

DOI 10.23925/2595-4865.v2i18.68755

## **A INTERAÇÃO DA CAPACIDADE DINÂMICA E ABSORTIVA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTE HOSPITALAR**

### **THE INTERACTION OF DYNAMIC AND ABSORPTIVE CAPACITY IN KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A HOSPITAL ENVIRONMENT**

Helma Regina Saturnino Leite

Mestrando em Administração

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Lucas Pereira de Oliveira

Mestrando em Administração

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

#### **Resumo**

O presente estudo analisa a interação entre Capacidade Dinâmica e Absortiva na Gestão do Conhecimento em ambientes hospitalares, promovendo inovação e eficiência nos processos organizacionais. Essa abordagem é considerada essencial para criar um ambiente organizacional flexível, focado na aprendizagem contínua, compartilhamento e armazenamento do conhecimento, adaptação frente a desafios externos e internos, melhor aproveitamento dos recursos, sendo capaz de fornecer serviços administrativos e assistenciais de saúde com excelência. Por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores hospitalares, selecionados por sua experiência na gestão de processos e compartilhamento de informações, com o objetivo de compreender, na óptica dos profissionais da Saúde como se dá a interação das Capacidades Dinâmicas e Absortivas na Gestão do Conhecimento para promover a inovação e melhorias dos processos no contexto hospitalar. Os resultados indicam que a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento depende de uma cultura organizacional favorável ao aprendizado contínuo, da capacidade de adaptação às mudanças e do uso estratégico de informações para superar desafios. Além disso, identificou-se que a Capacidade Dinâmica permite a integração de recursos e a reconfiguração de processos, enquanto a Capacidade Absortiva amplia a assimilação e aplicação de conhecimentos externos, influenciando na qualidade dos serviços hospitalares.

**Palavras-chave:** Capacidade Dinâmica e Absortiva. Inovação em Saúde. Gestão do Conhecimento. Qualidade Hospitalar. Eficiência Operacional.

#### **Abstract**

The present study analyzes how the interaction between Dynamic and Absorptive Capacity in Knowledge Management in hospital environments, promoting innovation and efficiency in organizational processes. This approach is considered essential to create a flexible organizational environment, focused on continuous learning, sharing and storing knowledge, adaptation to external and internal challenges, better use of resources, being able to provide administrative and healthcare services with excellence. Through exploratory qualitative research, semi-structured interviews were carried out with four hospital managers, selected for their experience in managing processes and sharing information, with the aim of understanding, from the perspective of healthcare professionals, how Dynamic Capabilities interact. and Absorptive in Knowledge Management to promote innovation and process improvements in the hospital context. The results indicate that the adoption of Knowledge Management practices depends on an organizational culture favorable to continuous learning, the ability to adapt to changes and the strategic use of information to overcome challenges. Furthermore, it was identified that Dynamic Capacity allows the integration of resources and the reconfiguration of processes, while Absorptive Capacity expands the assimilation and application of external knowledge, influencing the quality of hospital services.

**Keywords:** Dynamic and Absorptive Capacity. Innovation in Health. Knowledge Management. Hospital Quality. Operational Efficiency.

## INTRODUÇÃO

As mudanças provocadas pela competição globalizada, as transformações devido a integração de tecnologias de informação e comunicação, o aumento das exigências do mercado e consumidores têm exigido cada vez mais que as corporações inovem (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Assim, desde o início do século XX, autores como Schumpeter, já abordavam a inovação como essencial para que as organizações pudessem sobreviver no mercado, com tanta competitividade.

Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam que, desde os anos 1990, o fenômeno da globalização tem gerado discussões significativas no âmbito organizacional. Com o avanço das novas tecnologias, as organizações passaram a enfrentar uma pressão crescente para desenvolver métodos inovadores que permitam a criação de produtos e soluções tecnológicas capazes de enfrentar a intensa competitividade do mercado, de modo que, possa promover vantagem competitiva.

Em resposta às novas demandas, estudos sobre organizações, estratégias e inovação buscaram desenvolver abordagens teóricas visando compreender esse cenário e fomentar o desenvolvimento de soluções inovadoras capazes de atender às exigências do mercado global.

A Visão Baseada nos Recursos (VBR) de Barney (1991), diz que uma organização tem vantagem competitiva, se os seus recursos não forem substituíveis, e sim, valiosos, raros, inimitáveis. Porém, essa teoria é focada somente em ambientes internos, para continuar sendo competitivas em ambientes externos que estão sempre se transformando, pesquisas recentes destacam a necessidade de integrar capacidades dinâmicas e de se adaptar constantemente às mudanças e transformações do ambiente (Haruna, Alabi, e Onoja, 2024).

A teoria das Capacidades Dinâmicas, apresentada por Teece, Pisano e Shuen (1997), propõe que os recursos internos de uma organização estão intrinsecamente conectados ao ambiente externo. Segundo os autores, a obtenção de vantagem competitiva sustentável depende da capacidade de integrar competências internas e externas, permitindo que a organização responda de maneira eficaz às mudanças no ambiente.

Diante de um olhar mais amplo, as Capacidades Dinâmicas são consideradas estrategicamente difíceis e geram altos custos para as organizações. Essas capacidades não podem ser adquiridas, elas precisam ser aprimoradas. Dessa forma,

as escolhas estratégicas devem ser feitas levando em consideração as competências e habilidades organizacionais já existentes Teece, Pisano e Shuen (1997). As Capacidades Dinâmicas consideram a atmosfera em que as organizações estão alocadas, empresas, grupos ou pessoas que influenciam uma organização, seus clientes e fornecedores.

Em meados dos anos 90, Cohen e Levinthal (1990) publicaram os primeiros estudos sobre Capacidade Absortiva. Eles descrevem como a capacidade que uma organização tem em identificar o valor de uma informação externa, absorvê-la e executá-la, mediante suas necessidades.

A Capacidade Absortiva é entendida como uma dinâmica estratégica voltada para a geração e aplicação do conhecimento, contribuindo para que a organização alcance e sustente uma vantagem competitiva. De acordo com Zahra e George (2002), essa capacidade é definida como um conjunto de processos e rotinas organizacionais que permitem às empresas adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento, promovendo o desenvolvimento de competências organizacionais dinâmicas.

Outro conceito fundamental é a Gestão do Conhecimento, entendida como um processo que identifica, desenvolve, renova e aplica competências que são estratégicas e essenciais para a sobrevivência das organizações. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), trata-se da gestão dos ativos intangíveis que permitem transformar conhecimento em vantagem competitiva e inovação organizacional.

As organizações passaram a ter maior foco no seu capital intelectual, mediante retorno de pesquisas de empregabilidade da Gestão do Conhecimento, voltando suas atenções para obter inteligência competitiva. Deste modo, processos, estratégias e a cultura organizacional passam a serem revistos (Pereira, 2021). No caso da gestão hospitalar e mediante a complexidade de seus processos internos, é notável a necessidade de se adaptar frente as mudanças como qualquer outra empresa. Dessa forma, os hospitais precisam alinhar-se para que sua estrutura seja flexível, adaptativa e permeável.

Conforme Carvalho (2021), nos ambientes hospitalares, a melhoria da qualidade dos processos é uma prioridade estratégica, frequentemente associada a investimentos em tecnologia e infraestrutura. Essas iniciativas não apenas elevam o nível dos serviços prestados, mas também contribuem para a atração e retenção de profissionais qualificados. Para que hospitais possam se manter competitivos,

desenvolver seus processos internos e oferecer serviços de alta qualidade, é fundamental desenvolver estratégias de inovação que aproveitem as capacidades dinâmicas e absorptivas na gestão do conhecimento. Este estudo busca oferecer um entendimento sobre o tema, guiado pela seguinte pergunta de pesquisa: Como a interação das capacidades dinâmicas e absorptivas na gestão do conhecimento podem ser utilizadas como elementos para a promoção da inovação e melhoria nos processos em ambiente hospitalar, segundo os profissionais da Saúde?

O objetivo desse estudo de caso consiste em compreender, na óptica dos profissionais da Saúde como é possível a interação das capacidades dinâmicas e absorptivas na gestão do conhecimento para promover a inovação e melhorias dos processos no contexto hospitalar.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A construção do referencial teórico, considerou os principais temas que contextualizam o objetivo da pesquisa, com o propósito de trazer evidências a luz da literatura.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

As discussões sobre Gestão do Conhecimento (GC) emergiram nos últimos anos, a partir de debates entre pesquisadores de Ciência e Tecnologia e profissionais de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das organizações (Fleury e Junior, 2001).

Atualmente, a gestão do conhecimento está no centro das prioridades gerenciais diante das rápidas mudanças no ambiente. De acordo com os autores Takeuchi e Nonaka (2008) essas mudanças ocorrem em diversas dimensões externas e a um ritmo acelerado, abrangendo a competitividade, globalização dos mercados e novas indústrias, as cadeias de suprimento, avanços tecnológicos, tendências demográficas, mudanças na força de trabalho e dinâmicas geopolíticas. Os autores ainda enfatizam que essas transformações profundas no ambiente externo exigem que as organizações respondam com mudanças contínuas e rápidas. A gestão precisa se adaptar às mudanças ou enfrentar a inevitável alternativa: adaptar-se ou desaparecer (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Para Lee e Yang (2000), a Gestão do Conhecimento pode ser descrita como um conjunto de procedimentos que regulam a formação e a propagação do conhecimento, com os objetivos de atingir os propósitos da organização.

Essas práticas são definidas como um conjunto de ações estratégicas adotadas pelas organizações para aprimorar e sustentar os processos relacionados ao conhecimento organizacional (Zyrianoff et al., 2021). A Gestão do Conhecimento é caracterizada pela conversão contínua entre o conhecimento tácito e explícito, sendo o primeiro, por sua natureza, mais difícil de formalizar. Contudo, segundo Nonaka e Takeuchi (2020), ele pode ser compartilhado por meio da prática conjunta e da socialização.

Santos (2020) explicita que a Gestão do Conhecimento busca intensificar a eficiência por meio do monitoramento de ações enquanto estabelecimento de vantagem para consolidação da decisão com vistas à maximização econômica, ou seja, competindo-se produtos e processos, nesse sentido, conforme Castro et al. (2021) a capacitação dos líderes é necessária para gerenciar e transferir

conhecimento de forma eficaz a equipe, fornecer-lhes as habilidades necessárias para criar, compartilhar e utilizar informações aumentando o desempenho organizacional, ainda, de acordo com Castro et al. (2021) a capacitação dos funcionários envolve não apenas o acesso a informações, mas também a criação de um ambiente onde o aprendizado mútuo e a troca de conhecimento sejam valorizados e facilitados.

Pereira (2021) afirma que nos ambientes hospitalares, é fundamental a busca pela constante atualização no setor tecnológico para que haja melhorias na qualidade dos serviços prestados. É importante utilizar as informações com precisão, pois, tanto os processos administrativos quanto os assistenciais são complexos nas instituições de saúde e precisam estar bem integrados.

As técnicas e práticas de gestão dos conhecimentos em um ambiente hospitalar podem desempenhar um papel importante na melhoria contínua dos processos internos. Alavi e Leidner (2001) ressaltam o papel crucial dos sistemas de administração da informação na facilitação da tomada de decisões e na promoção da inovação dentro das organizações.

## **CAPACIDADES DINÂMICAS**

As Capacidades Dinâmicas são aquelas difíceis de serem reproduzidas, essenciais para que as empresas se ajustem às demandas de seus stakeholders e às possibilidades tecnológicas, e impacte no ambiente que está inserida, criando novos produtos e serviços e introduzindo novos modelos de negócios (Teece, 2007).

Em um cenário de mudanças aceleradas, organizações bem sucedidas não estão ligados apenas à melhoria dos procedimentos ou à produção em larga escala, mas sim à descoberta ou criação de oportunidades, à integração interna e externa para inovar, à troca de tecnologia dentro e entre organizações, e à inovação no formato de negócios (Teece, 2007).

Segundo Tidd e Bessant (2015), a capacidade dinâmica envolve a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças no ambiente. Conforme enfatizado pelos autores Meirelles e Camargo (2014), ela inclui a habilidade de uma organização para sentir e apreender oportunidades e ameaças e, em seguida, reconfigurar seus ativos para aproveitar essas oportunidades.

De acordo com Milbratz, Gomes e Parisotto (2016) a ligação entre essas habilidades permite que as empresas inovem e gerem valor, objetivando um

desempenho financeiro acima da média a longo prazo. No entanto, inovar não é o suficiente para ganhar notoriedade no mercado. Portanto, as Capacidades Dinâmicas tornam-se essenciais para que as empresas se posicionem em um ambiente moldado por elas mesmas.

Para Kay, Leih e Teece (2018), as Capacidades Dinâmicas requerem superar as melhores abordagens e habilidades técnicas limitadas às competências básicas, buscando, ao invés disso, a capacidade de se adaptar e evoluir constantemente.

De acordo com Carvalho (2021), as capacidades dinâmicas são essenciais para que os hospitais se adaptem rapidamente a novas regulamentações e tecnologias, pois elas envolvem não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também a adaptação dos processos organizacionais para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

## **CAPACIDADE ABSORTIVA**

Os conhecimentos podem ser aproveitados tanto interna quanto externamente à empresa. Quando esses aprendizados são adquiridos, absorvidos e utilizados de fontes externas, é chamado de Capacidade Absortiva (Acap). Castro, et al. (2021) enfatiza que os aprendizados externamente adquiridos serão combinados com o conhecimento interno da organização, gerando assim novas possibilidades. Zahra e George (2002) definem que a capacidade absortiva é dividida em capacidades potenciais (aquisição e assimilação) e capacidades realizadas (transformação e exploração), sendo a junção das duas fundamentais para a implementação bem-sucedida de novas tecnologias.

Zahra e George (2002), explica que uma possibilidade que as organizações possuem em adquirir conhecimento externo, é colaborando com outras organizações. É fundamental esse tipo de colaboração, pois essas parcerias facilitam a troca de ideias, sendo está caracterizada como a forma que uma organização pode adquirir aprendizados a partir da vivência de outra Chang et al. (2012).

Castro et al. (2021) destacam que na visão da Capacidade Absortiva as organizações assumem informações externas que serão essenciais para o desenvolvimento de algo inovador na empresa. Ao possuir novas informações, as organizações absorvem e mantêm habilidades e conhecimentos que servirão como base técnica para futuras tecnologias, de acordo com Rocha (2018), a capacidade absortiva é fundamental para as organizações que desejam integrar e aplicar



conhecimentos externos de forma eficaz. Jenoveva Neto (2016) afirma que a capacidade absorptiva é essencial para identificar, assimilar e aplicar conhecimentos externos, facilitando a inovação e o desempenho organizacional, e segundo Castro et al. (2021) ela melhora a transferência de conhecimento dentro das redes organizacionais, promovendo a inovação e o desempenho.

Zyrianoff et al. (2021), destaca que as organizações apresentam variadas Capacidades Absortivas, uma vez que a habilidade de assimilar conhecimento varia de empresa para outra. A cultura organizacional ligada aos colaboradores impacta diretamente na Capacidade Absortiva das equipes, uma vez que o conhecimento prévio amplia a habilidade de adquirir, entender, adaptar e aplicar novos conhecimentos em benefício da organização. Esse procedimento consiste em uma busca deliberada e é feito com fontes de conhecimento tanto internas quanto externas, exigindo, portanto, suporte e orientação constantes por parte da liderança (Zyrianoff et al. 2021).

A Capacidade Absortiva na questão da exploração e aplicação de novos conhecimentos, segundo Jenoveva Neto (2016) refere-se à habilidade da empresa de incorporar, assimilar e transformar o conhecimento adquirido para criar ou melhorar novos produtos, serviços, sistemas ou processos organizacionais, o que também pode ser aplicado nos processos hospitalares.

## **GESTÃO DA QUALIDADE HOSPITALAR**

A Gestão da qualidade hospitalar atua para garantir que as ações realizadas nos procedimentos assistenciais e administrativos sejam feitas de forma segura e eficaz, seguindo padrões técnicos, científicos e governamentais, com ênfase na proteção ao paciente (Araújo et al. 2023).

Para isso, o setor detém a responsabilidade do controle e atualizações das documentações da instituição, nos quais são preconizados por órgãos oficiais como Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Ministério da Saúde (Bom et al. 2023).

Quando se trata da implementação da melhoria contínua e do gerenciamento de riscos no ambiente hospitalar, o setor de controle de qualidade acompanha de perto as notificações referentes aos incidentes adversos, conhecidos como incidentes evitáveis, que têm o potencial de causar danos diretos ou indiretos aos pacientes (Santos, Fiates, Rocha, 2020).

O monitoramento e análise dessas notificações gera dados para elaboração dos indicadores, proporciona a criação de estratégias e oportunidades de melhorias, realizações de auditorias, revisões de processos, ações com a coordenação e liderança, discussão de casos e feedback (Gomes et al. 2020).

Em relação às certificações e creditações de qualidade, é responsabilidade do setor promover as conexões entre os departamentos, visando a adaptação e atendimento às exigências com os mais elevados padrões de qualidade. No Brasil, a acreditação hospitalar é conduzida por entidades como a Organização Nacional de Acreditação (ONA) e a Joint Commission International (JCI), esta última originária dos Estados Unidos e amplamente reconhecida por sua abrangência e relevância no cenário internacional (Bandeira e Bandeira, 2021).

A acreditação hospitalar resulta na eficiência das atividades e satisfação na assistência prestada com segurança, capacitação dos profissionais de saúde e melhora do clima organizacional, para isso, é fundamental o comprometimento das equipes e da alta gestão na promoção e aderência desse processo (Bom et al. 2023).

Na questão da gestão do conhecimento e comunicação interna, a atuação da equipe da Qualidade está no auxílio e desenvolvimento de projetos, gestão de conflitos, treinamentos internos junto com o setor da Educação Continuada para capacitação, conscientização dos colaboradores mediante a importância dos protocolos operacionais e institucionais, planejamento estratégico e participação em diversas comissões (Macêdo, 2021).

Por ter uma visão sistêmica, é uma área de apoio todas as outras dentro da organização.

## **INTERAÇÃO ENTRE CAPACIDADE DINÂMICA E ABSORTIVA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A interação entre Capacidade Dinâmica e Capacidade Absortiva fortalece a Gestão do Conhecimento ao possibilitar a renovação contínua dos recursos organizacionais. Segundo Santos (2020) a Gestão do Conhecimento inclui a geração e a assimilação de novos conhecimentos, essenciais para a promoção da inovação dentro das organizações. Jenoveva Neto (2016) demonstra a partir de vários conceitos, que a Capacidade Absortiva possibilita a inclusão, aquisição e assimilação de conhecimentos externos, alimenta a Capacidade Dinâmica, permitindo que as organizações reconfigurem esses conhecimentos para gerar novas competências e

inovações. Segundo Pereira (2021) uma organização, especialmente em um hospital, incentivar o compartilhamento de conhecimento permite atingir o objetivo de organizar a informação, o que reduz o tempo das rotinas, diminui custos e gera retorno sobre os investimentos. Segundo Souza et. al (2022), as principais dificuldades para aplicação da gestão do conhecimento, incluem a resistência à mudança por parte dos funcionários, a falta de integração entre os diversos sistemas de informação, e a escassez de recursos financeiros para investir em novas tecnologias e treinamentos.

A Capacidade Absortiva permite que a organização identifique e adquira conhecimentos externos relevantes, como novas tecnologias, práticas de mercado, ou insights de clientes, fornecedores e concorrentes. Chesbrough (2012) enfatiza a importância da inovação aberta e a integração de recursos externos para promover a inovação. Uma vez adquirido, o conhecimento externo precisa ser assimilado e integrado aos processos internos e nas atividades organizacionais (Rocha, 2018). A assimilação do conhecimento é convertida em práticas úteis dentro da organização por meio da compreensão e aprendizagem obtidas a partir de informações e experiências adquiridas de fontes externas (Zahra e George, 2002). Além disso, a capacidade de transformar o conhecimento adquirido em novos produtos, processos ou serviços é essencial, pois, segundo Jenoveva Neto (2016) essa dinâmica envolve a combinação de conhecimento existente com o recém-adquirido, facilitando com êxito a criação de novas competências e inovações incrementais ou radicais dentro dos processos organizacionais, Rocha (2018) afirma que a capacidade absorptiva é uma faceta essencial das capacidades dinâmicas, pois permite a absorção de conhecimentos externos para maximizar as capacidades da organização.

As Capacidades Dinâmicas fomentam uma cultura de aprendizado contínuo, onde a organização aprende com suas experiências e adaptações, melhorando continuamente seus processos e competências. Zyrianoff (2019) argumenta que uma capacidade bem desenvolvida permite que as empresas inovem, mantendo-se competitivas em um mercado dinâmico. Segundo Kurtz et al. (2013) as capacidades dinâmicas foram desenvolvidas para suprir uma deficiência na Visão Baseada em Recursos (RBV), possibilitando que as organizações integrem, mobilizem e reestruem seus recursos e competências, tanto internos quanto externos, para se ajustarem às mudanças no ambiente empresarial. Isso abrange a redistribuição e /ou capacitação de talentos, a reconfiguração de estruturas e a modernização de tecnologias.

Zollo e Winter (2002) propõem um Ciclo da Evolução do Conhecimento, onde a acumulação de experiência, legitimação e replicação dos novos conhecimentos gerados são essenciais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Há uma correlação favorável entre a implementação de práticas da Gestão do Conhecimento e o aprimoramento das Capacidades Dinâmicas das organizações (Pereira e Macieira, 2019). Zyrianoff et al. (2021) pontuam que à medida que a empresa investe em estratégias de gestão do conhecimento em um setor específico, sua Capacidade Absortiva nesse campo tende a crescer de forma acelerada.

Wang e Ahmed (2007) explicam que por meio de iniciativas voltadas para práticas da Gestão do Conhecimento, as organizações podem aprimorar suas Capacidades Dinâmicas, a habilidade de adaptação do conhecimento, a Capacidade Absortiva e as competências inovadoras.

No contexto hospitalar, Sousa et al. (2022) demonstram que é fundamental a realização de uma avaliação preliminar sobre a necessidade de implementar melhorias, perceber a necessidade de inovar e identificar oportunidades para inovação. Segundo Souza et al. (2022) a gestão da inovação em organizações hospitalares envolve o desenvolvimento de habilidades e competências para criar e administrar um ambiente organizacional que não só se preocupa com os cuidados de saúde, mas também promove uma cultura inovadora na condução dos processos e procedimentos.

A integração das Capacidades Dinâmicas e Absortivas é essencial para promover eficiência operacional e criar um ambiente favorável à inovação nos hospitais. Segundo Pereira (2021), a aplicação de ferramentas e técnicas anteriormente exclusivas do setor industrial tornou-se uma necessidade para organizações de todos os tipos, incluindo o setor de saúde, exigindo adaptações específicas. Pereira (2021) também destaca que a Gestão do Conhecimento capacita os profissionais de saúde a tomar decisões mais rápidas e assertivas, otimizando os processos de trabalho e aumentando a precisão, conformidade e eficiência das tarefas realizadas. Complementando essa visão, Carvalho (2021) afirma que a integração dessas capacidades na gestão hospitalar não apenas aprimora a eficiência dos serviços, mas também fomenta a inovação contínua, tornando as organizações mais ágeis em seus processos administrativos e assistenciais.

## METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada utilizando uma abordagem qualitativa, caracterizada por um estudo exploratório. Segundo Creswell (2021) a pesquisa qualitativa é uma forma de entender como as pessoas percebem e dão sentido a um problema social ou humano. Esse tipo de pesquisa envolve a criação de perguntas e métodos de forma flexível, coletando dados diretamente no ambiente das pessoas. O contexto da pesquisa é relevante para entender as especificidades e desafios enfrentados na gestão do conhecimento e na aplicação de capacidades dinâmicas e absorptivas em um ambiente hospitalar.

Portanto, foram conduzidas entrevistas individuais com quatro profissionais da área da saúde de um hospital para composição desse estudo de caso. A escolha dos profissionais se justifica pelo tempo de experiência operacional e de gestão hospitalar, devido ao envolvimento direto no compartilhamento e armazenamento de informações relevantes dentro dos processos nas áreas em que atuam. Para a coleta de dados, utilizou-se um modelo de roteiro semiestruturado para entrevistas, garantindo que cada um do entrevistado respondessem as quinze perguntas de maneira padronizada. As entrevistas foram realizadas em local calmo e seguro, sem interferências externas a escolha do entrevistado e gravadas para assegurar a precisão na coleta de dados. Após as gravações, utilizou-se o Word 365 para transcrever os áudios das entrevistas em texto, facilitando a análise subsequente que foi realizada pelos autores desse artigo, por meio da leitura, interpretação e separação das similaridades, dispensando a opção a utilização de *software* específico para esse tipo de análise.

As etapas da pesquisa incluíram:

- 1º. **Preparação:** Elaboração do roteiro estruturado e obtenção de consentimento mediante a aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para os participantes.
- 2º. **Coleta de Dados:** Realização e gravação das entrevistas.
- 3º. **Transcrição:** Conversão das gravações em texto utilizando o Word 365.
- 4º. **Análise:** Identificação de similaridades e comparação com a literatura.
- 5º. **Conclusão:** Elaboração de estratégias para aprimorar os processos e promover a inovação com base nas descobertas da pesquisa.

Os participantes da pesquisa foram identificados na Tabela 1:

Tabela 1- Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistados	Cargo	Experiência	Formação Acadêmica
E1	Líder do setor da rouparia	10 anos	Especialização em Processos Gerenciais
E2	Gerente de riscos e enfermeira da qualidade hospitalar	15 anos	Especialização em Gestão em Saúde e Administração Hospitalar, Mestrado Profissional em Educação nas Profissões da Saúde
E3	Coordenador da engenharia clínica	18 anos	Bacharel em Engenharia elétrica
E4	Coordenadora do setor da hemodinâmica	13 anos	Especialização em Terapia Intensiva e Cirúrgica, e Mestrado Profissional em Educação nas Profissões da Saúde

Fonte: Elaborada pelos autores.

As análises efetuadas tiveram como propósito identificar aspectos divergentes, similares ou complementares entre os profissionais entrevistados. As respostas foram analisadas e comparadas com a literatura para identificar estratégias que poderiam ser implementadas para melhorar a aplicação dessas capacidades, a fim de, embasar a proposição de um conjunto de estratégias para apoiar a gestão hospitalar na promoção e implantação de inovações que visam melhorar a gestão do conhecimento e a aplicação das capacidades dinâmicas e absorptivas no ambiente hospitalar.

## ANÁLISES E DISCUSSÕES

Neste tópico, foram analisados os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os coordenadores e líderes que trabalham em uma instituição de saúde no interior de São Paulo. Os procedimentos seguidos durante a pesquisa incluíram a realização de entrevistas gravadas com roteiro estruturado, seguida pela transcrição detalhada dessas entrevistas. Esse processo permitiu uma análise, exploração aprofundada do material, tratamento dos resultados, bem como a dedução e interpretação dos dados coletados.

A apresentação dos resultados está organizada por temas, iniciando com a Gestão do Conhecimento, seguida pelas Capacidades Dinâmicas e Absortivas. Cada tema aborda as similaridades identificadas nas entrevistas à luz da literatura. Ao final, verifica-se a influência das Capacidades Dinâmicas e Absortivas no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, destacando sua importância para promoção da inovação, bem como, o desempenho e qualidade dos processos no ambiente hospitalar.

## Temas abordados na pesquisa

### 1º tema: Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento na instituição foi avaliada por meio das entrevistas com os coordenadores e líderes, com o intuito de verificar, pela percepção deles, como eles lidam no dia a dia com a questão e aplicação da gestão do conhecimento, com os métodos de compartilhamento e armazenamento das informações e aprendizados. As respostas foram agrupadas de acordo com as similaridades e apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Similaridades relacionadas a Gestão do Conhecimento

<b>Tema: Gestão do conhecimento</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Entrevistados</b>
Conhecimento Disponível	Métodos de Compartilhamento	“As informações e conhecimentos são compartilhados principalmente por e-mails, WhatsApp e pastas compartilhadas (Excel)”	E1, E2, E3, E4
	Desafios no Acesso	“Dificuldades incluem a falta de habilidade tecnológica dos funcionários mais velhos de casa, informações incompletas ou alteradas, sistemas rudimentares e suporte inadequado de TI fora do horário comercial”	E1, E2, E3, E4
Aprendizado Organizacional	Incentivos	“A instituição oferece bolsas de estudo, dispensa para cursos e alguns programas de capacitação, participação de educação continuada ao promover orientações quanto práticas e atualizações de rotinas”.	E2, E3, E4
	Desafios no Aprendizado	“Existem limitações no incentivo à participação em palestras e cursos, sendo que muitos treinamentos dependem da iniciativa do próprio funcionário”.	E1, E2, E3

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto ao conhecimento disponível, os principais métodos de compartilhamento de conhecimento incluíram o uso de e-mails, WhatsApp e pastas compartilhadas "as informações e conhecimentos são compartilhados principalmente por e-mails, WhatsApp e pastas compartilhadas (Excel) (E1, E2, E3, E4)". Essas práticas foram vistas como essenciais para garantir a comunicação contínua e o acesso à informação. No entanto, as limitações tecnológicas e a resistência à mudança foram identificadas como desafios significativos. Na instituição em que os profissionais trabalham, o uso de múltiplos canais de comunicação apoia a conversão

de conhecimento explícito explicado por Nonaka e Takeuchi (2008), enquanto pastas compartilhadas facilitam o armazenamento e acesso ao conhecimento.

Quanto aos desafios encontrados “dificuldades incluem a falta de habilidade tecnológica dos funcionários mais velhos de casa, informações incompletas ou alteradas, sistemas rudimentares e suporte inadequado de T.I. fora do horário comercial (E1, E2, E3, E4)”. A teoria de gestão do conhecimento destaca a importância de sistemas estruturados para armazenar e recuperar informações. A falta de habilidade tecnológica e sistemas rudimentares mencionados pelos entrevistados limitam a eficácia do processo de gestão do conhecimento, nesse caso, de acordo com o resultado das entrevistas “a instituição oferece bolsas de estudo, dispensa para cursos e alguns programas de capacitação, participação de educação continuada ao promover orientações quanto práticas e atualizações de rotinas (E2, E3, E4)”. para criar conhecimento organizacional, é essencial que as empresas capacitem seus membros a compartilharem e integrem suas experiências e saberes individuais. Os incentivos oferecidos pela instituição são de acordo a necessidade de fomentar um ambiente de aprendizado contínuo,

Ainda com relação aos desafios do aprendizado, “existem limitações no incentivo à participação em palestras e cursos, sendo que muitos treinamentos dependem da iniciativa do próprio funcionário (E1, E2, E3)”, a literatura enfatiza a necessidade de um suporte institucional robusto para a educação continuada. As limitações relatadas pelos entrevistados indicam uma lacuna entre as práticas atuais e as melhores práticas recomendadas, onde o incentivo proativo por parte da instituição é essencial para o compartilhamento e desenvolvimento de suas competências.

As respostas dos profissionais da saúde refletem os princípios teóricos da gestão do conhecimento. A integração ente diversos canais de comunicação, os desafios tecnológicos e a estrutura de incentivos e limitações no aprendizado organizacional estão alinhados com os conceitos discutidos pelos autores Beker e Nyaradi (2016). Esta análise sublinha a importância de desenvolver sistemas estruturados e incentivos proativos para promover a gestão eficaz do conhecimento e a inovação contínua no ambiente hospitalar.

## **2º Tema: Capacidade Dinâmica**



As Capacidades Dinâmicas foram avaliadas pela capacidade dos líderes e coordenadores de se adaptarem a mudanças e inovarem dentro da instituição. A resistência às mudanças, especialmente entre funcionários mais antigos, e a centralização de informações foram identificadas como barreiras, conforme demonstra no Quadro 2:

Quadro 2- Similaridades relacionadas a Capacidade Dinâmica

<b>Tema: Capacidade Dinâmica</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Entrevistados</b>
Adaptação a Mudanças	Resistência às Mudanças	“As mudanças são geralmente recebidas com resistência e incerteza, especialmente entre funcionários que trabalham há muitos anos na instituição”.	E1, E2, E3, E4
	Comunicação e Envolvimento	“A comunicação aberta e o envolvimento de toda a equipe são importantes para implementar mudanças de forma eficaz”.	E1, E2
Inovação e Melhoria	Recepção de Ideias Inovadoras	“Ideias inovadoras enfrentam resistência inicial, mas podem ser aceitas com o tempo com apoio da chefia”.	E1, E2, E3, E4
	Implementação de Ideias	“Algumas ideias inovadoras foram implementadas com sucesso, melhorando processos e serviços, embora haja desafios financeiros e de aceitação”.	E1, E3, E4

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação a adaptação e resistências a mudanças, as entrevistas indicaram que “as mudanças são frequentemente recebidas com resistência e incerteza, especialmente entre funcionários que estão na instituição há muitos anos (E1, E2, E3, E4)”, essa resistência à mudança é uma barreira comum nas organizações, que pode dificultar a reconfiguração das competências internas que são necessárias para adaptação frente as mudanças do ambiente interno de maneira rápida e eficaz.

Quanto a comunicação, “o envolvimento da equipe é essencial para implementar mudanças de forma eficaz (E1, E2)”, a resposta dos entrevistados confirma o que a literatura enfatiza, visto que, a comunicação e o envolvimento das equipes são fundamentais para a coordenação e reconfiguração dos recursos organizacionais, é fundamental que a comunicação dentro da organização seja clara e que todos os membros estejam envolvidos no processo de mudança.

Na questão da inovação, melhoria e recepção de ideias inovadoras, “as ideias inovadoras frequentemente enfrentam resistência inicial, mas podem ser aceitas com

o tempo e com o apoio da chefia (E1, E2, E3, E4)”, a resistência inicial às ideias inovadoras pode ser superada com uma liderança e/ou coordenação que apoie e promova a inovação, facilitando a reconfiguração necessária dos recursos e processos organizacionais. “Algumas ideias inovadoras foram implementadas com sucesso, melhorando processos e serviços, apesar dos desafios financeiros e de aceitação que por muitas vezes essa aceitação depende do aval da diretoria (E1, E3, E4)”, as limitações financeiras são um desafio comum que pode restringir a habilidade de uma organização de investir em novas iniciativas, mas a literatura sugere que uma gestão eficaz das capacidades dinâmicas pode ajudar a superar esses obstáculos, permitindo que a organização se adapte e inove de maneira contínua.

À luz das teorias das capacidades dinâmicas, as respostas dos entrevistados, revelam que a resistência às mudanças, a necessidade de comunicação aberta e envolvimento da equipe, e o apoio da chefia são fatores críticos para a adaptação e inovação nas organizações de saúde. A literatura corrobora a importância dessas capacidades para a reconfiguração eficaz dos recursos organizacionais, permitindo que a instituição responda às mudanças no ambiente externo e implemente inovações de maneira bem-sucedida.

### 3º tema: Capacidade Absortiva

A introdução de novas tecnologias é lenta e enfrenta resistência no ambiente hospitalar que foi realizado esse estudo, dependendo fortemente da aceitação da chefia e da cultura organizacional que desempenham papéis importantes na facilitação da implementação de novas tecnologias, evidenciados no Quadro 3:

Quadro 3 – Similaridades relacionadas a Capacidade Absortiva

<b>Tema: Capacidade Absortiva</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Entrevistados</b>
Importância da Tecnologia	Processo Lento e Resistente	A introdução de novas tecnologias é lenta e enfrenta resistência, dependendo fortemente da aceitação da chefia e da cultura organizacional.	E1, E2, E3, E4
	Implementação da Tecnologia	Todos concordaram que novas tecnologias são vistas como essenciais para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços de saúde.	E1, E2, E3, E4
Colaboração Externa	Benefícios das Parcerias	A maioria acredita que a instituição se beneficiaria de parcerias externas para adquirir novos conhecimentos e experiências.	E1, E2, E4

	Troca de Conhecimentos	Parcerias podem trazer atualizações frequentes e troca de informações valiosas para a prática diária.	E1, E2, E3, E4
--	------------------------	---	----------------

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto ao aspecto da importância da tecnologia onde o processo é lento e existente, evidenciado na seguinte oratória: “A resistência à introdução de novas tecnologias na instituição, mencionada pelos entrevistados (E1, E2, E3, E4)”, isso pode ser um reflexo da falta de uma cultura organizacional que suporte a assimilação e aplicação rápida de novas informações e tecnologias. Essa resistência pode ser mitigada por meio do desenvolvimento de uma capacidade absorptiva robusta que permita a adaptação contínua e a inovação dentro da organização. Os entrevistados concordam que “novas tecnologias são essenciais para melhorar a eficiência e eficácia dos serviços de saúde”, a aceitação e a integração eficaz de tecnologias dependem da habilidade da organização de não apenas adquirir e assimilar novas informações, mas também de transformá-las e aplicá-las nos processos seus processos internos.

Os entrevistados foram unânimes ao destacar a relevância das parcerias externas como uma estratégia indispensável para a aquisição de novos conhecimentos e experiências. Essas colaborações permitem incorporar *insights* valiosos e práticas externas que complementam e fortalecem o conhecimento interno da instituição. Além disso, as parcerias são vistas como uma ferramenta essencial para a troca contínua de informações, facilitando a atualização e a implementação de melhorias nos serviços prestados. Essa interação com outras organizações potencializa a inovação e a eficiência, contribuindo diretamente para o desenvolvimento institucional e a adaptação às demandas do setor.

### **A Complexidade e Diversidade de Processos Contexto Hospitalar**

Os processos hospitalares apresentam desafios únicos que podem comprometer a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde. Caracterizados por sua complexidade, diversidade, regulamentação rigorosa e necessidade de colaboração interdisciplinar, esses processos demandam uma gestão altamente adaptativa. Além disso, a gestão do conhecimento e o uso estratégico das capacidades dinâmicas tornam-se fundamentais para enfrentar tais dificuldades, assegurando eficiência, segurança e qualidade nos cuidados prestados.

A resistência inicial às mudanças pode ser superada com uma comunicação eficaz e o envolvimento de toda a equipe na implementação das novas práticas. A implementação de sistemas de gestão do conhecimento bem estruturados e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua são essenciais para a melhoria dos processos hospitalares.

Os hospitais gerenciam uma variedade de processos administrativos e assistenciais que precisam ser trabalhados em conjunto para oferecer cuidados de saúde eficazes e seguros. Isso inclui diagnóstico, tratamento, cirurgia, cuidados intensivos e gestão de medicamentos, além de atividades administrativas como faturamento, gestão de recursos humanos e manutenção de equipamentos. Embora outras organizações também enfrentem processos complexos, os processos nos hospitais são especialmente variados e críticos. Empresas do ramo em serviços financeiros, por exemplo, têm processos padronizados e previsíveis, enquanto os processos hospitalares precisam ser flexíveis e adaptáveis para lidar com a imprevisibilidade dos cuidados de saúde.

No âmbito das Regulamentações e Padrões de Qualidade, os hospitais operam sob regulamentos e padrões de qualidade impostos por entidades governamentais e organizações de acreditação. Estes regulamentos são projetados para garantir a segurança dos pacientes e a qualidade dos cuidados prestados. A conformidade com essas normas exige processos burocráticos e documentação precisa. Embora setores como alimentos e bebidas, aviação e farmacêutica também estejam sujeitos a regulamentações rigorosas, o impacto direto das regulamentações hospitalares na vida humana é mais imediato e crítico, o que torna a adesão a esses padrões de vital importância.

A gestão do conhecimento em hospitais envolve a integração de conhecimentos clínicos e administrativos, além da constante atualização com as últimas descobertas médicas e tecnológicas. As capacidades dinâmicas, como a habilidade de adaptar rapidamente os processos e incorporar novas tecnologias, são cruciais para responder a emergências de saúde pública e inovações médicas. Em outros setores, a gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas também são importantes, mas a natureza do conhecimento pode ser menos complexa e a necessidade de atualização pode ser menos frequente. Por exemplo, empresas de tecnologia precisam inovar rapidamente, mas a integração de novos conhecimentos pode ser menos crítica do que em ambientes hospitalares onde vidas estão em jogo.

Quanto na colaboração interdisciplinar, os hospitais dependem de uma colaboração estreita entre diversas disciplinas, incluindo médicos, enfermeiros, farmacêuticos, administradores e técnicos. Essa colaboração é essencial para fornecer cuidados de saúde holísticos e integrados. Embora outras organizações também precisem de colaboração interdisciplinar, a interdependência e a necessidade de comunicação constante entre diferentes profissionais são particularmente intensas nos hospitais devido à complexidade dos cuidados aos pacientes e à necessidade de decisões rápidas e informadas.

A adoção de novas tecnologias em hospitais, como sistemas de Prontuário Eletrônico do Paciente, tecnologias de imagem avançadas e dispositivos médicos conectados, é fundamental para melhorar a eficiência e a qualidade dos cuidados. No entanto, a implementação dessas tecnologias pode enfrentar resistência devido à complexidade e aos custos envolvidos, o que muda, por exemplo, na introdução de novas ferramentas relacionadas à tecnologia da informação em uma empresa de serviços, pode ser mais direta e menos impactante do que a integração de novos sistemas clínicos em um hospital.

A gestão do conhecimento pode superar barreiras organizacionais e promover uma cultura de inovação, essencial para a eficiência e segurança nos cuidados de saúde. Além disso, essa dinâmica promove o aprendizado contínuo dos profissionais de saúde, melhorando a qualidade do atendimento hospitalar.

Com base na análise da literatura e nos resultados obtidos na pesquisa, foram elaboradas estratégias específicas para auxiliar no desenvolvimento de ações voltadas à gestão do conhecimento, utilizando as capacidades dinâmicas e absorptivas no contexto hospitalar. Essas estratégias, descritas no Quadro 4 – Estratégias para promoção da inovação, buscam alinhar os recursos organizacionais às demandas do setor, promovendo a inovação e a eficiência nos processos de trabalho.

Quadro 4– Estratégias para promoção da inovação.

CATEGORIAS		ESTRATÉGIAS	APLICAÇÃO	EMBASAMENTO TEÓRICO	AUTORES	
		Conhecimento Disponível	Implementação de Sistemas Estruturados para a Gestão do Conhecimento.	Desenvolver e implementar uma plataforma centralizada para o armazenamento e compartilhamento de informações.	“Para garantir que as informações estejam sempre acessíveis e possam ser usadas de forma estratégica, é essencial desenvolver um portal de compartilhamento, onde facilita o fluxo de informações e a gestão do conhecimento interno ao integrar diversos sistemas em um único local. Isso ajuda a conectar conceitos e organizar o conhecimento disponível na empresa”.	Zyrianoff, (2021).
		Aprendizado Organizacional	Capacitação Contínua e Incentivo ao Aprendizado.	Promover programas contínuos de capacitação e aprendizado para os funcionários, incentivando a participação em cursos e treinamentos.	“A capacitação é essencial para a inovação e a melhoria dos processos, garante a compreensão do 'como' e 'porque' da estratégia, cria um ambiente colaborativo, demonstra compromisso com a educação e favorece a cultura de compartilhamento do conhecimento”	Tidd e Bessant (2015); Jenoveva Neto, (2016); Castro et al. (2021).
		Adaptação a Mudanças	Desenvolvimento de uma Cultura de Inovação e Adaptação.	Fomentar uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação às mudanças.	A gestão não pode mudar a cultura de maneira direta, mas pode influenciá-la ao alterar estruturas e processos, além de fornecer exemplos e reforçar comportamentos preferenciais. Essas iniciativas de "mudança cultural" são utilizadas em programas voltados para a gestão da qualidade total e outros modelos organizacionais que necessitam de uma cultura participativa e envolvente.	Tidd e Bessant (2015).

<b>Inovação e Melhoria</b>	Promoção de uma Cultura de Inovação.	Incentivar a comunicação aberta, feedback contínuo e a participação ativa dos funcionários em processos de mudança e inovação.	“Uma cultura inovadora atua como um catalisador para a geração de ideias. Este processo exige a busca e o uso de fontes de conhecimento internas e externas, com o apoio da alta gestão. Aspectos culturais impactam o modelo de negócios e promovem mudanças nos modelos já estabelecidos”.	Zyrianoff, (2019); Sousa et al (2022); Moraes et al. (2023).
<b>Uso de Novas Tecnologias</b>	Utilização de Tecnologias Avançadas.	Investir em tecnologias avançadas que suportem a gestão do conhecimento e melhorem a eficiência dos processos internos.	“A implementação de projetos de inteligência organizacional depende fortemente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que servem como um meio para tornar esses projetos viáveis e eficientes.	Zyrianoff, (2021).
<b>Colaboração Externa</b>	Parcerias e Colaborações externas.	Estabelecer parcerias com outras instituições de saúde, universidades e empresas para a troca de conhecimentos e práticas inovadoras.	“A capacidade absorptiva refere-se à habilidade de uma empresa para reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos externos de maneira eficaz”.	Cohen & Levinthal, (1990).
<b>Barreiras à Inovação</b>	Superação de Barreiras Financeiras e Culturais.	Alocar recursos de forma eficiente e promover uma cultura de inovação dentro da instituição.	“As barreiras financeiras e culturais são desafios comuns na implementação de práticas inovadoras e de gestão do conhecimento”.	Carvalho (2021).
<b>Feedback Geral</b>	Valorização do Conhecimento e da Inovação.	Reconhecer e promover o papel do conhecimento e da inovação dentro da organização.	“As empresas terão mais sucesso se possuírem a capacidade de transformar os conhecimentos externos e aplicá-los nos seus projetos de pesquisa e desenvolvimento, resultando na melhora do seu desempenho de inovação”.	Castro et al. (2021)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Desde modo, as dificuldades dos processos hospitalares estão intrinsecamente ligadas à resistência à mudança, falta de integração de sistemas e escassez de recursos. No entanto, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e absorptivas, juntamente com uma gestão eficaz do conhecimento, pode superar essas barreiras e promover a inovação e a melhoria contínua dos serviços de saúde.

A Gestão da Qualidade Hospitalar, fundamentada na literatura e nos achados das entrevistas, destaca-se como uma aliada estratégica no desenvolvimento de novas habilidades e competências, abrangendo os seguintes aspectos:

- **Gestão do Conhecimento:** desenvolver novas práticas para coleta, armazenamento e compartilhamento de informações; nortear líderes e coordenadores no compartilhamento do conhecimento; criar soluções para que a comunicação interna flua de forma clara e eficaz. Obtendo como resultados esperados: disseminação das boas práticas na aquisição e aplicação de novos conhecimentos; redução de ruídos na comunicação entre os setores e melhoria na gestão de riscos.
- **Capacidade Absortiva:** facilitar a adesão de programas de capacitação e reciclagem para os profissionais da instituição; foco na melhoria contínua e práticas inovadoras; fomento e incentivo na busca por fontes externas de conhecimento. Obtendo como resultados esperados: profissionais atualizados e preparados para a mudança; aumento na qualidade e eficiência nos serviços prestados; implantação de uma cultura voltada para inovação nos processos.
- **Capacidade Dinâmica:** acompanhar junto com a coordenação dos setores os indicadores de desempenho; auxiliar na implantação de novas tecnologias e processos com treinamentos, manuais, fluxos e normas; atuar para que as equipes desenvolvam habilidades técnicas e de adaptação mediante as mudanças do ambiente externo e interno no contexto hospitalar. Obtendo como resultados esperados: Otimização dos processos operacionais, maior flexibilidade diante de novos desafios e capacidade de adaptação; elaboração de planos de ação e planos de contingência em diferentes cenários.

Os resultados dessas práticas, podem ser evidenciados por exemplo, no acompanhamento dos seguintes indicadores: número de notificações relacionadas a eventos adversos, taxa de infecção hospitalar, tempo médio de permanência do paciente; número de capacitação e treinamentos, retorno sobre os investimentos em capacitações, número de novos processos; número de notificações relacionadas a



falha de comunicação adentro dos processos; satisfação no atendimento, entre outros.

Investir em treinamento, tecnologia e cultura organizacional que valorize a inovação e o aprendizado contínuo é crucial para a adaptação e crescimento das instituições de saúde de acordo com o que foi evidenciado no resultado da pesquisa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo responder à questão principal desta pesquisa: como a interação das Capacidades Dinâmicas e Absortivas na Gestão do Conhecimento atuam para a promoção da inovação e melhoria contínua dos processos no contexto hospitalar. Além disso, buscou-se propor um quadro teórico e recomendações práticas para gestores interessados em aumentar a eficiência e a eficácia de suas organizações.

A partir dos resultados, foi possível organizar um quadro contendo algumas ações voltadas à gestão e atualização de processos internos, desde o reconhecimento da necessidade de inovar até o monitoramento dos objetivos estruturados. Essas atividades permitem propor diretrizes para apoiar os líderes na condução e execução das ações voltadas para gestão do conhecimento e promoção da inovação.

Para que mudanças efetivas sejam implementadas, é imprescindível promover uma cultura organizacional que motive os colaboradores e proporcione favorável às mudanças. A inovação, amplamente discutida em diversas áreas do conhecimento, é um processo que envolve não apenas aprender, mas também desaprender, considerando fatores individuais, tecnológicos, estratégicos, culturais e de liderança.

A literatura sobre Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas reforça que a resistência inicial às mudanças é comum. O apoio da liderança desempenha um papel fundamental para superar essa barreira e facilitar a transição do conhecimento potencial para a aplicação prática. Os dados da pesquisa mostram que a empresa enfrenta dificuldades em absorver e aplicar novos conhecimentos, especialmente na conversão do conhecimento em práticas eficazes. Além disso, foram identificadas barreiras culturais e estruturais que limitam a adoção de novas tecnologias e práticas inovadoras. Ainda assim, os resultados destacam a importância de parcerias externas e tecnologias para melhorar a eficiência e fomentar a inovação.

Superar essas barreiras requer foco no desenvolvimento da Capacidade Absortiva, incentivando a adoção de tecnologias, promovendo colaborações externas

e transformando o conhecimento adquirido em práticas inovadoras. Comunicação eficaz, liderança engajada e parcerias estratégicas são fatores determinantes para enfrentar esses desafios e promover melhorias na eficiência e qualidade dos processos. A interconexão entre Gestão do Conhecimento, Capacidades Dinâmicas e Absortivas é fundamental para o desempenho organizacional e a inovação. A implementação de sistemas estruturados de Gestão do Conhecimento, aliada ao fortalecimento dessas capacidades, pode melhorar significativamente os processos, especialmente em contextos hospitalares.

Este estudo apresenta limitações, como o fato de ter sido realizado com apenas quatro gestores de uma única instituição hospitalar. Para pesquisas futuras, recomenda-se expandir a análise para outras localidades e organizações, permitindo uma abordagem mais abrangente. Além disso, sugere-se incluir diferentes atores no processo investigativo, como gestores, técnicos e profissionais externos, com o objetivo de identificar semelhanças e diferenças em outros contextos organizacionais. Essas perspectivas podem ampliar o entendimento sobre o papel das Capacidades Dinâmicas e Absortivas na Gestão do Conhecimento no setor hospitalar.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com Apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

À Fundação São Paulo, pela oportunidade de realizar o Mestrado Acadêmico com apoio da bolsa de estudos na modalidade FUNDASP.

## **REFERÊNCIAS**

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. **Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues**. MIS quarterly, p. 107-136, 2001. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250961>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3250961> . Acesso em 22 abr. 2024.

ARAÚJO, D. G. B. et al. **Melhoria da gestão da qualidade em unidade de hemoterapia hospitalar**. Hematology, Transfusion and Cell Therapy, v. 45, p. S718, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.htct.2023.09.1303>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2531137923014797>. Acesso em 12 set. 2024.

BANDEIRA, Jessianie Aparecida Ávila; BANDEIRA, Marconde Ávila. **Gestão Hospitalar: os desafios na implementação com qualidade**. Revista Científica do UBM, p. 103-114, 2021. DOI: <https://doi.org/10.52397/rcubm.v23i44.871>. Disponível em: <https://revista.ubm.br/index.php/revistacientifica/article/view/871>. Acesso em 12 set. 2024.

BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>. Acesso em 22 jun. 2024.

BEKER, José Carlos; DE OLIVEIRA NYARADI, Neidi. **Aprendizagem organizacional e as novas tecnologias: um novo desafio**. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia– XIII, 2016. DOI: 10.37885/221211137. Disponível em: <https://editoracientifica.com.br/books/chapter/221211137>. Acesso em 22 abr. 2024.

BOM, Taynara Ribeiro Rodrigues et al. **Práticas de gestão da qualidade em organizações hospitalares: estudo multicase em hospitais do Rio Grande do Sul, Brasil**. REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, v. 15, n. 2, p. 114–139, 2023. DOI: 10.21680/2176-9036.2023v15n2ID27947. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/27947>. Acesso em: 12 set. 2024.

CARVALHO, Carolina Martins. **O papel das capacidades dinâmicas em contexto de mudança nas instituições de saúde**. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/44165>. Acesso em: 22 abr. 2024.

CASTRO, Ahiram Brunni C. de et al. **Transferência de conhecimento: Contribuições da gestão do conhecimento e da capacidade absorptiva**. Innovar: revista de Ciências Administrativas Y Sociales, vol. 32. P. 123-140, 2021. DOI: 10.15446/innovar.v32n84.99864. Disponível em: [https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_scielo\\_journals\\_S0121\\_50512022000200123&vid=CAPES\\_V3&search\\_scope=default\\_scope&tab=default\\_tab&lang=pt\\_BR&context=PC](https://rnp-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_scielo_journals_S0121_50512022000200123&vid=CAPES_V3&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=pt_BR&context=PC). Acesso em 23 abr. 2024.

CHANG, Yi-Ying; GONG, Yaping; PENG, Mike W. **Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance**. Academy of Management journal, v. 55, n. 4, p. 927-948, 2012. DOI:

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0985>. Disponível em:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2010.0985>. Acesso em 30 ago. 2024.

CHESBROUGH, Henry William. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação**. Bookman, 2012.

COHEN, Wesley M; LEVINTHAL, Daniel A. **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**. Administrative science quarterly, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. Disponível em:

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080517889-chapter3/absorptive-capacity-new-perspective-learning-innovation-wesely-cohen-daniel-levinthal> . Acesso em 22 abr. 2024.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; JUNIOR, Moacir de Miranda Oliveira. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Beatriz de Araújo Nunes et al. **Análise do processo de trabalho dos núcleos de qualidade e segurança do paciente no manejo dos incidentes com e sem danos ao paciente**. Brasília Med, v. 57, p. 18-29, 2020. DOI: 10.5935/2236-5117.2020v57a09. Disponível em:

<https://cdn.publisher.gn1.link/rbm.org.br/pdf/v57a9.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.

HARUNA, Abubakar; ALABI, John Olatunji; ONOJA, Mercy Ojoma. **Marketing strategy and the Performance of small and medium scale enterprises in kogi east**, 28–29. Journal of business management, innovation and creativity. Disponível em: <https://journalsofmgt.com.ng/journals/uploads/MARKETING-STRATEGY-AND-THE-PERFORMANCE-OF-SMALL-AND-MEDIUM-SCALE--ENTERPRISES-IN-KOGI-EAST.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2024.

JENOVEVA NETO, Roseli. **A Capacidade Absortiva no Processo de Gestão da Inovação: análise em empresas consideradas inovadoras**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/84615187.pdf> . Acesso em: 22 abr. 2024.

KAY, Neil M.; LEIH, Sohvi; TEECE, David J. **The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research**. Industrial and Corporate Change, v. 27, n. 4, p. 623-638, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dty015>. Disponível em:

<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/27/4/623/4954048?login=false>. Acesso em: 30 ago. 2024.

KURTZ, Diego Jacob; SANTOS, Jane Lucia S.; STEIL, Andrea Valéria. **Capacidade de absorção do conhecimento e capacidades dinâmicas no contexto de ambientes turbulentos: uma análise da literatura**. Anais do Encontro de Administração da Informação, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/237074521\\_Capacidade\\_de\\_Absorcao\\_do\\_Conhecimento\\_e\\_Capacidades\\_Dinamicas\\_no\\_Contexto\\_de\\_Ambientes\\_Turbulentos\\_uma\\_analise\\_da\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/237074521_Capacidade_de_Absorcao_do_Conhecimento_e_Capacidades_Dinamicas_no_Contexto_de_Ambientes_Turbulentos_uma_analise_da_literatura). Acesso em: 30 de ago. 2024.

LEE, Ching Chyi; YANG, Jie. **Knowledge value chain**. Journal of management development, v. 19, n. 9, p. 783-794, 2000. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710010378228/full/full/html>. Acesso em 22 abr. 2024.

MACÊDO, Antônia Gabriela Aragão de Oliveira et al. **Utilização dos indicadores de saúde no processo de gerenciamento hospitalar**. Saúde Coletiva (Barueri), v. 11, n. 68, p. 7217-7226, 2021. DOI: <https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2021v11i68p7217-7226>. Disponível em: <https://www.revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/1785>. Acesso em: 12 set. 2024.

MEIRELLES, Dimária Silva e; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. **Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?**. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. spe, p. 41-64, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/L9ZB6rBCFZ5jgqxd3hVWY6L/?lang=pt>. Acesso em 22 jun. 2024.

MILBRATZ, Thaise Caroline; GOMES, Giancarlo; PARISOTTO, Iara Regina dos Santos. **As Capacidades Dinâmicas e seu papel na Inovação Organizacional**. Internacional Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability. 2016. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/524.pdf>. Acesso em 22 abr. 2024.

MORAES, Marco Tulio Braga de; MALISCHSKI, Karyne; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. **Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional: Uma Revista Integrativa**. Perspectivas em gestão & conhecimento, vol. 13, p. 146, 2023. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13nespecial.65569. Disponível em: <https://rnp->

[primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_proquest\\_journals\\_2837096465&vid=CAPES\\_V3&search\\_scope=default\\_scope&tab=default\\_tab&lang=pt\\_BR&context=PC](http://primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_proquest_journals_2837096465&vid=CAPES_V3&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=pt_BR&context=PC). Acesso em 23 abr. 2024.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Alana Deusilan Sester; MACIEIRA, Renan Araújo. **A Gestão do Conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas organizações**. *Pensamento & Realidade*, v. 34, n. 3, p. 92–106, 2020. DOI: 10.23925/2237-4418.2019v34i3p92-106. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/46642>. Acesso em 22 abr. 2024.

ROCHA, Camila Carlos da. **A capacidade absorptiva como uma capacidade dinâmica: abordagens e direcionamentos relacionados com o construto**. *International Journal of Business Marketing*, v. 3, n. 2, p. 076-087, 2018. Disponível em: <https://ijbmkt.emnuvens.com.br/ijbmkt/article/view/43>. Acesso em 22 abr. 2024.

SANTOS, Neri dos. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020.

SOUSA, Josiano Cesar de et al. **Diretrizes Para a Implantação de Inovações Em Organizações Hospitalares**. *BBR Brazilian business review (Portuguese ed.)*, vol. 19, p.331-350, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.3.6.pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/Bsq7KCfFLVmS8NMbp5QYCSv/?lang=pt>. Acesso em: 23 abr. 2024.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman editora, 2008.

TEECE, David J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. *Strategic management journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>. Acesso em 22 abr. 2024.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management**. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. DOI:

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Disponível em:

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em: 22 jun. 2024.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. **Dynamic capabilities: A review and research agenda**. International journal of management reviews, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 30 ago. 2024.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. **Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension**. Academy of management review, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/amr.2002.6587995?download=true>. Acesso em 22 jun. 2024.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**. Organization science, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/200465308\\_Deliberate\\_Learning\\_and\\_the\\_Evolution\\_of\\_Dynamic\\_Capabilities](https://www.researchgate.net/publication/200465308_Deliberate_Learning_and_the_Evolution_of_Dynamic_Capabilities). Acesso em: 30 ago. 2024.

ZYRIANOFF, Wladimir. **Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho na área de manutenção: Estudo de caso de uma indústria automobilística do ABC Paulista**. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. 2019. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/METODISTA\\_dcc05624b74014104b17643440dbe8d6](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/METODISTA_dcc05624b74014104b17643440dbe8d6). Acesso em: 22 abr. 2024.

ZYRIANOFF, Wladimir; KUNIYOSHI, Márcio Shoiti; GASPAR, Marcos Antônio; DO NASCIMENTO, Hugo. **Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial**. Research, Society and Development, v. 10, n. 2, p. e47410212713, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12713. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12713>. Acesso em: 22 jun. 2024.