

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

RECURSOS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES DA REGIÃO SUL DO BRASIL

TECHNOLOGICAL RESOURCES USED IN THE TRANSFER OF KNOWLEDGE IN HOSPITAL ORGANIZATIONS IN THE SOUTHERN REGION OF BRAZIL

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Caroline Januário Félix, Universidade Estadual de Maringá - UEM, Brasil, carolinejfelix@hotmail.com

Hertha Almeida Leitão, Centro Universitário de Maringá – Unicesumar, Brasil, herthaleitao@hneves.com.br

Resumo

O objetivo desta pesquisa é identificar quais os tipos de tecnologias são observados, na transferência de conhecimento das organizações hospitalares da região sul do Brasil. Considerando que o conhecimento representa a origem para inovações, e que as inovações são elementos centrais da competitividade organizacional, destacamos a emergência das organizações superem dificuldades incorridas no processo de transferência de conhecimento. Neste estudo foram analisados 25 hospitais associados a Anahp - Associação Nacional dos Hospitais Privados. Foram coletados dados no observatório da Anahp (2019), e nos *websites* das organizações. Os dados foram analisados e tratados de forma qualitativa, com vistas a identificar quais são os recursos tecnológicos utilizados pelas organizações na transferência de conhecimento, entre os colaboradores, entre o hospital e os colaboradores, entre o hospital e a sociedade e por fim entre o hospital e a universidade. Na análise dos dados, percebe-se que os hospitais recebem tecnologias das universidades e empregam-na para transferir conhecimento dentro da organização. Observou-se, forte presença de recursos tecnológicos na transferência de conhecimento na relação organização-colaboradores. Os principais recursos tecnológicos na transferência de conhecimento são: prontuários eletrônicos, softwares de gestão e *websites*. A contribuição teórica deste estudo, reforça a importância da transferência de conhecimento para inovações em organizações hospitalares. As contribuições práticas, apontam que a tecnologia é uma facilitadora desse processo de transferência de conhecimento e coopera para que o conhecimento organizacional seja mantido de forma explícita. Este estudo estimula as Universidades a expandirem pesquisas de recursos tecnológicos para a transferência de conhecimento em organizações hospitalares.

Palavras-chave: (Transferência de conhecimento; Tecnologia; Organizações hospitalares)

Abstract

The objective of this research is to identify what types of technologies are observed in the transfer of knowledge from hospital organizations in the southern region of Brazil. Considering that knowledge represents the origin for innovations, and that innovations are central elements of organizational competitiveness, we highlight the emergence of organizations overcome difficulties incurred in the process of knowledge transfer. In this study we analyzed 25 hospitals associated with National Association of Private Hospitals. Data were collected at the Association Observatory (2019), and on the organizations *websites*. The data were analyzed and treated in a qualitative way, in order to identify the technological resources selected by the organizations in the transfer of

knowledge, between the collaborators, the hospital and the collaborators, the hospital and society and finally the hospital and the university. In the data analysis, we observed that hospitals receive technologies from universities and use this technology to transfer knowledge within the organization. It was observed a strong presence of technological resources in the transfer of knowledge in the organization-employees relationship. The main technological resources in the transfer of knowledge are: electronic medical records, management software and websites. The theoretical contribution of this study reinforces the importance of knowledge transfer for innovations in hospital organizations. The practical contributions point out that technology is a facilitator of this process of knowledge transfer and cooperates so that the organizational knowledge is maintained explicitly. This study encourages universities to expand research on technological resources for the transfer of knowledge in hospital organizations.

Key words: (Knowledge transfer; Technology; Hospital organizations)

1 Introdução

O conhecimento é o ativo mais importante da organização, por representar a fonte de origem das ideias de inovação e do aprimoramento de tecnologias. Segundo Teixeira e Castro (2015) o conhecimento é resultante da interpretação das informações, sendo reconhecida sua existência sob as formas explícitas e tácitas. Para os autores a forma explícita pode ser facilmente armazenada e é mais fácil de compartilhar e transferir; a tácita está associada aos indivíduos ou a grupos de indivíduos, sendo o resultado de interpretação das informações por meio de suas experiências e vivências, ou seja, esse conhecimento se encontra arquivado no cérebro dos indivíduos, é único, intangível e difícil de ser transmitido.

Davenport e Prusak (2003) advertem que os pontos fortes dos conhecimentos que agregam valor à maioria dos produtos e serviços se baseiam em: *know-how* técnico, projeto de produto, apresentação de *marketing*, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação, além de velocidade, complexidade, senso histórico e de contexto, discernimento e flexibilidade, fatores necessários no contexto atual competitivo e continuamente dinâmico. Para Zambanini et al. (2016), a inovação e o conhecimento estão entre os elementos centrais da dinâmica e do crescimento da competitividade de nações, regiões, setores, organizações e instituições, que contribuem para melhor entender o processo de inovação, o qual é caracterizado e influenciado por formatos institucionais e organizacionais.

Nesse contexto, Silva, Juliani e Dias (2016) observam que as organizações de saúde almejam utilizar cada vez mais o conhecimento para melhor atender os pacientes, além de buscarem práticas de gestão do conhecimento que contribuam para prestação de serviços desse nicho, com mais qualidade e na quantidade necessária à demanda dos usuários. As atuais dificuldades que vem enfrentado a área da saúde estão relacionadas ao constante aumento de custos, às restrições e às mudanças nas práticas clínicas, sobretudo, pelos avanços das tecnologias de informação e de comunicação aplicada nesse setor. Por outro lado, essas tecnologias podem contribuir para geração e transferência de conhecimento nessas organizações (Cicone et al., 2015).

Em estudo realizado nos Estados Unidos, por Baird, Davidson e Mathiassen (2017), com dez empresas no setor saúde, sobre o processo de incorporação de tecnologia em práticas organizacionais, os autores observaram que é desafiador a assimilação de tecnologias complexas para as empresas, pelas restrições de recursos financeiros, pela falta de tempo e dedicação dos médicos. Eles utilizaram o modelo de assimilação de registro eletrônico de saúde para facilitar a troca de dados entre os médicos nas práticas de trabalho e na melhoria da produtividade organizacional. Nos Estados Unidos, a falta de recursos para práticas nas pequenas empresas de saúde é uma restrição relevante na assimilação eletrônica de registros de saúde (EHR), que, para Baird, Davidson e Mathiassen (2017), historicamente apresentou baixo uso, mesmo com o fornecimento de recursos externos, como financiamento ou treinamentos.

Os referidos autores lembram que são os médicos que devem decidir seu próprio tempo e dedicação para assimilar essas tecnologias complexas. O estudo mostrou também que os fatores que influenciam a adoção organizacional da tecnologia da informação em saúde estão

relacionados com a conscientização, a implementação e a assimilação, os quais requerem um processo deliberado e contínuo de aprendizado e experimentação para que a organização realize plenamente os benefícios planejados e esperados na comunicação entre os profissionais e, conseqüentemente, para o tratamento dos pacientes.

Considerando que o conhecimento representa a origem de inovações, que elas são elementos centrais da competitividade organizacional, pode-se dizer que as organizações hospitalares buscam conhecimento para melhor atender os pacientes. Neste contexto, ressalta-se que os portais hospitalares desempenham um papel relevante na transmissão de conhecimento e inovações. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar quais os tipos de tecnologias são observados, na transferência de conhecimento das organizações hospitalares da região sul do Brasil.

A amostra deste estudo foi constituída com 15 hospitais do estado do Paraná, 7 do Rio Grande do Sul e 3 de Santa Catarina, uma amostra de 25 organizações. Foram selecionados hospitais associados a Anahp (Associação Nacional dos Hospitais Privados), tendo em vista que esta entidade representa hospitais privados e com excelência, reconhecidos através de prêmios e certificações nacional e internacional. De acordo com os dados apresentados no site da Anahp (2019), existem mais de 6000 hospitais públicos e privados no Brasil, 61% são instituições privadas, 7% possuem alguma Acreditação, 30% são membros da Anahp, os quais são de alta complexidade, 63% grande porte e porte especial, 37% são de pequeno porte e médio porte. Além de responderem por 22,5% das acreditações nacionais, 77% das acreditações internacionais no Brasil e gerarem mais de 173 mil empregos. Os dados foram analisados e tratados de forma qualitativa, com vistas a identificar a presença da tecnologia nos métodos selecionados pelas organizações na transferência de conhecimento, entre os colaboradores, entre o hospital e os colaboradores, entre o hospital e a sociedade e por fim entre o hospital e a universidade.

Como contribuição teórica deste estudo, reforça a importância da transferência de conhecimento para inovações em organizações hospitalares. As contribuições práticas, apontam que a tecnologia é uma facilitadora desse processo de transferência de conhecimento e coopera para que o conhecimento organizacional seja mantido de forma explícita. Este estudo estimula as Universidades a expandirem pesquisas de recursos tecnológicos para a transferência de conhecimento em organizações hospitalares.

2 Tecnologia e inovação no setor da saúde

2.1 Tecnologia

A transferência de conhecimento tecnológico apresenta um caminho de múltiplas possibilidades para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, em razão da interdisciplinaridade, que é apontada na literatura, das ferramentas, dos modelos e das práticas que foram desenvolvidos no contexto das organizações, com o apoio de tecnologias de informação e comunicação. Contudo, ele começa com os saberes das pessoas e com o que é possível ser transmitido, compartilhado e armazenado para que se transforme no capital intelectual organizacional e na aprendizagem significativa para todos os indivíduos envolvidos no processo de implementação das práticas ou ferramentas numa organização, seja ela pública, privada, escolar ou mesmo uma empresa prestadora de serviços hospitalares.

Assim, cada cultura, e cada contexto organizacional exige um estudo cuidadoso de qual recurso é mais adequado, qual prática é compatível com a realidade dos funcionários e gestores, mas o que foi ressaltado nos estudos é que as tecnologias da informação auxiliam no processo de transferência de conhecimento. O fundamental é a disponibilidade das pessoas em trocar suas experiências e seus conhecimentos, o apoio da alta gestão, o compromisso de todos com o

aprendizado. No geral, a transferência do conhecimento tecnológico é utilizada como passagem do conhecimento entre os sujeitos do processo, na relação das empresas com as universidades, na percepção dos sujeitos do conhecimento buscado e internalizado, como forma de educação continuada e auto aprendizado. A inovação trazida de melhores práticas externas, de ferramentas de gestão para melhoria dos processos internos, como também no fluxo de informação da universidade e redes entre os vários atores (Davenport; Prusak, 2003; Terra, 2005; Fernandes, 2008).

Artigos e trabalhos que foram investigados sobre a transferência de conhecimento mostram a relação entre sujeitos no âmbito empresarial, no sentido da troca de experiências e conhecimento, seja entre gestores e colaboradores, fornecedores, clientes, consultorias e entre empresários para o desenvolvimento local e regional. A literatura sobre esse tema aponta as universidades como atores integrantes do sistema de inovação e transferência de conhecimento e tecnologia, em nível regional, nacional e global. Além de advertir que o fluxo de conhecimento em projetos conjunto com universidades e empresas que estão instaladas em parques tecnológicos beneficiam as empresas devido à proximidade com a universidade, a qual estimula o fluxo de conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias e parcerias entre os empresários que estão inseridos nesse ambiente. A transferência de conhecimento no âmbito interno das organizações é vista na passagem de conhecimento informal, por meio de métodos próprios de cada sujeito na relação do trabalhador experiente para o aprendiz.

No contexto das organizações de saúde, Gregorc (2015) apresenta as práticas realizadas com os profissionais de saúde e os trabalhadores de outros grupos profissionais do Centro de Transfusão de Sangue da Eslovênia (BTC) que foram consideradas como condição fundamental para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, competências e a motivação educacional dos empregados. Além dos motivos internos, também existem fatores externos que influenciam a motivação educacional. A análise apresenta motivos e barreiras na formação de médicos, enfermeiros, funcionários dos laboratórios e serviços de apoio. O autor lembra que com novas formas de educação é possível racionalizar os processos educacionais e motivar os funcionários para a autoaprendizagem e para transferir seus conhecimentos para os outros.

Oliveira e Segatto (2009) propuseram um esboço teórico que considere a estrutura da tecnologia, a relação entre transferência de tecnologia, transferência de conhecimento (tecnológicos ou não) e práticas sociais provenientes do uso das tecnologias no âmbito organizacional. O papel das práticas sociais na utilização das tecnologias no cotidiano dos indivíduos nas organizações, mostrou que a análise realizada por esse modelo representa uma contribuição teórica para estudos de práticas sociais, campo nos estudos organizacionais e melhor entendimento da relação entre tecnologia e instituições.

Nota-se que entre as práticas e ferramentas utilizadas para a transferência de conhecimento estão: o uso de informações entre os sujeitos, no que diz respeito a troca de experiência e conhecimento, seja entre pares, gestores e colaboradores, fornecedores, clientes, profissionais especializados e consultores. O uso de ferramentas tecnológicas em parcerias com universidades, principalmente nas empresas que estão instaladas em parques tecnológicos que possibilita o fluxo do conhecimento e abertura de relações em rede e parcerias entre os atores. A utilização de *website* também possibilitou a construção de um canal de comunicação e transferência de conhecimento nas diversas organizações, além do uso de ferramentas de internet para trocas de informações entre participantes de equipes que desenvolvem *software* e aplicativos e comunidades de práticas.

2.1 Inovação

Investir em inovação sempre foi um fator chave para a competitividade organizacional. Para Barboza et al. (2015), a partir do século XXI, a disseminação de inovações fez aumentar a

importância desse recurso, por causa da concorrência cada vez mais acirrada e pelo encurtamento do ciclo de vida dos produtos. As constantes mudanças, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), favorecem as organizações, que conseguem mobilizar conhecimento, avanços tecnológicos e, ainda, gerar novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e na maneira como criam e lançam produtos e serviços para o mercado em que atuam.

A importância da discussão sobre a inovação é atribuída a Joseph Schumpeter (1988), o qual observou que empresários, ao fazerem uso da inovação tecnológica, em seu produto/serviço ou em um novo processo, obtêm vantagem estratégica, realizando “lucros de monopólio”. Outros empresários, observando os resultados desse processo, tentarão imitá-lo, o que resultará em outras inovações e no aumento de novas ideias, causando a diminuição dos lucros de monopólio até que o equilíbrio seja alcançado. O ciclo será repetido por vários outros empresários, que reescreverão as regras do jogo. Schumpeter, além disso, mostrou que existe, no processo de inovação, a destruição criativa, uma constante busca pela criação de um novo produto/serviço que destrói velhas regras e cria ao mesmo tempo novas formas de se obter a lucratividade dos negócios (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

As empresas inovam e obtêm vantagens competitivas, de acordo com Strauhs et al. (2012), quando gerenciam de forma integrada as informações de que dispõem, quando as pessoas são orientadas e aprendem a utilizá-las de forma eficaz. Para os autores, a produção do conhecimento tem como sujeito as pessoas que integram novas informações à sua experiência e produzem outras, assim como o uso do conhecimento é influenciado pela cultura pessoal, pela organização e pelas características do contexto do negócio.

Transformar conhecimento em ativo de valor para a organização é apresentado na literatura como um processo que requer experiência e conhecimento especializado, que deve ser formalizado, distribuído, compartilhado e aplicado por meio de métodos estruturados e fundamentados. A transferência de conhecimento é um procedimento complexo que ocorre nas organizações, seja de forma gerenciada ou não. No entanto, é necessário estabelecer estratégias para buscar conhecimento externo, transformá-lo e disseminá-lo na instituição, com foco na melhoria do seu desempenho, na sua vantagem competitiva e na maximização da sua capacidade inovadora (Clari, 2010; Aquino; Castro, 2017).

Gomes e Wojahn (2017) ressaltam que a inovação requer que os indivíduos adquiram e compartilhem conhecimento. Assim, as organizações necessitam desenvolver mecanismos e práticas que apoiem ou promovam a criação desse conhecimento. Para os autores, esses mecanismos incluem socialização, internalização, externalização e práticas de gerenciamento que estabeleçam um clima condutor ao aprendizado. A relação entre a aprendizagem e a performance de inovação indica que o desenvolvimento de um novo produto e processo é influenciado por fatores que facilitam o aprendizado na organização, os quais são essenciais para obter tolerância para ambiguidade, incertezas e enganos. Além disso, os autores lembram que a geração de novas ideias e sugestões de funcionários precisa ser respondida e tratada na organização. Igualmente, no ambiente de competição em que as organizações estão inseridas, a inovação não deve ser vista como uma opção, e sim como condição de sobrevivência.

Para Terra (2005), o conhecimento está disseminado por toda a organização, seja na cabeça das pessoas nas suas múltiplas habilidades e competências, seja nos documentos, nos arquivos digitais pessoais, nos departamentais e nos corporativos. Deste modo, as empresas que buscam fortalecer os processos de transferência de conhecimento estão investindo em estruturas humanas e de informática para possibilitar o mapeamento, a classificação, a organização, a validação e a disseminação de informações, conhecimentos e competências. Ainda de acordo com o autor, as organizações estão utilizando várias ferramentas e métodos para otimizar esse processo, tais como: portais corporativos, comunidades virtuais, gestão de documentos e programas corporativos de treinamentos *offline* e *online*.

Em suma, a inovação é um tema que está em estudos e em debates, que mostram a relevância para o desenvolvimento econômico e social de vários países por meio de experiências, evidenciando a melhoria da qualidade dos sistemas de produção e o aumento da capacidade de competir no complexo contexto que envolve interações de diversos tipos e atores variados (Torres-Freire; Henriques, 2013).

2.2 Inovação e tecnologia na área da saúde

O setor produtivo da saúde é visto por Gadelha et al. (2013) como parte relevante e estratégica nas dimensões social e de desenvolvimento, por conta do peso que tem para a economia e da liderança em investimentos de P&D. Além disso, ressalta-se a importância dos serviços na geração de empregos e renda mundiais, em razão da mão de obra especializada e do mercado crescente e em decorrência do envelhecimento da população, o que aumenta a demanda por serviços de saúde.

A inovação no Setor da Saúde está vinculada a transferência de tecnologia de informação no âmbito hospitalar e na transferência de conhecimento e tecnologia em pesquisas e desenvolvimento de medicamentos, como fator de melhoria das condições de saúde e vida da população. No âmbito das organizações, observa-se a busca de conhecimento externos com fornecedores, na parceria com instituições públicas para troca de conhecimento, para o desenvolvimento do setor produtivo, em políticas de segurança e condições de trabalho, investimentos em ciência e tecnologia. E o uso da internet para o fluxo de comunicação e experiências entre os atores do processo de inovação e melhoria na qualidade de vida das pessoas, como será exemplificado pelos seguintes estudos.

Ravandi et al. (2014) analisaram os principais portais hospitalares do mundo na perspectiva do modelo de gestão do conhecimento com base na Internet. Os autores observaram o papel dos portais hospitalares no desenvolvimento dos serviços de saúde. O objetivo do estudo foi avaliar as três dimensões da criação de conhecimento, transferência de conhecimento e acessibilidade do conhecimento nos principais portais hospitalares do mundo, sob a perspectiva da gestão do conhecimento. Os resultados da análise mostraram uma diferença significativa entre os três mecanismos de criação de conhecimento e transferência de conhecimento e acessibilidade do conhecimento nos diferentes portais dos hospitais. Segundo os autores, os continentes da América, Europa e Oceania estão em melhores condições em comparação com os continentes da Ásia e da África. Isso pode ser devido as melhores instalações, acesso mais abrangente à Internet de banda larga nesses continentes, bem como atenção de sua organização matriz à questão da gestão do conhecimento.

A análise realizada por Pereira (2011) sobre os modelos de interação entre instituições de Ciência e Tecnologia e empresas com vista na transferência de tecnologia na saúde. Com base nesses modelos, a autora propõe melhorias no processo de Tecnologia da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) para possibilitar o aumento do repasse de tecnologias desenvolvidas no âmbito do Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde (PDTIS) para empresas, públicas ou privadas. O estudo mostrou que existe uma série de aspectos relevantes sobre as práticas adotadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico das ICTs e em empresas públicas e privadas. Para a autora, estas práticas favorecem o fortalecimento das relações entre os atores para transferência de tecnologia. Porém, ainda não existe modelos de transferência entre as instituições e empresas e que é preciso trabalhar essa relação de troca de conhecimento para o desenvolvimento efetivo do setor produtivo.

Faurie et al. (2013) estudaram o papel dos meios intermediários e de agentes intermediários de Saúde, Segurança e Condições de Trabalho (SSCT), com o objetivo de promover projetos e inovações que usam a qualidade, as condições de trabalho e o rendimento das empresas. Os autores ressaltam que este estudo pode oferecer aos sujeitos do âmbito da saúde e do trabalho

uma visibilidade de suas ações de prevenção que possibilite construir uma ajuda para identificar ferramentas de prevenção. Porém, tem que ser compatível com o ambiente de trabalho para permitir maior eficácia da transferência de conhecimento em saúde, segurança e condições de trabalho.

O trabalho de Montenegro (2011) analisou uma pesquisa originária da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), onde foram diagnosticados seis aspectos fundamentais para a compreensão dos gargalos e oportunidades desta integração: “i) gestão da transferência de tecnologia; ii) inovação aberta; iii) gestão da propriedade intelectual; iv) modelo de negócio; v) financiamento; vi) integração IPP-empresa”. O projeto estudado teve como foco o desenvolvimento da vacina Sm14 contra a esquistossomose e fasciolose. O diagnóstico do estudo mostrou que a histórica dificuldade brasileira na interação IPP/universidade-empresa pode ser superada com profissionalismo e proatividade. A autora nota que não faltam recursos para a inovação e nem tecnologia disponível o que falta é mais esforço empreendedor de ambas as partes e o entendimento de que a vulnerabilidade do setor saúde no Brasil em grande parte se deve às resistências em realizar a gestão para a inovação tanto nas IPPs/universidades quanto nas empresas do setor saúde brasileiro.

Luís (2013) investigou a dinâmica da transferência de conhecimento de fornecedores de equipamentos para os hospitais, considerando os fatores indutores e dificuldades do processo, bem como as implicações para o posterior compartilhamento e internalização desses conhecimentos nas empresas receptoras. A metodologia foi de natureza qualitativa com base em dois estudos de caso, os quais foram representados por hospitais de referência que fazem parte do Sistema Nacional de Saúde, localizados na região norte de Angola. O autor observou fatores como: qualidade do relacionamento entre fonte e receptora e proximidade cultural, que exercem influência na transferência de conhecimento entre as empresas fornecedoras e os hospitais gerais de Kwanza Norte e Malange; capacidade de compartilhamento interno de conhecimento do que foi buscado externamente. O autor constatou que existe uma utilização baixa dessas práticas pelos hospitais, gerando pouco desempenho na transferência de conhecimento entre os sujeitos do processo.

Em síntese, esses foram os resultados dos trabalhos identificados na revisão da literatura, que abordam a inovação e a transferência de conhecimento no setor da saúde. Nesta pesquisa, o foco de análise será o setor prestador de serviços, especificamente de diagnósticos e tratamentos, nos portais hospitalares vinculados a Anahp que será vista no próximo capítulo.

3 Metodologia

A metodologia desta pesquisa possui uma perspectiva qualitativa e exploratória (Marthins & Theophilo, 2007), à medida que busca identificar quais os tipos de tecnologias são observados, na transferência de conhecimento das organizações hospitalares da região sul do Brasil. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 29) afirmam que a pesquisa qualitativa se caracteriza por explorar os fenômenos em profundidade, ser basicamente conduzida em ambientes naturais, os significados serem extraídos de dados, não se fundamentar em estatísticas. A análise é realizada em múltiplas realidades subjetivas e não tem sequência linear. Os benefícios da análise qualitativa são: profundidade de significados, extensão, riqueza interpretativa e contextualização do fenômeno.

A amostra deste estudo foi constituída por 25 hospitais que estão associados a Associação Nacional de Hospitais Privados – Anahp, fundada em 2001. Estão associados a esta entidade, hospitais privados de excelência, na região sul do Brasil encontram-se: Paraná com 15; Rio Grande do Sul com 07 e Santa Catarina com 03. Após a seleção da amostra, foram levantados dados no observatório da Anahp (2019), como também foi acessado os *websites* destas organizações. Assim este estudo possui natureza aplicada, pois identifica a natureza (instrução

ou informação) do conteúdo que as organizações que compuseram a amostra, divulgam nos *websites* para transferir conhecimento a sociedade. Os dados estão apresentados no quadro 01. Os dados coletados nos websites, ocorreram no dia 12 de junho de 2019 assegurando uma dimensão temporal transversal, pois refletem um momento instantâneo do dado (Cooper & Schindler, 2003).

HOSPITAL/ TEMPO	CERTIFICAÇÃO	TECNOLOGIA	WEBSITE
Cardiológico Costantini (Curitiba/PR) 20 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	DGR – <i>Diagnoses Related Groups</i> , ferramenta que auxilia na performance clínica e no apoio à gestão com foco na Governança	http://clinicacostantini.com.br/eventos-cursos-e-acoas/ Eventos, cursos e ações
Hospital Evangélico de Londrina (Londrina/PR) 70 Anos	Acreditação Nível 2 (ONA)	Atualização do parque tecnológico, substituindo seus servidores e demais estruturas de <i>hardware</i> – segurança e agilidade em toda sua operação.	http://www.helondrina.org.br/orientacoes-pacientes Orientações a pacientes http://www.helondrina.org.br/orientacoes-visitantes Orientações a visitantes
Hospital Marcelino Champagnat – Grupo Marista (Curitiba/PR) 7 Anos	Joint Commission Internacional (JCI)	Parceria com a PUCPR e Hospital Universitário Cajuru, Centro de Estudos, para pesquisa e inovação (CEPI) na área da saúde	https://www.hospitalmarcelino.com.br/area-do-paciente/#direitos-e-deveres Direitos e deveres dos pacientes https://www.hospitalmarcelino.com.br/area-do-paciente/#orientacoes-para-internacoes Orientações para internação
Hospital das Nações (Curitiba/PR) 30 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização.	https://www.hospitalnacoes.com.br/qualidade/ Direitos e deveres dos pacientes https://www.hospitalnacoes.com.br/pacientes-e-acompanhantes/informacoes-ao-paciente/ Informações aos pacientes https://www.hospitalnacoes.com.br/orientacoes-apos-a-alta/ Orientações pós alta https://www.hospitalnacoes.com.br/blog/ Blog, com dicas e orientações
Hospital Ministro Costa Cavalcante (Foz do Iguaçu) 40 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	Robô Laura, auxílio no desempenho do Protocolo de Sepse. Grupo de Diagnósticos Relacionados – <i>Diagnoses Related Groups</i> (DGR).	http://www.hmcc.com.br/faq.php Perguntas frequentes (respostas para os pacientes) http://www.hmcc.com.br/dicas-para-visitantes.php Dicas para visitantes
Hospital Nossa Senhora das Graças (Curitiba/PR)	Acreditação Nível 3 (ONA) Certificação Internacional de Enfermagem –	Monitores de sinais vitais com conectividade via <i>Wi-Fi</i> , transferência automática de dados vitais do paciente ao	https://www.hnsg.org.br/internacao/recomendacoes-para-internacao/ Recomendações para internação

65 Anos	Health Services Accreditation - IQG	prontuário eletrônico e um intensificador de imagem de última geração.		https://www.hnsg.org.br/internacao/maternidade-gracas/ Descrição de todas as etapas e de cada dia após o nascimento do bebê https://www.hnsg.org.br/internacao/lista-de-enxoval/ Lista de enxoval para a mala da maternidade https://www.hnsg.org.br/internacao/curso-nascer-gracas/ Curso para gestantes https://www.hnsg.org.br/informacoes-uteis/aplicativo-pronto-atendimento/ Aplicativo do hospital que informa o tempo de espera do pronto atendimento
Hospital Pilar (Curitiba/PR) 54 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	Tecnologia máquinas, equipamentos	em	https://www.hospitalpilar.com.br/news.php Notícias https://www.hospitalpilar.com.br/dicas.php Dicas de saúde https://www.hospitalpilar.com.br/faq.php Dúvidas frequentes https://www.hospitalpilar.com.br/internacao.php Orientações para internação
Hospital Santa Cruz (Curitiba/PR) 53 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	http://www.hospitalsantacruz.com/maternidade/enxoval/ Sugestão de enxoval para a maternidade http://www.hospitalsantacruz.com/maternidade/rotina-do-bercario/ Rotina do berçário http://www.hospitalsantacruz.com/maternidade/curso-gestar-bem/ Curso para gestantes
Hospital Vita Batel (Curitiba/PR) 15 Anos	Accreditation Canada e Surgical Review Corporation	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	http://www.hospitalvita.com.br/selos/dvidas-frequentes Dúvidas frequentes http://www.hospitalvita.com.br/pacientes-e-visitantes Informações para pacientes e visitantes http://www.hospitalvita.com.br/noticias Notícias
Hospital Vita Curitiba (Curitiba/PR) 23 Anos	Accreditation Canada	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	http://www.hospitalvita.com.br/selos/dvidas-frequentes Dúvidas frequentes http://www.hospitalvita.com.br/pacientes-e-visitantes Informações para pacientes e visitantes http://www.hospitalvita.com.br/noticias Notícias
Hospital IPO (Curitiba/PR) 26 Anos	Acreditação em processo.	Tecnologia inovação a serviço da saúde, máquinas, equipamento informatização	em e	https://www.hospitalipo.com/ipo-e-voce/ Dicas e sugestões de bem-estar e saúde
Hospital Pequeno Príncipe (Curitiba/PR) 100 Anos	Acreditação Nível 2 (ONA) Referência em ensino e pesquisa	Tecnologia máquinas, equipamento informatização. Projeto Hospital Digital.	em e	http://pequenoprincipe.org.br/hospital/preparoda-crianca-e-da-familia/ Prepara para internação http://pequenoprincipe.org.br/hospital/responsabilidade-social/ Apresentação de ações

			<p>e de engajamento do hospital com questões socioambientais</p> <p>http://pequenoprincipe.org.br/noticias/ Notícias</p> <p>http://pequenoprincipe.org.br/parcerias/ Parcerias que colaboram com a experiência do paciente durante internação</p> <p>http://pequenoprincipe.org.br/projetos-culturais/ Projetos culturais</p> <p>http://pequenoprincipe.org.br/fala-doutor/ um programa semanal realizado em parceria entre a Associação das Emissoras de Radiodifusão do Paraná (AERP) e o Complexo Pequeno Príncipe, no qual são tratados temas da área de saúde</p>
<p>Hospital Policlínica de Cascavel (PR)</p> <p>50 Anos</p>	<p>Acreditação em Nível 1 (ONA)</p>	<p>Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização</p>	<p>https://policlinica.com.br/ Notícias</p> <p>https://policlinica.com.br/informacoes-uteis/47 Orientações aos pacientes e visitantes</p> <p>https://policlinica.com.br/informacoes-uteis/50</p> <p>Lista de enxoval para a maternidade</p> <p>https://policlinica.com.br/informacoes-uteis/45 Segurança do paciente</p>
<p>Hospital São Vicente (Curitiba/PR)</p> <p>80 Anos</p>	<p>Acreditação em processo.</p>	<p>Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização</p>	<p>http://www.saovicentecuritiba.com.br/index.php/noticias/ Notícias</p>
<p>Santa Casa de Maringá (Maringá/PR)</p> <p>65 Anos</p>	<p>Acreditação em Nível 1 (ONA)</p>	<p>Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização</p>	<p>http://www.santacasamaringa.com.br/noticialista Notícias</p>
<p>Hospital Mãe de Deus (Porto Alegre/RS)</p> <p>40 Anos</p>	<p>Acreditação Nível 3 (ONA) Joint Commission International (JCI) Planetree</p>	<p>Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização. Ensino e pesquisa</p>	<p>https://www.maededeus.com.br/pacientes-e-visitantes/</p> <p>Orientações sobre internação, Manual do paciente, Direitos e deveres do paciente.</p>
<p>Hospital Moinhos de Vento (Porto Alegre/RS)</p> <p>91 Anos</p>	<p>Joint Commission International (JCI) ISO 9001</p>	<p>Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização.</p> <p>Programa de Cirurgia Robótica e Tomográfica dupla</p> <p>Parceria com a Johns Hopkins Medicine Internacional – pesquisas em melhores práticas e assistenciais</p>	<p>http://www.hospitalmoinhos.org.br/informacoes-uteis/direitos-do-paciente/ Direitos e deveres do pacientes</p> <p>http://www.hospitalmoinhos.org.br/informacoes-uteis/faq/</p> <p>Perguntas frequentes</p> <p>http://www.hospitalmoinhos.org.br/publicacoes/</p> <p>Apresentação de informações do papel social junto à comunidade</p> <p>http://www.hospitalmoinhos.org.br/ohospital/noticias/ Notícias</p>

				http://www.hospitalmoinhos.org.br/o-hospital/eventos/ Apresentação da agenda de eventos realizados para a sociedade
Hospital São Lucas da PUC-RS (Porto Alegre/RS) 43 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA) Surgical Review Corporation (SRC)	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	https://www.hospitalsaolucas.pucrs.br/noticias/ Notícias https://www.hospitalsaolucas.pucrs.br/relatorio-social/ Relatório Social https://www.hospitalsaolucas.pucrs.br/revista-pucrs-saude/ Revista informativa https://www.hospitalsaolucas.pucrs.br/orientacoes-ao-paciente/ Orientações aos pacientes
Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo (Porto Alegre/RS) 116 Anos	Acreditação não possui.	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	http://www.hcaa.com.br/?page_id=13 Notícias
Hospital Ernesto Dornelles (Porto Alegre/RS) 57 Anos	Acreditação em Nível 1 (ONA)	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	https://www.hed.com.br/ Notícias, eventos, Revista Saúde. Imprensa, multimídia (vídeos informativos), direitos e deveres dos pacientes, manual do cliente.
Hospital Santa Lúcia (Cruz Alta/RS) 80 Anos	Acreditação ONA em processo.	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	https://www.hospitalsantalucia.com.br/noticias/ Notícias https://www.hospitalsantalucia.com.br/duvidas/ Dúvidas https://www.hospitalsantalucia.com.br/blog/ Blog
Hospital Tacchini (Bento Gonçalves/RS) 94 Anos	Acreditação em Nível 2 (ONA) ISO 31000	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	https://www.hospitaltacchini.com.br/info/informacoes-uteis/ Informações de orientação aos pacientes
Hospital Dona Helena (Joinville/SC) 102 Anos	Joint Commission Internacional (JCI)	Tecnologia máquinas, equipamento informatização	em e	http://www.donahelena.com.br/revista/ Revista HDH http://www.donahelena.com.br/atendimento/pacientes-e-acompanhantes/manual-de-pacientes-e-acompanhantes/ Informações para pacientes e acompanhantes: procedimentos para alta e transferência, internação, manual do paciente e acompanhante, curso para gestantes http://www.donahelena.com.br/blog/ Blog

Hospital Santa Catarina de Blumenau (Blumenau/SC) 99 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA) ISO 9001	Tecnologia em máquinas, equipamento informatização Ressonância Magnética de 3 Tesla	em e	https://www.hsc.com.br/sobre-o-hsc Relatório de sustentabilidade, apresentação de ações socioambientais https://www.hsc.com.br/noticias/ Notícias
Hospital Baía Sul (Florianópolis/SC) 15 Anos	Acreditação em processo. Internacional QMENTU	Tecnologia em máquinas, equipamento informatização	em e	http://www.hospitalbaciasul.com.br/blog Blog

Quadro 01: Dados dos hospitais associados a ANAHP na região Sul do Brasil
Fonte: Adaptado do observatório da ANAHP (2019) e dos *websites* da amostra.

Os dados foram tratados e analisados, caso a caso, de forma qualitativa e descritiva, para estabelecer relações de tecnologia com o processo de transferência de conhecimento. Assim, o enfoque foi dado no alinhamento da teoria de transferência de conhecimento com os respectivos métodos utilizados pelas organizações que compuseram a amostra, com vistas a identificar a presença da tecnologia nos métodos selecionados pelas respectivas organizações. Neste estudo considerou-se que o conhecimento pode ser transferido, entre as relações definidas conforme o quadro 02.

Relação 1: colaboradores x colaboradores	Relação 2: organização hospitalar x colaboradores
Relação 3: organização hospitalar x pacientes/sociedade	Relação 4: universidade x organização hospitalar

Quadro 02: Relações onde ocorre transferência de conhecimento
Fonte: as autoras (2019)

As análises dos resultados serão apresentadas na sessão a seguir.

4. Resultados e discussões

4.1 Resultados e discussões

A análise dos resultados demonstra que na Relação 1: colaborador x colaborador, observa-se ser realizada de duas formas: na transferência de conhecimento informal e formal. Terra (2005) lembra que o conhecimento está disseminado por toda a organização, seja na cabeça das pessoas, nas múltiplas habilidades e competências que possuem, seja em documentos, em arquivos digitais pessoais, em ferramentas e métodos que otimizam o processo de transferência do conhecimento. Para Teixeira e Castro (2015), o conhecimento é resultante da interpretação das informações, sendo na forma explícita e tácita. Na forma explícita, o conhecimento pode ser armazenado e é mais fácil de ser compartilhado e transmitido. Na forma tácita, está associado aos indivíduos ou grupos de indivíduos, sendo o resultado de interpretações das informações o que resulta num conhecimento único, intangível e de difícil de ser transferido. No caso dos hospitais em estudo, pode-se dizer que existe de maneira informal, no que diz respeito a troca de conhecimento e experiências entre colegas de trabalho, entre gestores e colaboradores, supervisores e aprendizes, ou seja, esse conhecimento é transferido no dia a dia, em conversas aleatórias, ou até mesmo durante a execução de um processo de trabalho. E de maneira formal, pelo uso das tecnologias de comunicação *offline* e *online* por meio de comunicados internos, manuais de procedimentos e documentos internos dos vários setores da organização.

Quanto a transferência de conhecimento decorrente da Relação 2: organização hospitalar x colaboradores, há presença de aspectos tecnológicos como a informatização, observado em

prontuários eletrônicos e softwares de gestão. A certificação promove novos processos dentro das organizações: nova forma de monitorar, de comunicar, de controlar e de fazer. Zambenini et al., (2016) lembram que a inovação e o conhecimento estão entre os elementos centrais da dinâmica e do crescimento de organizações e instituições. Silva, Juliani e Dias (2016) ressaltam que as organizações de saúde buscam utilizar o conhecimento para melhor atender os pacientes, além de buscarem práticas de gestão do conhecimento que contribuam para prestação de seus serviços com mais qualidade e eficiência. O uso de tecnologia foi observado nos seguintes métodos: Programa de cirurgia robótica; uso da ferramenta DRG que apoia a gestão e a governança organizacional; Robô Laura no auxílio dos diagnósticos e tratamentos; ferramentas de diagnósticos e tecnologia na melhoria dos protocolos de trabalhos e procedimentos assistenciais.

Quanto a Relação 3: organização hospitalar x pacientes/sociedade, a transferência de conhecimento ocorre por meio de um recurso tecnológico – *website*. Ao analisar o conteúdo que os hospitais transferem de conhecimento para a sociedade, nota-se que possui natureza instrutiva e informativa. É possível identificar maior frequência de transferência de conteúdos instrutivos, ou seja, instruções sobre as normas da instituição. Para Strauhs et al., (2012) as organizações inovam e obtêm vantagens competitivas quando gerenciam de forma integrada as informações que dispõem, quando as pessoas são orientadas e aprendem a utilizá-la de forma eficaz. Nesse sentido, Gomes e Wojahn (2017) advertem que as organizações precisam desenvolver mecanismos e práticas que apoiem e promovam a criação de conhecimento. Para os autores, esses mecanismos incluem socialização, internalização e práticas de gerenciamento que estabeleçam um clima condutor ao aprendizado. De forma geral, observa-se que existem informações sobre: cursos para gestantes, o que colocar na mala para levar para maternidade e cuidados com o recém-nascido. Alguns chamam a atenção com informações socioambientais, com os direitos e deveres dos pacientes, manual do paciente e acompanhantes, agendas de eventos para sociedade, revistas informativas de saúde, relatório social, entre outros.

Na Relação 4: universidade x organização hospitalar, pode-se dizer que o movimento de transferência de conhecimento é da Universidade para a organização. Neste caso, a presença da tecnologia não está predominantemente no processo da transferência, e sim na disseminação do conhecimento, levando em consideração que a Universidade entrega pesquisas que podem melhorar os processos clínicos, o tempo de tratamento e consequentemente o tempo de permanência do paciente no hospital entre outros critérios. Gadelha et al., (2013) lembram que, os hospitais são estratégicos no processo sistêmico da inovação na saúde, devido à interação linear entre prestadores de serviços, a indústria, os profissionais médicos e os que fazem parte dessa cadeia produtiva. Nas organizações hospitalares em estudo, observa-se parcerias com universidades e instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais.

5 Conclusão

Considerando que a tecnologia é um fator que colabora significativamente na transferência de conhecimento, foi possível identificar que os hospitais recebem conhecimentos das Universidades e das parcerias que fazem com instituições de ensino e pesquisa. Porém, ainda há oportunidade para a expansão de pesquisas de recursos tecnológicos que possam colaborar com o processo de transferência de conhecimento das organizações hospitalares. Além de ser notado que as principais tecnologias utilizadas na transferência de conhecimentos por essas organizações são: prontuários eletrônicos, softwares de gestão e websites. Este estudo oportuniza estudos futuros comparando os recursos tecnológicos utilizados na transferência de conhecimentos, em hospitais que estão em região consideradas desenvolvidas economicamente como o Canadá, que é um país, considerado referência mundial em serviços de saúde. Como limitações, destaca-se que a amostra de 25 hospitais localizados na região sul do Brasil, é

relativamente pequena considerando o número de hospitais distribuído no território nacional. Foi notada também, a presença de recursos tecnológicos na transferência de conhecimento entre hospital e sociedade, com limitações e fragilidades do conteúdo transferido. Embora o objetivo deste artigo seja identificar o tipo de tecnologia utilizada na transferência do conhecimento, seria uma negligência desconsiderar que o conhecimento transferido em *websites* é relativamente pequeno, ao considerar o potencial que este recurso tecnológico permite. Em geral, as organizações hospitalares deste estudo compartilham conhecimento com os indivíduos de maneira informal e formal; por meio do uso de tecnologias que colaboram com melhorias na qualidade dos processos e na busca de conhecimento em parceria com universidade e instituições de ensino e pesquisa de boas práticas na saúde.

Referências

- Aquino, Helen; Castro, José Márcio. (2017). Knowledge internalization as a measure of results for organizational knowledge transfer: proposition of a theoretical framework. *Turism & Management Studies*, 13, 2, 83-91.
- Baird, Aaron; Davidson, Elizabeth; Mathiassen, Lars. (2017). Reflective Technology Assimilation: facilitating electronic health record assimilation in small physician practices. *Journal of Management Information Systems*, 34, 3, 664-694.
- Barboza, Ricardo Augusto Bonotto; Fonseca, Sérgio Azevedo; Ramalheiro, Geralda Cristina Freitas. (2015). Inovação em micro e pequenas empresas por meio do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. *Revista de Administração e Inovação*, 12, 3, 330-349.
- Clari, Gladys Vignati. (2010). *A transferência do conhecimento na implementação de um sistema integrado de gestão para a área de tecnologia da informática: um estudo de caso em uma empresa do setor energético*. (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Cicone, Priscila A.; Costa, Cássia Kely F.; Massuda, Ely M.; Gimenezes, Régio Marcio T. (2015). Gestão do conhecimento em organizações de saúde: revisão sistemática. *Revista Saúde e Pesquisa*, 8, 2, 379-388.
- Dannenhauer, Andreia Michele. (2016). *Qualidade de serviços na saúde: análise comparativa entre a prestação do serviço público e privado*. (Dissertação de mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, SC, Brasil.
- Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (14ªed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Faurie, Isabelle; Planché, Frédéric; Dalton, Serge; Ricaud, Camille. (2013). Comprender mejor la transferencia de conocimientos en salud y seguridad en el trabajo: propuestas para una tipología de guías de prevención. *Laboreal*, IX, 2, 52-62.
- Fernandes, Caroline Brito. (2008). Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: Angeloni, Maria Terezinha (Org.) *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia* (2ªed). São Paulo: Saraiva.
- Gadelha, Carlos Augusto; Vargas, Marco Antônio; Maldonado, José Manuel dos Santos; Barbosa, Pedro Ribeiro. (2013). O complexo econômico-industrial da saúde no Brasil: Dinâmica de uma inovação e implicações para o Sistema Nacional de Inovação em Saúde. *Revista Brasileira de Inovação*, 12, 2, 251-282.
- Gomes, Giancarlo; Wojahn, Rafael Matte. (2017). Organizational Learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52, 2, 163-175.
- Gregorc, Cvetka; Editado por: Gomez Chova L; Lopez Martinez A; Candel Torres I. (2015). Employee Motivation For Education (Film, Role-Play). 7th International Conference On Education And New Learning Technologies, (2967-2971).
- IPEAD – Fundação Instituto De Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais. (2011). *Diagnóstico do complexo industrial de saúde: estrutura nacional e inserção da região metropolitana de Belo Horizonte*.
Recuperado de

https://www.ibedess.org.br/imagens/biblioteca/936_Diagnostico%20da%20Cadeia%20Produtiva%20da%20Saude.pdf.

- Luís, Manuel Adelino do Nascimento João. (2013). *Transferência de conhecimento tecnológico: um estudo sobre os fatores indutores e dificultadores ao processo de aquisição de conhecimentos externos e compartilhamento interno nos hospitais do kwanza norte e malanje/ angola*. (Dissertação de mestrado). PUC de Minas Gerais, BH, Brasil.
- Montenegro, Karla Bernardo Mattoso. (2011). *Transferência de tecnologia: análise e proposição de estratégia para aperfeiçoar a interação IPPs/universidades-empresas com vistas à inovação em saúde*. Rio de Janeiro.
- Observatório Anahp (2019). Recuperado de [tps://www.anahp.com.br/noticias/noticias-anahp/observatorio-2019-anahp-lanca-nova-edicao-do-anuario-com-os-principais-indicadores-da-saude-privada/](https://www.anahp.com.br/noticias/noticias-anahp/observatorio-2019-anahp-lanca-nova-edicao-do-anuario-com-os-principais-indicadores-da-saude-privada/)
- Oliveira, Samir Adamoglu de; Segatto, Andréa Paulo. (2009). Transferência de tecnologia e conhecimento sob a lente estruturacionista: uma integração temática. *RAE-eletrônica*, RAE-eletrônica, v. 8, n. 2, Art. 8, jul./dez. 2009
- Pereira, Cássia Dias. (2011). *Transferência de tecnologia entre institutos de pesquisa e empresas na saúde*. (Dissertação de mestrado). Mestrado Profissional em Políticas e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde.
- Ravandi, Somayyeh Nadi; Djanavib, Elmira; Abbasic, Sahar; Gilasid, Hamid Reza. (2014). *Analysis and Evaluation of the World's Top Hospital Portals from the Perspective of Internet-based Knowledge Management Model Retrieved from K-ACT Model*. International Conference On Integrated Information (IC-ININFO), (47-55).
- Rezende, Kellen Santos. (2013). *As parcerias para o desenvolvimento produtivo (PDPS) e o estímulo à inovação em instituições farmacêuticas públicas e privadas brasileiras*. Rio de Janeiro; s.n.
- Sampieri, Roberto Hernández; Collado, Carlos Fernández; Lucio, Maríadel Pilar Baptista. *Metodologia de Pesquisa*. Porto Alegre: Penso, 2013.
- Silva, Marcelo Ladislau da; Juliani, Jordan Pauleski; Dias, Júlio da Silva. *Modelo de gestão do conhecimento para apoiar a prática clínica em uma unidade hospitalar*. Revista eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde, 10, 4, 1-14. Recuperado de <https://www.reciis.iciet.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/1104/pdf1104>
- Sluszz, Thaisy; Neto Vasconcelos, Antônio Genésio; Bassi, Nadia Solange Schmidt; Padilha, Ana Claudia Machado Padilha. (2013). O modelo de inovação aberta no apoio ao desenvolvimento regional: o caso do Proeta. *Desenvolvimento em Questão*, 11, 24.
- Strauhs, Faimara do Rocio. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Curitiba: Aymara Educação.
- Terra, José Cláudio Cyrineu. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial* (5ªed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith. (2008). *Gestão da inovação* (3ªed). Porto Alegre: Bookman.
- Teixeira, Elton Pereira; Castro, Marcela Seixas Ferreira de. (2015). *Contribuição das incubadoras no processo de transferência de conhecimento e tecnologia das universidades às empresas*. ALTEC Brasil, Recuperado de <http://www.altec2015.nitec.co/altec/papers/541.pdf>.
- Torres-Freire, Carlos; Henriques, Frederico. (2013). As empresas olham além de seus muros para inovar? *Revista de Administração e Inovação*, 10, 3, 143-164.
- Zambanini, Marcos E.; Bresciani, Luis Paulo; Palmisano, Angelo; Ettinger, Thais; Santos, Isabel Cristina dos. (2016). Inovação e desenvolvimento territorial: uma análise sobre São José dos Campos. *Ensaio FEE*, 37, 2, 489-520.