

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SAÚDE E A INOVAÇÃO DISRUPTIVA: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL

SOCIAL HEALTH ORGANIZATIONS AND DISRUPTIVE INNOVATION:
CONTRIBUTIONS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TO INSTITUTIONAL
MODERNIZATION

ORGANIZACIONES SOCIALES DE SALUD E INNOVACIÓN DISRUPTIVA:
CONTRIBUCIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A LA MODERNIZACIÓN
INSTITUCIONAL

Nayara Rachid¹

Maria Aparecida Santos e Campos²

RESUMO: Este artigo propõe uma reflexão crítica sobre a crescente necessidade de inovação no contexto das Organizações Sociais de Saúde (OSS), destacando a relevância da gestão do conhecimento como catalisadora de transformações institucionais e humanas. A investigação concentra-se na análise de um programa interno voltado ao desenvolvimento de competências nos diversos níveis hierárquicos da organização, com ênfase em sua capacidade de fomentar inovação disruptiva. Adotou-se uma abordagem metodológica mista, com procedimentos quantitativos e qualitativos aplicados em uma OSS com unidade de saúde situada na região Norte do Brasil. Os achados evidenciam que a iniciativa contribui significativamente para o fortalecimento das capacidades estratégicas, estimula a participação ativa do corpo funcional e consolida uma cultura organizacional orientada à aprendizagem contínua e à inovação. Dessa forma, conclui-se que a articulação entre gestão do conhecimento e inovação disruptiva configura-se como uma estratégia promissora para modernização institucional, agregando valor ao serviço público de saúde e posicionando as OSS como agentes de transformação diante dos desafios contemporâneos da gestão em saúde.

1826

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Inovação disruptiva. Organizações sociais de saúde.

¹Doutoranda em Educação pela UNINI - Universidad Internacional Iberoamericana. Mestra em Administração (2014), inserida na linha de pesquisa Organização, Gestão e Mudanças pela FEAD - Faculdade de Estudos Administrativos de Belo Horizonte. Especialista em Docência do Ensino Superior (2010) pela FABEC Brasil - Faculdade Brasileira de Educação e Cultura, Graduada em Psicologia (2008) pela PUC-Go - Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Psicóloga Clínica e Organizacional. Docente Universitária. Coordenadora do curso de Psicologia da Faculdade IPOG - Instituto de Pós-graduação e Graduação. Orcid ID - <https://orcid.org/0000-0001-6315-5614>

²Professora e investigadora na área da Educação, Doutora pela Universidade de Jaén (Espanha) e Pós-Doutorado em Psicologia e Metodologia da Pesquisa pela Universidade Flores (Argentina). Mestre em Educação Física e Saúde e em Ciências da Educação. Licenciada em Educação Física e Pedagogia, graduada em Magistério. Extensão Universitária em Neurociências e Aprendizagem e especializações em Educação Física Escolar, Metodologia da Pesquisa Científica, Didática e Neurociências e Aprendizagem. Conta com 37 anos de experiência em instituições de ensino públicas e privadas no Brasil, na Espanha e no México (na modalidade EaD). Atualmente, atua como professora e diretora de teses de doutorado na Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI-México). Suas principais linhas de pesquisa incluem Formação Docente, Atividade Física e Saúde, Competências Emocionais, e Neurociências e Aprendizagem na Docência. Coordena o grupo de pesquisa GIIPEFA-UNINI e atua como revisora em periódicos científicos como GeoPantanal, MLS Educational Research, Revista del CLAD Reforma y Democracia entre outros. É autora de diversos artigos e livros e integra comitês editoriais de revistas acadêmicas, tais como: Revista GeoPantanal. Orcid ID - <https://orcid.org/0000-0001-7190-5438>. Scopus Author ID: 55532618000. ResearcherID: C-4555-2019.

ABSTRACT: This article presents a critical reflection on the growing demand for innovation within the context of Social Health Organizations (OSS), emphasizing the strategic role of knowledge management as a catalyst for institutional and human transformation. The study focuses on the evaluation of an internal development program aimed at enhancing competencies across various organizational levels, with particular attention to its capacity to foster disruptive innovation. A mixed-methods approach was employed, combining quantitative and qualitative techniques in a case study conducted at an OSS operating a healthcare unit in Northern Brazil. The findings indicate that the program significantly strengthens strategic capabilities, promotes active staff engagement, and reinforces an organizational culture rooted in continuous learning and innovation. These results support the conclusion that integrating knowledge management with disruptive innovation represents a promising strategy for institutional modernization, adding value to public healthcare services and positioning OSS as agents of change in response to contemporary challenges in health management.

Keywords: Knowledge management. Disruptive innovation. Social health organizations.

RESUMEN: Este artículo presenta una reflexión crítica sobre la creciente demanda de innovación en el contexto de las Organizaciones Sociales de Salud (OSS), destacando el papel estratégico de la gestión del conocimiento como catalizador de transformaciones institucionales y humanas. El estudio se centra en la evaluación de un programa interno orientado al desarrollo de competencias en los distintos niveles jerárquicos de la organización, con especial énfasis en su capacidad para promover la innovación disruptiva. Se adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas en un estudio de caso realizado en una OSS con unidad de salud ubicada en la región Norte de Brasil. Los hallazgos indican que el programa fortalece significativamente las capacidades estratégicas, fomenta la participación activa del personal y consolida una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo y la innovación. Los resultados permiten concluir que la integración entre la gestión del conocimiento y la innovación disruptiva constituye una estrategia prometedora para la modernización institucional, aportando valor al servicio público de salud y posicionando a las OSS como agentes de cambio frente a los desafíos contemporáneos de la gestión sanitaria.

1827

Palabras clave: Gestión del conocimiento. Innovación disruptiva. Organizaciones sociales de salud.

INTRODUÇÃO

O setor da saúde pública no Brasil, especialmente no que tange às Organizações Sociais de Saúde (OSS), enfrenta desafios crescentes de gestão, inovação e sustentabilidade. Tais instituições, responsáveis por gerir unidades do Sistema Único de Saúde (SUS) em parceria com o Estado, operam sob forte pressão por resultados assistenciais e administrativos, em um ambiente caracterizado por escassez de recursos, complexidade normativa e crescente demanda populacional. Nesse contexto, a capacidade de promover mudanças organizacionais profundas torna-se um diferencial estratégico. A inovação disruptiva, entendida como aquela que rompe com modelos tradicionais e introduz soluções radicalmente distintas, aliada à gestão do

conhecimento (GC), emerge como caminho promissor para potencializar transformações sustentáveis.

A GC, por sua vez, estrutura-se como uma prática intencional de captura, disseminação e aplicação de saberes tácitos e explícitos, promovendo o aprendizado organizacional contínuo e a tomada de decisão baseada em evidências. Sua integração com modelos de inovação, especialmente em ambientes complexos como o da saúde pública, permite não apenas melhorias incrementais, mas também rupturas estratégicas nos processos organizacionais.

Este artigo tem como objetivo investigar se o programa de desenvolvimento organizacional, implementado em uma OSS com unidade de saúde na região norte do Brasil, configura-se como um instrumento eficaz de inovação disruptiva, alicerçado na gestão do conhecimento. Com base em uma abordagem metodológica mista, exploram-se percepções em todos os níveis hierárquicos sobre as transformações organizacionais ocorridas a partir da implementação do programa. O estudo contribui para o avanço da literatura sobre GC e inovação na saúde pública, propondo reflexões práticas e teóricas para o aprimoramento da gestão institucional.

A gestão do conhecimento (GC) é compreendida como um conjunto de práticas e processos voltados à criação, sistematização, disseminação e aplicação do saber organizacional para fins estratégicos (Nonaka e Takeuchi, 2019). Considera-se que o conhecimento, enquanto ativo intangível, deve ser tratado como recurso fundamental para inovação, produtividade e sustentabilidade institucional. Alavi e Leidner (2001) destacam que a GC integra pessoas, processos e tecnologia para gerar valor organizacional, especialmente em contextos que demandam aprendizagem contínua e tomada de decisão baseada em evidências.

1828

No setor da saúde, a GC tem sido progressivamente reconhecida como instrumento de aprimoramento dos serviços assistenciais e administrativos. Conforme Moraes, et al. (2023), organizações que adotam práticas sistemáticas de gestão do conhecimento tendem a obter melhores resultados em indicadores de qualidade, eficiência e inovação. Esse processo inclui desde o mapeamento de saberes tácitos até o uso de plataformas digitais e comunidades de prática, promovendo ambientes colaborativos e inteligência organizacional.

A inovação disruptiva, inicialmente proposta por Christensen (1997), refere-se à introdução de produtos, serviços ou modelos de negócios que transformam mercados existentes ou os criam, deslocando práticas tradicionais. Diferentemente da inovação incremental, que

aprimora processos já existentes, a disrupção rompe paradigmas e exige reconfigurações profundas nas estruturas, culturas e estratégias institucionais (Christensen, et al., 2015).

No contexto da saúde pública, essa abordagem ganha relevância diante da necessidade de superar modelos operacionais historicamente engessados e centrados em rotinas burocráticas. Segundo Canto, et al. (2018), a inovação disruptiva aplicada à gestão pública demanda a criação de um ecossistema organizacional que valorize o risco, o aprendizado e a experimentação controlada. Tais características são especialmente desafiadoras em instituições que operam sob forte regulação e com recursos limitados, como é o caso das OSS.

A integração entre gestão do conhecimento (GC) e inovação disruptiva nas Organizações Sociais de Saúde (OSS) se apresenta como uma estratégia transformadora, capaz de superar limitações operacionais e promover novos paradigmas de gestão. Segundo Mota, et al. (2023), a GC fornece a base estrutural para processos inovadores ao organizar, disseminar e aplicar o conhecimento de forma sistemática, enquanto a inovação disruptiva atua como catalisadora de mudanças significativas no desempenho organizacional.

Essa integração é particularmente relevante em ambientes de alta complexidade, como os serviços de saúde, nos quais a capacidade de adaptação, resposta rápida e decisões baseadas em conhecimento são essenciais (Moraes, et al., 2023). Deste modo, práticas maduras de GC tendem a apresentar melhores resultados em inovação, qualidade assistencial e eficiência no uso de recursos públicos.

1829

A cultura organizacional exerce papel fundamental na efetividade da GC e na viabilidade da inovação disruptiva. Em instituições com estruturas hierárquicas rígidas, baixa confiança interpessoal e resistência à mudança, a circulação do conhecimento é limitada, comprometendo os esforços inovadores (Mota, et al., 2023). Por outro lado, ambientes que valorizam o diálogo, a aprendizagem e o protagonismo favorecem a consolidação de práticas inovadoras sustentáveis.

A liderança é apontada como elemento central nesse processo. Lideranças transformacionais e colaborativas estimulam o engajamento das equipes, criam espaços de escuta e aprendizagem, e atuam como mediadoras entre os saberes tácitos e a ação estratégica (Kimble, 2022). O desenvolvimento de competências, por sua vez, é o elo entre a estratégia institucional e o desempenho individual e coletivo.

A gestão por competências permite alinhamento entre missão, metas e capacidades humanas, contribuindo diretamente para a maturidade da GC e para o florescimento da

inovação (Dutra, 2001). Competências como liderança, trabalho em equipe, comunicação eficaz e flexibilidade são essenciais para o exercício eficiente da gestão pública (Soto-Schulz et al., 2025). Esses elementos permitem alinhar missão, metas e capacidades humanas, contribuindo diretamente para a maturidade da gestão do conhecimento e o florescimento da inovação.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com delineamento descritivo e exploratório, estruturada sob o método de estudo de caso único. A investigação foi orientada pelo paradigma pragmático, que reconhece a validade do uso combinado de métodos para captar a complexidade do fenômeno em análise (Creswell e Plano Clark, 2018).

O campo empírico foi uma Organização Social de Saúde (OSS) responsável pela gestão de unidades públicas de saúde em parceria com o Sistema Único de Saúde (SUS) com unidade de saúde localizada na região norte do Brasil. O objeto de análise foi o programa estratégico implantado, voltado ao desenvolvimento humano e institucional, implementado com foco em lideranças estratégicas, gestores táticos e equipes operacionais.

A população da pesquisa foi composta por 61 participantes, distribuídos entre os diferentes níveis hierárquicos da organização: 10 diretores, 10 gestores e 41 colaboradores de distintas áreas. A seleção foi intencional, considerando a representatividade funcional e o envolvimento direto dos participantes com o programa analisado, o que possibilitou a abordagem da totalidade do corpo funcional da unidade. A pesquisa seguiu rigorosamente os princípios éticos para estudos com seres humanos, sendo previamente submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, em conformidade com a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos e procedimentos do estudo, tendo assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando o respeito à autonomia, à confidencialidade das informações e à voluntariedade da participação, conforme as diretrizes éticas nacionais e internacionais aplicáveis.

Os dados foram coletados por meio de dois instrumentos principais: (1) questionário semiestruturado com escala Likert de 5 pontos, aplicado aos 61 participantes, e (2) entrevistas semiestruturadas abertas com os 10 diretores e 10 gestores. O questionário abordou dimensões como percepção sobre o programa, cultura organizacional, competências e inovação. As

entrevistas aprofundaram os efeitos do programa na prática gestora e nos resultados organizacionais.

Os dados quantitativos foram analisados com apoio dos softwares Excel e SPSS, utilizando estatística descritiva e análise de frequência para interpretação das respostas. Já os dados qualitativos foram tratados pela técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), considerando categorias emergentes das falas e sua relação com os objetivos do estudo. As análises foram trianguladas para cruzamento das percepções entre os diferentes níveis organizacionais.

O questionário foi submetido a um pré-teste com uma pequena amostra de colaboradores da OSS, o que permitiu ajustes na redação das questões. A confiabilidade interna foi verificada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, que apresentou valor satisfatório acima de 0,80. A triangulação de métodos, fontes e níveis hierárquicos contribuiu para ampliar a validade do estudo e assegurar a robustez analítica dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados revelou que o programa impactou positivamente diversos aspectos da dinâmica organizacional da OSS estudada. Os dados quantitativos evidenciaram elevado índice de concordância dos participantes quanto à contribuição do programa para o desenvolvimento de competências, melhoria da comunicação, estímulo à inovação e alinhamento entre estratégia e operação.

1831

A análise dos dados revelou percepções amplamente favoráveis em relação ao impacto do programa investigado sobre diferentes dimensões da gestão organizacional. De modo geral, os participantes indicaram avanços significativos na construção de uma cultura institucional mais colaborativa, orientada a resultados e permeada por práticas de valorização do conhecimento. Observou-se, ainda, a ampliação da percepção de liderança estratégica e de um ambiente organizacional mais saudável e participativo, aspectos especialmente destacados tanto por gestores quanto por colaboradores da linha operacional. Os diretores, por sua vez, enfatizaram a contribuição do programa para o fortalecimento de competências relacionadas à gestão por indicadores, à integração intersetorial e à consolidação de práticas inovadoras no cotidiano da organização. Esses achados sugerem que o programa analisado favoreceu o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação, à aprendizagem contínua e ao

protagonismo nos diferentes níveis hierárquicos, promovendo sinergia entre gestão do conhecimento e desempenho institucional.

A análise das entrevistas com diretores e gestores evidenciou mudanças significativas na postura das lideranças. As falas apontaram para maior senso de responsabilidade, descentralização de decisões, estímulo à criatividade das equipes e valorização do conhecimento tácito.

A triangulação entre os dados dos três níveis hierárquicos permitiu identificar congruência nas percepções sobre o impacto do programa. Diretores enfatizaram o ganho estratégico e a visibilidade institucional; gestores destacaram o fortalecimento de competências e melhoria da gestão de processos; colaboradores reconheceram avanços na comunicação, clareza de papéis e valorização profissional. Esse alinhamento indica maturidade na implementação da GC e consolidação de uma cultura de inovação.

Os achados corroboram estudos de Moraes, et al. (2023), que destacam a GC como mediadora entre desempenho institucional e inovação. Também reforçam o papel da cultura organizacional como facilitadora da mudança, conforme apontado por Mota, et al. (2023). A articulação entre GC, liderança colaborativa e desenvolvimento de competências mostrou-se eficaz para promover disrupção positiva no modelo de gestão.

1832

A partir da análise integrada dos dados, observou-se que o programa influenciou diretamente a formulação de novas práticas de gestão em áreas como recursos humanos, educação permanente e gestão de processos. Diretores relataram a incorporação de ferramentas de mapeamento de competências, planejamento estratégico participativo e redesenho de fluxos de trabalho. Esse movimento foi impulsionado pela internalização de conceitos-chave da gestão do conhecimento, como aprendizagem organizacional, compartilhamento de saberes e valorização do capital intelectual.

Além disso, os gestores passaram a adotar métricas mais amplas de avaliação de desempenho, integrando aspectos comportamentais, técnicos e colaborativos. Esse realinhamento organizacional reflete a capacidade do programa de gerar valor estratégico a partir da mobilização do conhecimento tácito e da inovação incremental e disruptiva.

Outro aspecto relevante identificado nas entrevistas foi a melhora significativa na percepção de pertencimento e valorização profissional por parte dos colaboradores. Relatos apontaram que o programa rompeu com a lógica verticalizada da gestão, promovendo maior horizontalidade na comunicação e protagonismo das equipes nos processos decisórios. Essa

mudança é coerente com as proposições de Kimble (2022), que destaca o papel do ambiente psicossocial como determinante para a eficácia das estratégias de GC.

O estímulo ao diálogo entre diferentes setores da organização fortaleceu redes de colaboração e aprendizado, evidenciando a importância da liderança facilitadora e da cultura organizacional orientada à inovação. Esse cenário contribuiu para a diminuição de conflitos internos, aumento do engajamento e elevação da confiança institucional, com reflexos diretos nos indicadores assistenciais.

Do ponto de vista da gestão pública, os resultados deste estudo apontam para a viabilidade de implementação de modelos híbridos de inovação, nos quais a gestão do conhecimento desempenha função estruturante para promover rupturas sustentáveis. Em um sistema como o SUS, frequentemente pressionado por crises financeiras e operacionais, a GC oferece uma alternativa de baixo custo e alto impacto para promover eficiência e inovação com base no saber institucional já disponível.

Os achados desta pesquisa reforçam que, mesmo em contextos adversos, é possível fomentar a disrupção positiva desde que existam intencionalidade estratégica, lideranças engajadas e políticas institucionais voltadas à aprendizagem. Tais evidências contribuem para ampliar o debate sobre inovação na gestão pública da saúde e oferecem caminhos práticos para outras OSS em busca de excelência operacional e institucional.

1833

Além das abordagens clássicas, autores contemporâneos vêm ampliando a compreensão sobre a GC e sua aplicação estratégica. A gestão do conhecimento deve ser vista como eixo estruturante para a inovação organizacional, sobretudo em setores complexos e de missão pública como a saúde. Em ambientes de alta rotatividade e pressão assistencial, como os hospitais públicos, a sistematização do conhecimento é essencial para a continuidade dos serviços e a segurança do paciente.

A literatura especializada reconhece que a gestão do conhecimento, quando sistematizada, desempenha papel estratégico na consolidação de ambientes inovadores, especialmente em contextos hospitalares com alta rotatividade e pressão assistencial. Nessas condições, a formalização de processos de aprendizagem e a valorização do conhecimento tácito contribuem para a continuidade dos serviços e a segurança do paciente (Kimble, 2022).

Por outro lado, Stoumpos et al. (2024) enfatizam a importância das tecnologias digitais na viabilização em larga escala da gestão do conhecimento em saúde. Esses autores destacam que plataformas integradas de dados e sistemas de apoio à decisão atuam como poderosos

mecanismos para capturar, armazenar e aplicar conhecimento estratégico, favorecendo tanto a melhoria de processos quanto a inovação disruptiva.

Na perspectiva da inovação, observou-se que a adoção de estratégias disruptivas em serviços públicos requer mais do que a simples implementação de tecnologias: é preciso redesenhar profundamente a cultura institucional. Isso envolve criar espaços institucionais que permitam a experimentação controlada, promover tolerância ao erro construtivo e reconhecer soluções desenvolvidas internamente pelas equipes. Estudos sobre laboratórios de inovação e programas-piloto no setor público corroboram essa abordagem, apontando para a importância de modelos que valorizem a autonomia, o aprendizado contínuo e a gestão de riscos como pilares fundamentais para viabilizar transformações sistêmicas nos ambientes públicos.

Essas evidências reforçam que a integração entre GC e inovação disruptiva requer o reposicionamento estratégico das lideranças, bem como o desenvolvimento de um arcabouço normativo e operacional capaz de sustentar as mudanças. Para tanto, é fundamental considerar a gestão por competências como mediadora do processo de transformação, como destacam Dutra (2001) e Bresciani, et al. (2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1834

Este estudo evidenciou que a integração entre Gestão do Conhecimento (GC) e inovação disruptiva constitui uma estratégia promissora para o fortalecimento institucional das Organizações Sociais de Saúde (OSS). A experiência analisada por meio do programa interno de desenvolvimento de competências implementado demonstrou potencial para promover transformações significativas na cultura organizacional, impulsionar o desenvolvimento de competências estratégicas e fomentar práticas colaborativas e inovadoras em diferentes níveis hierárquicos.

Os resultados indicam que a GC, quando articulada a processos formativos e alinhada aos objetivos institucionais, atua como catalisadora de disrupções positivas, capazes de romper com paradigmas tradicionais e estimular ambientes de aprendizagem contínua. A triangulação dos dados reforçou a centralidade da liderança participativa e da valorização do conhecimento tácito como elementos estruturantes da transformação organizacional.

As evidências empíricas obtidas nesta investigação trazem importantes implicações para o campo das políticas públicas em saúde, especialmente no que se refere à gestão por OSS. A consolidação de práticas sistemáticas de GC mostrou-se fundamental tanto para a promoção da

inovação organizacional quanto para o fortalecimento do desempenho institucional e da satisfação dos profissionais envolvidos.

No plano prático, os achados deste estudo oferecem subsídios relevantes para a formulação de programas de formação continuada e para a construção de uma cultura organizacional orientada à valorização do conhecimento, à autonomia das equipes e ao protagonismo coletivo. A experiência vivenciada nesta OSS pode ser compreendida como um modelo replicável, capaz de inspirar outras instituições públicas que buscam aperfeiçoar sua governança e capacidade de inovação.

Além disso, os dados reforçam a urgência da implementação de políticas institucionais que estimulem a adoção de estratégias de GC nas organizações públicas de saúde, garantindo a sistematização de saberes, a preservação da memória organizacional e o fortalecimento da inovação. Tais ações estão em consonância com os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) — como a integralidade, a equidade e a participação social —, bem como com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), notadamente o ODS 3 (Saúde e bem-estar), o ODS 4 (Educação de qualidade) e o ODS 16 (Instituições eficazes e inclusivas).

Investir em GC, portanto, significa também investir na melhoria contínua dos serviços públicos de saúde, na construção de ambientes laborais mais colaborativos e eficientes e na preparação institucional frente aos desafios da transformação digital e das mudanças sociais contemporâneas.

1835

Como limitação deste estudo, reconhece-se o recorte em uma única OSS, o que pode restringir a generalização dos resultados. Recomenda-se, portanto, a realização de pesquisas comparativas em diferentes regiões e modelos de gestão, bem como o aprofundamento de análises longitudinais que permitam compreender os efeitos do programa ao longo do tempo.

Conclui-se que a GC aplicada à saúde pública possui elevado potencial transformador, desde que reconhecida como eixo estratégico. Este artigo contribui para a literatura ao apresentar evidências práticas de que a inovação disruptiva no setor público é viável, desde que sustentada pela valorização, sistematização e compartilhamento do conhecimento como ativo essencial para a sustentabilidade institucional.

REFERÊNCIAS

1. ALAVI M, LEIDNER DE. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 2001; 25(1): 107-136.
2. BARDIN L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70; 2016.
3. BRESCIANI S, et al. The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 2018; 136, 331-338.
4. CANTO LF, et al. Inovação disruptiva e gestão pública: Perspectivas e desafios. *Revista do Serviço Público*, 2018; 69(1): 47-70.
5. CHRISTENSEN CM. *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press; 1997.
6. CHRISTENSEN CM, et al. What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 2015; 93(12): 44-53.
7. CRESWELL JW, PLANO CLARK VL. *Designing and conducting mixed methods research*. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications; 2018.
8. DUTRA JS. *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente; 2001.
9. KIMBLE C. Knowledge management, innovation, and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 2022; 26(1): 1-19.
10. MORAES MTB, et al. Gestão do conhecimento e inovação organizacional: uma revisão integrativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2023; 13(esp), 146-161.
11. MOTA, MH, et al. Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso em organizações públicas de saúde. *Revista Gestão & Saúde*, 2023; 14(2), 202-218.
12. NONAKA I, TAKEUCHI H. *The wise company: How companies create continuous innovation*. New York: Oxford University Press; 2019.
13. SOTO-SCHULZ, et al. Competencies required for the performance of primary health care managers: a systematic review. *Cadernos de Saúde Pública*, 2025; 41(1).
14. STOUIMPOS AI, et al. Knowledge management and digital innovation in healthcare: A bibliometric analysis. *Healthcare*, 2024; 12(24).