V.; COLNAR S The impact of knowledge management on the quality of services in nursing homes. **Front. Psychol.**, Brussels-Belgium, v. 19, n. 13, p.1-14 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1106014>

KIANTO, A.; HUSSINKI, H.; VANHALA, M. The Impact of Knowledge Management on the Market Performance of Companies. In: VĂTĂMĂNESCU, E.M.; PÎNZARU, F.M. **Knowledge Management in the Sharing Economy**. Series. Berlin: Springer, Cham, 2018. p. 189-207. DOI: [10.1007/978-3-319-66890-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66890-1_10)

LANE, P.J.; KOKA, B.R.; PATHAK, S. The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. **The Academy of Management Review.**, New York, v. 31, n. 4, p. 833-863, oct. 2006.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Ofício circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS** [Internet]. Brasília; DF: Ministério da Saúde; 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The wise company**: How companies create continuous innovation. Edition Illustrated. New York: Oxford University Press, 2019.

OTTONICAR, S.L.C.; PINHEIRO DOS SANTOS, B.R.; DAMIAN, I.P.M.; TORRES, J. Knowledge management as a fundamental process to quality management: a relationship to subsidize business decision-making. **Liinc Rev.**, Brasília, v. 15, n. 1, p. 275-291, may. 2019. DOI: <https://doi.org/10.18617/liinc.v15i1.4478>

PUFFAL, C.W.; PUFFAL, D.P.; SOUZA, Y.S. Absorptive capacity of industrial companies in traditional sectors in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. **RAM, Rev Adm Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 6, eRAMD190066, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD190066>



SARTORI, R.; MACHADO, H. P. V.; TONIAL, G. Conhecimento Crítico na Área da Saúde: análise da produção científica e agenda de pesquisas. **Brazilian Journal of Information Studies**: research trends, Marília, v. 17, publicação contínua, e023035, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2023.v17.e023035>

SANTOS, V. dos.; BASTOS, R.C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24-41, apr. 2019. DOI: 10.21714/2236-417X2019v9n1. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/34020>. Acesso em: 8 out. 2024.

SILVA, F.M. da; COSTA, P.R. da. Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Empresas de Base Tecnológica. **IPTEC**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 36-51, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/iptec.v7i1.142>

SILVA, G.; JOHANN, G.B.; TONTINI, G.; AMAL, M. Moderation of Strategic Alliance in the Relationship between Absorptive Capacity and Innovation Article. **Rev. Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 18, n. 1, p. 126-157, jan./mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.4013/base.2021.181.06>

SILVA, J. de O. M.; SANTOS, L.C.O.; MENEZES, A.N.; LOPES NETO, A.; MELO, L.S. de.; SILVA, F.J.C.P. da. Utilização da prática baseada em evidências por enfermeiros no serviço hospitalar. **Cogitare Enferm.**, Curitiba, v. 26, n. xx, e67898, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5380/ce.v26i0.67898>.

SILVA, V. F. da.; TEIXEIRA, M. do R. F. Ações, emoções e atos no processo de busca da informação: um estudo do Comportamento Informacional dos alunos de Ciências Biológicas da UFRPE. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 28, fluxo contínuo, e-29314, 2023. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/29314>

SOUZA, A. D. de; SILVA, T. A. M. da; SOARES, A. N. Serviço de referência de biblioteca hospitalar: uma análise das demandas de levantamento bibliográfico. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 28, fluxo contínuo, e-38901, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/38901>

TONG, A.; SAINSBURY, P.; CRAIG, J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. **International Journal for Quality in Health Care**, Dublin, v. 19, n. 6, p. 349-357, dec. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>

WERLANG, N.S.; MAIKELI CÂNDIDO, A.C. Capacidade Absortiva para Inovação: análise dos fatores internos e externos em startups catarinenses. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 23, n. 52, p. 16-33, set., 2022. DOI: <https://doi.org/10.13037/ci.vol23n52.8500>

ZIVIANI, F., AMARANTE, E. P., FRANÇA, R. de S., ISNARD, P., FERREIRA, E. de P. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas Em Ciência Da Informação**, Belo Horizonte v. 24, n. 1, p.61–83, jan./mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>

Recebido em: 24 de maio de 2024.

Aceito em: 18 de julho de 2024.