

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM CONTEXTO HOSPITALAR: UMA SCOPING REVIEW**

Knowledge management in the hospital context: a scoping review knowle

Gestión del conocimiento en el contexto hospitalario: una *scoping review*

Andreia Conceição\*, Diana Santos\*\*, Vitor Raposo\*\*\*

**RESUMO**

**Enquadramento:** a implementação da gestão do conhecimento nas organizações hospitalares é considerada um elemento essencial de uma boa governação, que permite dar resposta aos desafios que surgem diariamente com maior facilidade, efetividade e eficiência. Contudo, existem inúmeros fatores influenciadores da implementação deste conceito de interesse nas organizações hospitalares, sendo pertinente identificá-los. **Objetivo:** mapear os fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento no contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde. **Metodologia:** *scoping review* realizada segundo: *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews*. Foi realizada uma pesquisa em bases de dados científicas sem restrição ao espaço temporal e nos idiomas português, inglês e espanhol. O processo de seleção de estudos, extração de dados e síntese da informação foi concretizado apenas por um autor. **Resultados:** através dos quatro estudos incluídos nesta revisão, foi possível identificar 16 fatores influenciadores da implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e gestores em saúde. **Conclusão:** o mapeamento dos fatores influenciadores permite o desenvolvimento de estratégias organizacionais para potenciar ou colmatar os mesmos, tendo em vista ganhos em saúde e uma boa governação hospitalar. Também serão necessários mais estudos primários, essencialmente em contexto português.

**Palavras Chave:** gestão do conhecimento; hospital; profissionais de saúde; gestores de saúde

\*RN, Irmandade da Misericórdia de Albergaria-a-Velha - <https://orcid.org/0000-0002-1940-414X>

- Contribuição no artigo: Study conception and design, Data analysis and interpretation, Drafting of the article

\*\*RN, Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra; Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra - <https://orcid.org/0000-0001-8412-6556>

- Contribuição no artigo: Study conception and design, Data analysis and interpretation, Drafting of the article

\*\*\*PhD in Business Management and Organization, Centre for Business and Economics Research (CeBER), Centre of Health Studies and Research of the University of Coimbra (CEISUC) - <https://orcid.org/0000-0002-9328-8415>

- Contribuição no artigo: Critical revision of the article

**Como referenciar:**

Conceição, A., Santos, D., & Raposo, V. (2021). A gestão do conhecimento em contexto hospitalar: uma *scoping review*. *Revista de Investigação & Inovação em Saúde*, 4(2), 99-110. doi.org/10.37914/riis.v4i2.172

Recebido para publicação: 21/09/2021  
Aceite para publicação: 15/11/2021

**ABSTRACT**

**Background:** the implementation of knowledge management in hospital organisations is considered an essential element of good governance, which allows responding to the challenges that arise daily with greater ease, effectiveness and efficiency. However, there are numerous factors influencing the implementation of this concept of interest in hospital organizations, and it is pertinent to identify them. **Objective:** to map the factors that influence the implementation of knowledge management in hospital settings by clinicians and health managers. **Methodology:** scoping review conducted according to: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews. A search was conducted in scientific databases with no restriction on time space and in Portuguese, English and Spanish. The process of study selection, data extraction and information synthesis was carried out by only one author. **Results:** through the four studies included in this review, it was possible to identify 16 factors influencing the implementation of knowledge management in hospital settings by clinicians and managers in healthcare. **Conclusion:** the mapping of the influencing factors allows for the development of organizational strategies to enhance or overcome them, with a view to health gains and good hospital governance. Further primary studies will also be needed, mainly in the Portuguese context.

**Keywords:** knowledge management; hospitals; health personnel; health manager

**RESUMEN**

**Marco contextual:** la implantación de la gestión del conocimiento en las organizaciones hospitalarias se considera un elemento esencial de la buena gobernanza, que permite responder a los retos que se plantean a diario con mayor facilidad, eficacia y eficiencia. Sin embargo, hay numerosos factores que influyen en la aplicación de este concepto de interés en las organizaciones hospitalarias, y es pertinente identificarlos. **Objetivo:** mapear los factores que influyen en la implementación de la gestión del conocimiento en el contexto hospitalario por parte de los clínicos y los gestores en salud. **Metodología:** revisión de alcance realizada de acuerdo con: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses Extension for Scoping Reviews. Se realizó una búsqueda en bases de datos científicas sin restricción de espacio temporal y en portugués, inglés y español. El proceso de selección de los estudios, la extracción de los datos y la síntesis de la información fue realizado por un solo autor. **Resultados:** a través de los cuatro estudios incluidos en esta revisión, fue posible identificar 16 factores que influyen en la implementación de la gestión del conocimiento en entornos hospitalarios por parte de los clínicos y los gestores sanitarios. **Conclusión:** el mapeo de los factores de influencia permite desarrollar estrategias organizativas para potenciarlos o superarlos, con vistas a obtener beneficios sanitarios y una buena gobernanza hospitalaria. También serán necesarios más estudios primarios, fundamentalmente en el contexto portugués.

**Palabras Clave:** gestión del conocimiento; hospitales; personal de salud; gestor de salud

## **INTRODUÇÃO**

O contexto hospitalar é considerado, pela *World Health Organization* (WHO, 2020), uma organização complexa que permite complementar e aumentar a efetividade de outras partes constituintes do sistema de saúde, fornecendo disponibilidade contínua para a prestação de cuidados ao nível de condições agudas e complexas, centrando-se nas necessidades das pessoas.

Os hospitais constituem-se como uma parte integrante do desenvolvimento do sistema de saúde. Atualmente, derivado do avanço contínuo da ciência e da tecnologia, os gestores em saúde e os clínicos apresentam um papel primordial na promoção de estratégias efetivas e eficientes para dar resposta aos inúmeros desafios que surgem diariamente no âmbito da saúde (WHO, 2020).

A governação hospitalar é caracterizada por um conjunto complexo de processos que determinam a tomada de decisão, através da definição da missão, da visão, dos valores e dos objetivos da organização específica, da monitorização do desenvolvimento das atividades e da avaliação das metas inicialmente definidas. Tendo assim, em vista o funcionamento global e o desempenho efetivo de todos os profissionais que constituem a organização hospitalar (Eeckloo et al., 2004).

Como princípios de uma boa governação hospitalar, estão descritos na literatura, por diferentes autores: a legitimidade e a voz, onde se refere que todas as partes integrantes sejam incluídas no processo de desenvolvimento e tomada de decisão de uma organização; a visão, a missão, o processo e os resultados a mensurar devem ser definidos de forma

clarificada; todos os setores da organização devem ser responsáveis por objetivos compartilhados/conjuntos; e por fim, os processos devem ser equitativos e reguláveis por legislações (Dzulkifli et al., 2020; Sakellarides, 2003). Segundo os mesmos autores, os processos contínuos de aprendizagem integram também os princípios de uma boa governação hospitalar, onde se incorpora a gestão da informação e do conhecimento. Esta característica, gestão do conhecimento em contexto hospitalar, intensifica a promoção da investigação nos diferentes setores, bem como o aumento do conhecimento e da inovação em saúde, produzindo-se assim uma prática clínica baseada na melhor evidência disponível, e consequentemente melhores políticas em saúde e melhores resultados para cada indivíduo.

A gestão do conhecimento apresenta-se definida por diferentes autores, nomeadamente segundo a *American Productivity e QualityCenter* (2021), este fenómeno de interesse diz respeito ao esforço sistemático que permite o fluxo contínuo do conhecimento com o objetivo de atingir as metas organizacionais. Bem como, poderá tratar-se da forma como se desenvolvem processos para obter conhecimentos, com vista a melhorar o desempenho organizacional.

Alguns autores referem que o desempenho organizacional encontra-se correlacionado com a implementação da gestão do conhecimento nas organizações, uma vez que permite dar resposta aos desafios que surgem diariamente com maior facilidade, efetividade e eficiência. Também a implementação deste fenómeno poderá apresentar-se como estratégica no âmbito das reformas em saúde e

### **A gestão do conhecimento em contexto hospitalar: uma *scoping review***

da economia em saúde (Cruz, & Ferreira, 2015; Observatório Português dos Sistemas de Saúde, 2009). Posto isto, indo ao encontro ao pressuposto anterior, o processo de implementação da gestão de conhecimento, apresenta inúmeras vantagens nas organizações de saúde, nomeadamente a promoção de uma prática baseada na evidência, da tomada de decisão informada, efetiva e eficiente, da qualidade dos cuidados, de melhores práticas, da inovação em saúde; da cooperação entre os diferentes profissionais e do desempenho organizacional; a prevenção de erros clínicos e a redução dos custos hospitalares (El Morr & Subercaze, 2010). Também segundo Davenport & Glaser (2002), a adoção da gestão do conhecimento permite melhorar a qualidade dos cuidados prestados, bem como a efetividade e a eficiência neste âmbito. Contudo, a implementação da gestão de conhecimento nas organizações hospitalares apresenta inúmeros fatores influenciadores, sendo pertinente identificá-los. A identificação destes fatores permite aos gestores em saúde e aos clínicos a adoção de estratégias que facilitem o processo de implementação da gestão do conhecimento e, consequentemente que promovam as vantagens inerentes. Através de uma pesquisa de revisões em bases de dados de literatura sintetizada e outras (*Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* [MEDLINE] via *Pubmed*, *Cummulative Index to Nursing and Allied Health Literature* [CINAHL] via *EBSCO*, *JBI ConNECT+* e *Cochrane Library*) no dia 22 de novembro, não foi identificada nenhuma revisão que mapeasse os

fatores influenciadores da implementação da gestão do conhecimento apenas em contexto hospitalar. Desta forma, foi realizada uma *scoping review* com o objetivo de mapear os fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento no contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde.

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE REVISÃO**

A metodologia desta revisão foi baseada no *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis: Extension for Scoping Reviews*. Este tipo de síntese do conhecimento, as *scoping review*, segue à semelhança de outras revisões sistemáticas, uma abordagem rigorosa e sistemática, no entanto, tem em vista o mapeamento da evidência disponível sobre um determinado conceito de interesse (Tricco et al., 2018). A presente revisão da literatura apresenta como objetivo o mapeamento dos fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento no contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde.

#### *Questão de revisão*

A questão de revisão foi formulada segundo a mnemónica PCC (População, Conceito e Contexto), mnemónica específica para este tipo de revisões: Quais são os fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde? (Tabela 1).

Tabela 1

Componentes da questão de revisão segundo a mnemónica PCC

Acrónimo	Significado	Componentes da questão de revisão em estudo
P	<b>Population</b> (População)	Clínicos e Gestores em Saúde
C	<b>Concept</b> (Conceito)	Fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento
C	<b>Context</b> (Contexto)	Contexto hospitalar

#### *Critérios de inclusão*

Os critérios de inclusão foram também definidos através da mnemónica PCC, dos desenhos de estudo, do espaço temporal, e dos idiomas a incluir. Relativamente à população, foram considerados os clínicos e os gestores em saúde. Referente ao conceito, esta revisão considerou todos os estudos que abordassem os fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento. Em relação ao contexto, foi considerado o contexto hospitalar. Os estudos primários quantitativos/qualitativos (estudos publicados e não publicados [literatura cinzenta]), foram os desenhos de estudo considerados. Não foi colocado nenhum limite no espaço temporal e foram considerados os idiomas português, inglês e espanhol.

#### *Estratégia de pesquisa*

Inicialmente, procedeu-se a uma pesquisa limitada às bases de dados MEDLINE via *Pubmed* e CINAHL via *EBSCO*, com as palavras-chave *knowledge management* e *hospital*, e o operador booleano *AND*, de forma a analisar os termos de linguagem natural presentes no título e resumo, e a promover

posteriormente uma pesquisa sensível. Numa segunda fase, foi desenvolvida a pesquisa final no dia 20 de novembro de 2020, nas bases de dados científicas MEDLINE via *Pubmed*, CINAHL via *EBSCO*, *Business Source Complete* via *EBSCO*, *Regional Business News* via *EBSCO* e *MedicLatina* via *EBSCO*. De modo a identificar a literatura não publicada (literatura cinzenta), foi procedida também à pesquisa no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP). Os termos/ expressões “*knowledge management*”, “*information management*”, “*hospital*”, “*factor*”, “*cause*”, “*influence*” foram a linguagem natural utilizada na pesquisa. No entanto, as estratégias de pesquisa foram adaptadas para cada base de dados, nomeadamente a utilização de descritores específicos. Na Tabela 2 encontra-se a estratégia de pesquisa adotada na MEDLINE via *Pubmed*. Não foram definidos limites referentes ao espaço temporal, e consideraram-se apenas os idiomas Português, Inglês e Espanhol. Por fim, numa terceira fase, foram analisadas as referências bibliográficas dos estudos incluídos.

Tabela 2

Estratégia de Pesquisa – MEDLINE *via Pubmed*- data: 20/11/2020

#	Estratégia de pesquisa	Resultados
-	((("knowledge management"[Title/Abstract] OR "information management"[Title/Abstract]) OR ("Knowledge Management"[Mesh])) AND (("Hospitals"[Mesh]) OR (hospital*[Title/Abstract]))) AND (factor*[Title/Abstract] OR caus*[Title/Abstract] OR influenc*[Title/Abstract]) Filters: English, Portuguese, Spanish	215

*Processo de seleção de estudos*

Os estudos identificados nas bases de dados foram analisados pelo título e resumo, primeiramente. Sequentemente, foi analisado o texto completo daqueles que cumpriram os critérios de inclusão segundo o título e resumo. Este processo foi concretizado apenas por dois revisores de forma independente, através do gestor bibliográfico *Mendeley*.

*Extração e Síntese de dados*

A extração de dados foi orientada por um instrumento desenvolvido pelos autores. Os dados foram extraídos por dois autores de forma independente. A síntese dos dados foi concretizada de forma narrativa e através da esquematização da informação em tabelas.

**RESULTADOS**

Através da pesquisa nas bases de dados, obteve-se um resultado total de 397 registos (215 na MEDLINE *via*

*Pubmed*, 124 na CINAHL *via EBSCO*, 39 na *Business Source Complete via EBSCO*, 11 na *Regional Business News via EBSCO*, 3 *MedicLatina via EBSCO* e 5 no RCAAP). Adicionalmente, três registos foram identificados através da análise das referências bibliográficas dos estudos incluídos. Após a eliminação dos duplicados, foram identificados 267 registos. Através da leitura e análise dos títulos e dos resumos, foram excluídos 252 registos. Após a recuperação do texto completo, os 15 estudos foram analisados de modo integral, tendo sido excluídos 11 estudos por não apresentarem os critérios de inclusão referentes ao conceito (três estudos) e ao contexto (oito estudos) de interesse da presente revisão. Desta forma, foram incluídos quatro estudos nesta *scoping review*. Na Figura 1 encontra-se o Fluxograma do processo de seleção e inclusão dos estudos, segundo os *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews* (Trinco et al., 2018).

## A gestão do conhecimento em contexto hospitalar: uma *scoping review*

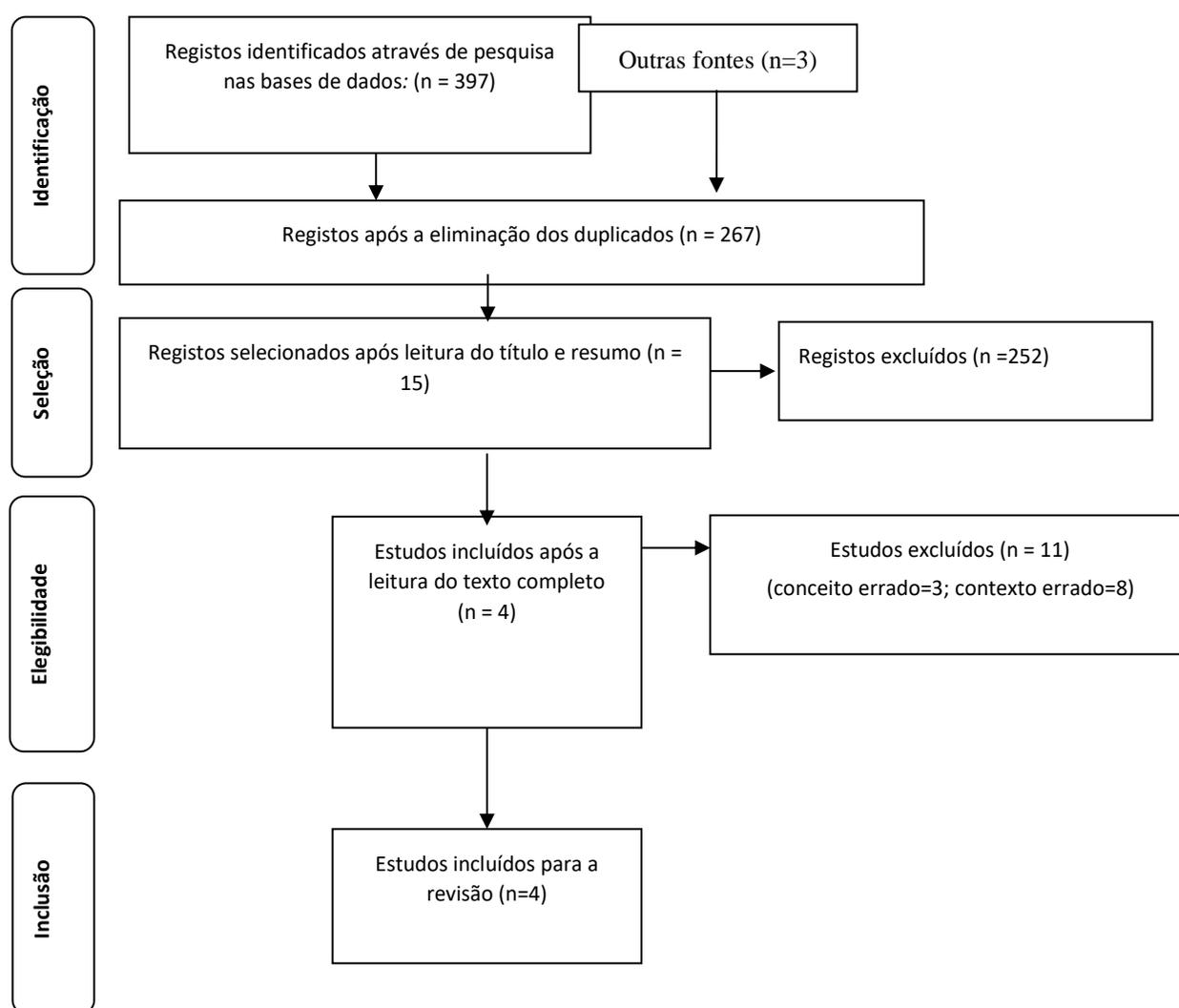


Figura 1

Fluxograma do processo de seleção e inclusão dos estudos

Seguidamente encontram-se as características dos estudos incluídos, nomeadamente os autores e o respetivo ano de publicação, o título do estudo, o idioma de publicação, o país relatado no estudo, o desenho de estudo, a população e o contexto de interesse de cada estudo incluído.

### *Autores e Ano*

Os autores dos estudos incluídos nesta revisão foram: Chen, Liu, & Hwang (2011); Cruz & Ferreira (2015); Lee (2017); Lee, Kim, & Kim (2014). Os estudos foram publicados entre o ano 2011e 2017.

### *Títulos dos estudos*

Os títulos dos estudos incluídos na presente revisão foram: *Key factors affecting healthcare professionals to adopt knowledge management: The case of infection control departments of Taiwanese hospitals* (Chen et al., 2011); *Perceção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos* (Cruz & Ferreira, 2015); *Knowledge Management Enablers and Process in Hospital Organizations* (Lee, 2017); e *Relationships between core factors of knowledge management in*

## A gestão do conhecimento em contexto hospitalar: uma *scoping review*

*hospital nursing organisations and outcomes of nursing* (Lee et al., 2014).

### *Idioma dos estudos incluídos*

Três estudos foram publicados na língua inglesa (Chen et al., 2011; Lee, 2017; Lee et al., 2014). Apenas um estudo foi publicado no idioma português (Cruz & Ferreira, 2015).

### *Países relatados no estudo*

Os estudos desta revisão foram desenvolvidos em diferentes países do continente Asiático, nomeadamente Taiwan (Chen et al., 2011) e Coreia do Sul (Lee, 2017; Lee et al., 2014). Apenas um estudo foi realizado no continente Europeu, especificamente em Portugal (Cruz & Ferreira, 2015).

### *Desenho dos estudos incluídos*

Todos os estudos incluídos são de abordagem quantitativa (Chen et al., 2011; Cruz & Ferreira, 2015; Lee, 2017; Lee et al., 2014).

### *População de interesse dos estudos incluídos*

Todos os estudos abordaram os clínicos (Chen et al., 2011; Cruz & Ferreira, 2015; Lee, 2017; Lee et al., 2014). Apenas os estudos desenvolvidos por Cruz & Ferreira (2015) Lee (2017) consideram adicionalmente os gestores em saúde.

### *Contexto de interesse dos estudos incluídos*

Todos os estudos incluídos consideram o contexto hospitalar (Chen et al., 2011; Cruz & Ferreira, 2015; Lee, 2017; Lee et al., 2014).

### *Fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde*

Os quatro estudos incluídos nesta *scoping review* foram analisados segundo a população, conceito e contexto de interesse: Fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde (Tabela 3).

Tabela 3

Fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde

Autores/Ano	Fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde
Chen et al., 2011	Cultura organizacional
	Recursos económicos
	Perceção da importância da gestão do conhecimento pelos líderes
	Atitudes dos colegas
	Competências digitais
	Perceção de necessidades
Cruz e Ferreira, 2015	Cultura organizacional
Lee, 2017	Cultura organizacional
	Competências de liderança
	Existência de sistemas de informação tecnológica

## A gestão do conhecimento em contexto hospitalar: uma *scoping review*

	Motivação para aprender
	Confiança entre profissionais
	Colaboração/ Cooperação entre profissionais
Lee et al., 2014	Cultura de partilha de conhecimento
	Sistema de gestão de enfermagem (tecnologia, acesso a base de dados)
	Atitudes do líder perante a gestão do conhecimento
	Aprendizagem organizacional
	Recompensas (remuneração/avaliação de desempenho mais justa)

Desta forma, através da análise e interpretação dos resultados dos estudos incluídos foi possível mapear 16 fatores diferentes que influenciam a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde.

No estudo desenvolvido pelos autores Chen et al. (2011) foram identificados os seguintes fatores influenciadores da implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos: a cultura organizacional; os recursos económicos; a perceção da importância da gestão do conhecimento pelos líderes; as atitudes dos colegas; as competências digitais de cada profissional de saúde; e por fim, a perceção de necessidades, nomeadamente a perceção da necessidade de mudança.

A cultura organizacional foi o único fator influenciador da implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde abordado no estudo desenvolvido pelos autores Cruz & Ferreira (2015).

O terceiro estudo incluído nesta revisão mencionou seis fatores influenciadores deste fenómeno de interesse em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde, nomeadamente a cultura organizacional, as competências de liderança, a

existência de sistemas de informação tecnológica, a motivação para aprender, a confiança e a colaboração/cooperação entre profissionais (Lee, 2017).

Por fim, a cultura de partilha de conhecimento, o sistema de gestão de enfermagem, nomeadamente a tecnologia existente na área de enfermagem e o acesso a bases de dados, as atitudes do líder perante a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e as recompensas, especificamente as remunerações ou uma avaliação individual de desempenho mais justa, foram os fatores influenciadores da implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos, especificamente pelos enfermeiros, mencionados no estudo concretizado pelos autores Lee et al. (2014).

### DISCUSSÃO

A análise dos estudos incluídos permitiu identificar os fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde. Através da aplicação dos critérios de inclusão predefinidos, quatro estudos foram incluídos, bem como analisados de forma integral, pelo que neste capítulo se objetiva interpretar os resultados apresentados no capítulo anterior, bem

### **A gestão do conhecimento em contexto hospitalar: uma *scoping review***

como confrontar os mesmos com outras evidências científicas.

A evidência científica disponível até ao dia da pesquisa concretizada nas bases de dados científicas (dia 20 de novembro de 2020) permitiu, como anteriormente referido, mapear 16 fatores influenciadores deste fenómeno de interesse em contexto hospitalar, pelos clínicos e gestores em saúde. A cultura organizacional (Chen et al., 2011; Cruz e Ferreira, 2015; Lee, 2017); os recursos económicos, a perceção da importância da gestão do conhecimento pelos líderes, as atitudes dos colegas, as competências digitais, a perceção de necessidades (Chen et al., 2011); as competências de liderança, a existência de sistemas de informação tecnológica, a motivação para aprender, a confiança, colaboração/ cooperação entre profissionais (Lee, 2017); a cultura de partilha de conhecimento, o sistema de gestão de enfermagem, as atitudes do líder perante a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e as recompensas (Lee et al., 2014), foram os fatores influenciadores da implementação da gestão do conhecimento pelos clínicos e/ou gestores em saúde identificados na literatura, tal como exposto na Tabela 3.

A cultura organizacional foi identificada por três estudos como um fator que influenciava a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar (Chen et al., 2011; Cruz & Ferreira, 2015; Lee, 2017). Este fator é caracterizado pelo conjunto de valores, missões e regulamentos de uma organização, que influenciam a interação entre os membros internos e externos (Davenport, DeLong, & Beers, 1998). A cultura orientada para o conhecimento é um fator essencial para a implementação do mesmo, segundo os autores supramencionados. Também, tal

como corroboram os estudos de Maier (2005), a cultura organizacional influencia como os clínicos e gestores em saúde lidam com o conhecimento, podendo influenciar a sua implementação.

A existência de recursos económicos (Chen et al., 2011), de sistemas de informação tecnológica (Lee, 2017) e do sistema de gestão em enfermagem (tecnologia, acesso a base de dados) (Lee et al., 2014) foram também considerados fatores influenciadores da implementação da gestão de conhecimento em contexto hospitalar. O estudo desenvolvido por Ein-Dor & Segev (1978) analisa que a presença de recursos se encontra diretamente correlacionada com a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar. No entanto, tal como refere Marion (1999), não se torna suficiente apenas a existência de recursos, é essencial a capacitação dos profissionais no âmbito das competências digitais, colmatando assim este fator influenciador da implementação da gestão do conhecimento (competências digitais dos clínicos) referenciado por Chen et al. (2011).

A perceção da importância da gestão do conhecimento pelos líderes (Chen et al., 2011) e as atitudes do líder perante a gestão do conhecimento (Lee et al., 2014) foram também identificados como fatores influenciadores da implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos. Estes estudos demonstraram que quando os líderes/gestores em saúde/administradores apresentam atitudes desvalorizadas da gestão do conhecimento torna-se dificultador a sua implementação. Estes resultados apresentam-se corroborados no estudo desenvolvido por Besen, Tecchio, & Fialho (2017), onde também mencionam

### **A gestão do conhecimento em contexto hospitalar: uma *scoping review***

que as competências de líder são consideradas essenciais para a implementação da gestão do conhecimento, uma vez que a liderança apresenta um papel fundamental na inovação e no planeamento de estratégias para implementação da gestão do conhecimento. Tendo em consideração que a implementação deste conceito de interesse pelos gestores em saúde é vista como estratégica e promotora do desenvolvimento organizacional, tal como também refere o estudo incluído do autor Lee (2017) e outros estudos na literatura desenvolvidos por Ramachandran et al. (2013), e Wong & Aspinwall (2005).

As atitudes dos colegas (Chen et al., 2011), a confiança, colaboração/ cooperação entre profissionais (Lee, 2017), a cultura de partilha de conhecimento e a aprendizagem organizacional (Lee et al., 2014) foram também fatores identificados na literatura através desta *scoping review*. Estes estudos demonstram que a partilha de conhecimento entre colegas e as atitudes de colaboração/cooperação entre os mesmo promovem a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar e, consequentemente a sua efetividade. Também a motivação que cada indivíduo apresenta para aprender poderá influenciar a implementação da gestão de conhecimento, tornando-se assim uma barreira, segundo o estudo desenvolvido pelos autores Lee et al. (2014). A perceção das necessidades influencia também a motivação para aprender e, consequentemente a implementação da gestão do conhecimento nas organizações hospitalares, uma vez que aquando um indivíduo não sente a necessidade de mudança, não apresenta motivação para aprender no

âmbito da inovação e das novas investigações realizadas (Chen et al., 2011)

As recompensas mencionadas pelos autores Lee et al. (2014) verificaram-se como fatores influenciadores da gestão do conhecimento, uma vez que os indivíduos apresentavam perceção sobre os ganhos pessoais e profissionais. Também o estudo desenvolvido por Ajmal, Helo, & Kekäle (2010) apresenta este fator como vantajoso para a implementação da gestão do conhecimento.

Torna-se importante também refletir que apenas foi identificado na literatura um estudo desenvolvido em contexto português, onde mencionava a influência da cultura organizacional na implementação da gestão do conhecimento em organizações hospitalares. Este estudo menciona também que os modelos de gestão influenciam a implementação deste conceito de interesse, nomeadamente uma cultura clã é considerada facilitadora desta implementação, em comparação com uma cultura de hierarquia (Cruz & Ferreira, 2015). No entanto, não foram encontrados outros estudos para corroborar estes resultados.

Por fim, referente às limitações presentes nesta revisão, é possível destacar que na pesquisa desenvolvida nas bases de dados, apenas foram considerados três idiomas, pelo que estudos em outras línguas também poderiam ter sido benéficos para analisar esta problemática. Também, uma vez que se trata de uma *scoping review*, onde se objetiva o mapeamento da evidência, tal como refere os autores Tricco et al. (2018) a avaliação da qualidade metodológica dos estudos incluídos não é realizada, no entanto, as implicações para a prática e para investigação concretizadas no capítulo seguinte poderão apresentar limitações.

## **CONCLUSÃO**

A gestão do conhecimento é considerada como uma patente essencial nas organizações de saúde, evidenciando-se a sua importância na sobrevivência das mesmas, na exigência contínua para a manutenção da qualidade em saúde, tornando-se assim num recurso obrigatório no âmbito da saúde.

Este conceito de interesse tem vindo a ser reconhecida como uma estratégia organizacional para a inovação, para a tomada de decisão, e primordialmente para o desenvolvimento organizacional. Através desta *scoping review* foi possível dar resposta à questão de revisão: Quais são os fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento em contexto hospitalar pelos clínicos e pelos gestores em saúde?, tendo sido identificados os seguintes fatores influenciadores: a cultura organizacional; os recursos económicos; a perceção da importância da gestão do conhecimento pelos líderes; as atitudes dos colegas; as competências digitais; a perceção de necessidades; as competências de liderança; a existência de sistemas de informação tecnológica; a motivação para aprender; a confiança, colaboração/ cooperação entre profissionais; a cultura de partilha de conhecimento; o sistema de gestão de enfermagem; as atitudes do líder perante a gestão do conhecimento; a aprendizagem organizacional; e as recompensas.

Perante a análise dos estudos incluídos e dos estudos utilizados para corroborar os resultados foi possível definir implicações para a prática dos profissionais de saúde e gestores em saúde, bem como implicações para a concretização de investigações futuras sobre este conceito de interesse em organizações hospitalares. Referente às implicações para a prática, é essencial referir que a definição de estratégias

organizacionais para potenciar ou colmatar os fatores influenciadores mapeados torna-se uma prioridade organizacional, com vista à implementação da gestão do conhecimento nas organizações hospitalares e, conseqüentemente à aquisição das suas vantagens, boa governação em saúde e ganhos em saúde para o indivíduo.

Em relação às implicações para a investigação, são necessários mais estudos primários sobre este conceito de interesse, essencialmente em contexto português. Bem como, perante esta *scoping review* e após o conhecimento sobre quais os fatores influenciadores, é pertinente o desenvolvimento de estudos primários sobre estratégias de implementação da gestão do conhecimento, bem como sobre a sua efetividade.

Por fim, é possível concluir que esta revisão torna-se útil para informar os clínicos, os gestores em saúde, bem como os investigadores desta área de interesse, podendo apresentar um impacto positivo tanto no âmbito clínico como na investigação em saúde.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156-168. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011015633>.
- American Productivity & Quality Center. (2021). *Knowledge Management*. <https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. doi: 10.1590/0104-530X898-13
- Chen, Y. H., Liu, C. F., & Hwang, H. G. (2011). Key factors affecting healthcare professionals to adopt knowledge management: The case of infection control departments of Taiwanese hospitals. *Expert Systems*

- with *Applications*, 38(1), 450-457. doi: 10.1016/j.eswa.2010.06.085
- Clare, M., & Detore, A. W. (2000). *Knowledge assets: Professional's guide to valuation and financial management*. Harcourt Legal & Professional Publications, Incorporated.
- Cruz, S. G., & Ferreira, M. M. F. (2015). Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Revista de Enfermagem Referência*, (5), 75-83. doi: 10.12707/RIV14065
- Davenport, T. H., & Glaser, J. (2002). Just-in-time delivery comes to knowledge management. *Harvard business review*, 80(7), 107-111.
- Davenport, T. H., DeLong, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57. [https://www.researchgate.net/profile/Thomas\\_Davenport2/publication/200045855\\_Building\\_Successful\\_Knowledge\\_Management\\_Projects/links/53db93a40cf216e4210bf847.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Davenport2/publication/200045855_Building_Successful_Knowledge_Management_Projects/links/53db93a40cf216e4210bf847.pdf)
- Dzulkipli, A. M., Arifin, M. A., & Salmah, A. U. (2020). Effect of the principles of good corporate governance on satisfaction of inpatients at Bahagia type c hospital, Makassar City. *Enfermería Clínica*, 30, 257-260. doi: 10.1016/j.enfcli.2019.10.079
- Eeckloo, K., Van Herck, G., Van Hulle, C., & Vleugels, A. (2004). From Corporate Governance To Hospital Governance.: Authority, transparency and accountability of Belgian non-profit hospitals' board and management. *Health Policy*, 68(1), 1-15. doi: 10.1016/j.healthpol.2003.07.009
- Ein-Dor, P., & Segev, E. (1978). Organizational context and the success of management information system. *Management Science*, 24(10), 1064-1077. doi: 10.1287/mnsc.24.10.1064
- El Morr, C., & Subercaze, J. (2010). Knowledge management in health care. In Cunha, M. M. C., Tavares, A. J., & Simões, R. (Eds.), *Handbook of research on developments in e-health and telemedicine: Technological and social perspectives*. (pp. 490-510). USA: IGI Global.
- Lee, E. J., Kim, H. S., & Kim, H. Y. (2014). Relationships between core factors of knowledge management in hospital nursing organisations and outcomes of nursing performance. *Journal of clinical nursing*, 23(23-24), 3513-3524. doi: 10.1111/jocn.12603
- Lee, H. S. (2017). Knowledge management enablers and process in hospital organizations. *Osong public health and research perspectives*, 8(1), 26. doi: 10.24171/j.phrp.2017.8.1.04
- Maier, R. (2005). Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management. *Computing Reviews*, 46(1), 24.
- Marion, G. (1999). Barriers to the adoption of computerized technology in health care systems. *Topic in Health Information Management*, 19(4), 1-19.
- Observatório Português dos Sistemas de Saúde (2009). *10/30Anos: Razões para continuar. Relatório de Primavera 2009*. Escola Nacional de Saúde Pública
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Wong, K. Y. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76-94. doi: 10.1108/10650741311306273.
- Sakellarides, C. T. (2003). El valor de la salud y su "gobierno" en un mundo globalizado posmoderno: el encuentro de la bella y la bestia. *Humanitas, Humanidades Médicas*, 1(3), 255-264.
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., ... & Hempel, S. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of internal medicine*, 169(7), 467-473. doi: 10.7326/M18-0850
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82. doi: 10.1108/1367327051060277
- World Health Organization. (2020). *Hospitals*. <https://www.who.int/health-topics/hospitals>