



BARREIRAS E FACILITADORES À TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL EM SAÚDE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Demis Marques¹;

Clarissa Carneiro Mussi²;

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates³;

Adriana Back Koerich⁴;

Luiz Alberto Sobrinho Almeida⁵

***Abstract:** This article investigates the barriers and facilitators to knowledge transfer in interorganizational relationships in the healthcare sector through a systematic literature review. Based on the analysis of 32 articles selected from the Scopus and Web of Science databases, four main dimensions were identified: relationship management, partners and relationship characteristics, external environment and healthcare sector, and resources. The research highlighted the importance of strategic management focused on continuous learning, mutual support, and effective communication to facilitate knowledge transfer. Additionally, it was identified that the diversity of knowledge and geographical proximity between partners drive this transfer, while cultural and infrastructural differences present significant challenges.*

***Keywords:** interorganizational knowledge transfer; knowledge management in the healthcare sector; interorganizational relationships; barriers and facilitators; systematic literature review.*

¹ Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) Palhoça – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4687-370X>. e-mail: demismarq@gmail.com

² Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) Palhoça – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0367-4345>. e-mail: mussi.clarissa@gmail.com

³ Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6533-7139>. e-mail: gabriela.fiates@ufsc.br

⁴ Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) Palhoça – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6437-1308>. e-mail: adri_koerich@hotmail.com

⁵ Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) Palhoça – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3550-2121>. e-mail: luizlberto@hotmail.com



Resumo: este artigo investiga as barreiras e facilitadores à transferência de conhecimento nas relações interorganizacionais no setor de saúde, através de uma revisão sistemática da literatura. Com base na análise de 32 artigos selecionados das bases de dados Scopus e Web of Science, identificaram-se quatro dimensões principais: gestão do relacionamento, parceiros e características de relacionamento, ambiente externo e setor de saúde, e recursos. A pesquisa destacou a importância de uma gestão estratégica focada no aprendizado contínuo, apoio mútuo, e comunicação eficaz para facilitar a transferência de conhecimento. Além disso, identificou-se que a diversidade de conhecimento e a proximidade geográfica entre parceiros impulsionam essa transferência, enquanto diferenças culturais e infraestruturais apresentam desafios significativos.

Palavras-chave: transferência de conhecimento interorganizacional; gestão do conhecimento no setor de saúde; relações interorganizacionais; barreiras e facilitadores; revisão sistemática da literatura.

1. INTRODUÇÃO

O setor de saúde é caracterizado pela abundância e complexidade de dados e informações, os quais devem ser convertidos em valor sustentável para seus pacientes e corpo operacional (Ayatollahi & Zeraatkar, 2020). Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) tem a capacidade de otimizar o potencial do conhecimento (Matošková, 2020), orientar decisões de maneira mais eficaz (Almansoori et al., 2021) e melhorar o desempenho organizacional (Mahdi et al., 2019).

Entre os processos englobados pela GC, a transferência de conhecimento vem ganhando destaque no âmbito das relações interorganizacionais (Ferrer-Serrano et al., 2022). Definida como um processo complexo que envolve o fluxo de informações, know-how e expertise entre duas ou mais organizações, a transferência de conhecimento interorganizacional facilita a aquisição de conhecimento útil e especializado além das fronteiras organizacionais (Iftikhar & Ahola, 2022; Iftikhar & Lions, 2022), com a colaboração emergindo como o principal motor (Ferrer-Serrano et al., 2022).

Assim, alianças, parcerias, redes e ecossistemas têm atraído cada vez mais o interesse de pesquisa visando entender essas relações como fontes de conhecimento para preencher lacunas internas de conhecimento e enfrentar desafios competitivos e de inovação (Bojica et al., 2018),



bem como para aprimorar rotinas, processos e produtos (Agostini et al., 2020; Olatunji et al., 2024). Dessa perspectiva, estudos sobre transferência de conhecimento em relações interorganizacionais estão ganhando destaque, sendo considerados um campo de pesquisa diversificado e promissor (Margiori & Agostin, 2019; Agostini et al., 2020; Ferrer-Serrano et al., 2022).

Embora a importância da transferência de conhecimento em relações interorganizacionais, promovê-la é um dos desafios mais complexos que os gestores enfrentam (Mazloomi Khamseh & Jolly, 2008), exigindo recursos e esforços para desenvolver rotinas que promovam a interação (Milagres & Burcharth, 2019). As atividades no nível da rede interorganizacional são mais complexas em comparação ao nível intraorganizacional, demandando atenção específica à transferência de conhecimento (Vuori et al., 2018). Além disso, o tipo de relacionamento, seus objetivos e o perfil das organizações participantes impactam significativamente os fluxos de conhecimento, bem como sua gestão (Agostini et al., 2020; Ferrer-Serrano et al., 2022).

Esse desafio torna-se ainda mais considerável em relações dentro do setor de saúde, considerando a complexidade dessas organizações em termos de infraestrutura de saúde, tecnologia, suprimentos e alocação de pessoal (Dussault, 1992; Bowden et al., 2020). Apesar de uma quantidade significativa de pesquisas dedicadas à análise da cooperação interorganizacional em vários setores, menos ênfase tem sido dada ao setor de saúde (Williams et al., 2021; Franco & Mineiro, 2023). Da mesma forma, essa limitação se estende aos estudos de revisão sistemática da literatura. Embora alguns estudos abordem relações interorganizacionais no setor de saúde, seu foco gira em torno da governança, estruturação, funcionamento e desempenho das relações colaborativas (Aunger et al., 2021; Palumbo et al., 2020; Plamondon et al., 2021), negligenciando aspectos relacionados ao conhecimento e seus mecanismos de transferência. Por outro lado, revisões focadas em conhecimento tendem a priorizar a transferência de conhecimento entre profissionais (James-McAlpine et al., 2023) e contextos intraorganizacionais (Cannavacciuolo et al., 2017).

Para preencher essa lacuna, este artigo visa responder à seguinte questão de pesquisa: quais as barreiras e facilitadores a transferência de conhecimento **nas relações interorganizacionais** no setor de saúde? Para responder a essa questão, buscamos especificamente: caracterizar as relações interorganizacionais e aspectos que influenciam essas relações.



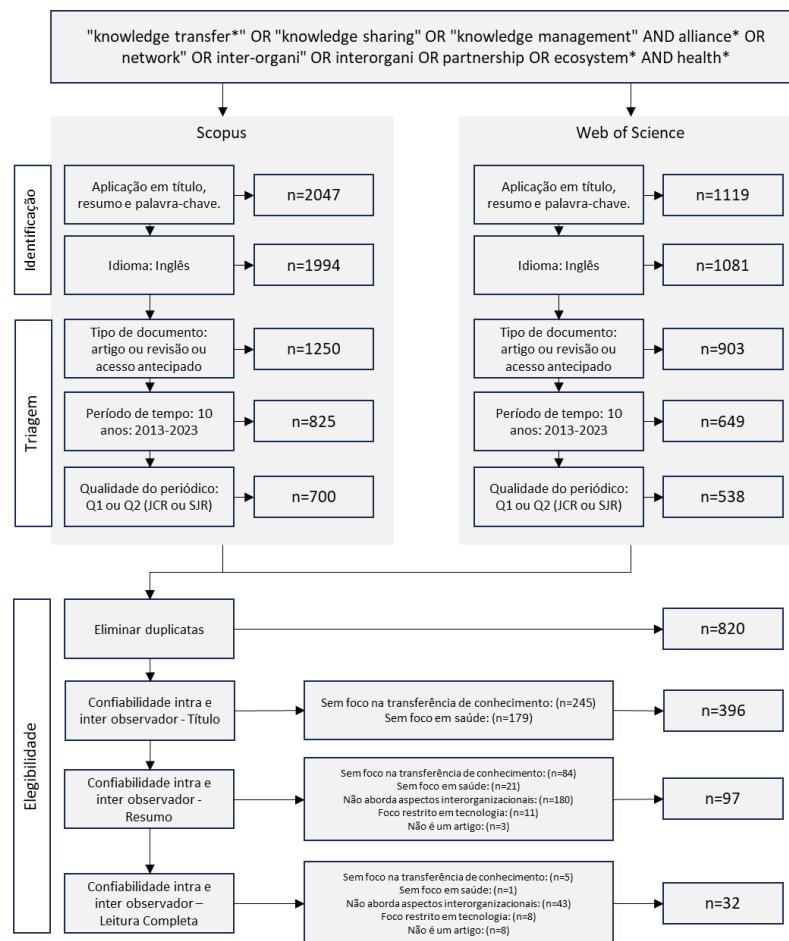
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A transferência de conhecimento em relações interorganizacionais dentro do setor de saúde foi investigada por meio de uma abordagem de pesquisa bibliográfica, envolvendo uma revisão sistemática da literatura (Cronin et al., 2008). Foram adotadas as diretrizes propostas por Tranfield et al. (2003), juntamente com os procedimentos do PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses).

A coleta de dados envolveu a identificação de artigos que abordam o tema de pesquisa nas bases de dados Scopus e Web of Science, garantindo que os estudos selecionados mantivessem credibilidade, qualidade e rigor científico. A busca foi realizada utilizando termos relacionados à transferência de conhecimento ("knowledge transfer*" or "knowledge sharing" or "knowledge management"), relações interorganizacionais (alliance* or network* or "inter-organi*" or "interorgani*" or partnership ou ecosystem*), e o contexto de saúde (health*).

A busca foi delimitada pelos seguintes filtros: (i) campos de busca: título, resumo, palavras-chave; (ii) idioma de publicação: inglês; (iii) tipo de publicação: artigo ou revisão; (iv) período de tempo: 2014 a 2023. Após a aplicação desses filtros às bases de dados, procuraram-se artigos publicados em periódicos de alto nível. Para isso, os periódicos dos artigos foram avaliados com base nos índices JCR e SJR, mantendo-se as publicações classificadas nos quartis 1 e 2. Quando a classificação entre os dois índices diferia, considerava-se a classificação mais alta. O banco de dados resultante foi exportado para o software Endnote para identificar artigos duplicados, resultando em um portfólio de 820 artigos. Subsequentemente, títulos, resumos e artigos completos foram analisados. A Figura 1 resume esse fluxo de triagem.

Figura 1 - Fluxo da Revisão Sistemática.



Fonte: dos autores (2024).

Inicialmente, 20% dos títulos dos artigos foram revisados conjuntamente pelos pesquisadores para estabelecer critérios de inclusão e exclusão, assegurando o alinhamento com o tema da transferência de conhecimento em relacionamentos interorganizacionais no setor de saúde. Os títulos restantes foram avaliados de forma independente por dois autores, com os critérios de exclusão adotados descritos na Tabela 1. As classificações concordantes entre os autores foram aceitas; divergências ou incertezas foram discutidas com outros autores até se chegar a um



consenso. Além da revisão dos títulos, a validação interobservador foi aplicada também às análises dos resumos e textos completos. Ao final, 32 publicações foram selecionadas para inclusão.

Os artigos selecionados foram analisados utilizando a análise temática (Braun & Clark, 2006), considerando o tema barreiras e facilitadores à transferência sendo os artigos codificados individualmente por cada autor, com o auxílio do software Google Sheets, facilitando a análise temática e a discussão das evidências entre os pesquisadores envolvidos.

3. RESULTADOS

A análise dos 32 artigos permitiu a identificação de elementos chave a transferência do conhecimento em organizações de saúde. Estes elementos foram agrupados em barreiras e facilitadores como forma de entendimento de cada um deles.

Além disso utilizando-se de análise temática para identificação de temáticas comuns foi possível agrupar grandes temas e realizar análise comparativa dos diferentes elementos uma vez agrupados por temática.

Quatro dimensões foram identificadas (i) gestão do relacionamento, (ii) parceiros e características de relacionamento, (iii) ambiente externo e setor de saúde, e (iv) recursos.

A dimensão gestão do relacionamento trás aspectos relacionados a gestão do relacionamento observando aspectos relacionados aos elementos que moldam estrategicamente esses relacionamentos e aspectos operacionais.

A dimensão parceiros e características de relacionamento está focada em aspectos relacionados aos parceiros que, em última instância, moldam a própria relação. Esses aspectos, juntamente com as características de interação social e as dinâmicas intrínsecas da relação, afetaram a transferência de conhecimento entre suas partes.

Ambiente externo e setor de saúde envolve a influência de aspectos do contexto macro e micro do setor de saúde nas dinâmicas para a transferência de conhecimento entre diversas organizações. Por fim, recursos envolve aspectos relacionados a suporte econômico e financeiro das organizações.

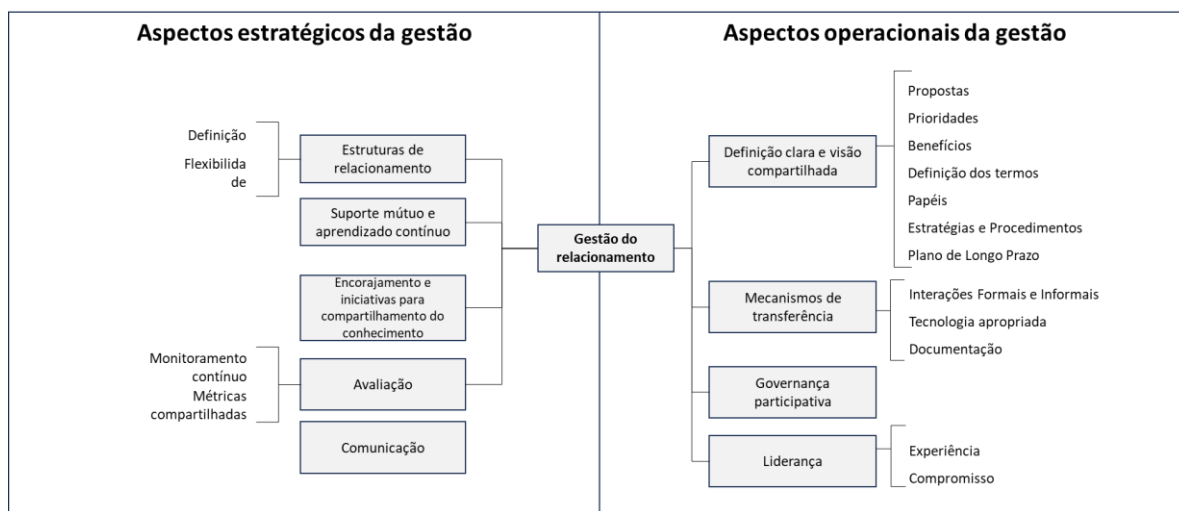
Objetivando enfoque nas dinâmicas internas entre parceiros, suas características e gestão esta revisão aprofunda duas dessas dimensões na transferência do conhecimento em organizações de saúde, sendo elas a gestão do relacionamento e parceiros e características de relacionamento.

3.1. GESTÃO DO RELACIONAMENTO

Essa dimensão traz aspectos relacionados a gestão do relacionamento observando aspectos relacionados aos elementos que moldam estrategicamente esses relacionamentos e aspectos operacionais.

Desta maneira representando duas subdimensões: aspectos estratégicos da gestão e aspectos operacionais da gestão (Figura 2).

Figura 2 – Gestão do Relacionamento



Fonte: dos autores (2024)

Em aspectos estratégicos, uma gestão focada no aprendizado contínuo e no apoio mútuo (Jeffs et al., 2016; Aristizabal et al., 2015) e o incentivo ao compartilhamento de experiências (Nelson et al., 2022) foram essenciais para enriquecer a transferência de conhecimento.

O monitoramento contínuo e a avaliação dos resultados usando métricas compartilhadas (Blackford et al., 2021; Souza et al., 2020; Nelson et al., 2022) também desempenharam um papel significativo na facilitação da transferência de conhecimento na saúde.

A comunicação frequente e estratégias eficazes de comunicação entre parceiros (Nelson et al., 2022) foram essenciais para a transferência de conhecimento.

Porém fluxos unilaterais de conhecimento (Druedahl et al., 2021) e lacunas de comunicação (Laihonen, 2015; Du Mont et al., 2022) prejudicaram o processo.

Para aspectos operacionais como facilitadores da transferência do conhecimento se destaca o estabelecimento de uma visão compartilhada tem se mostrado a base para a construção da colaboração.



Essa visão está relacionada a propósitos, objetivos e prioridades comuns entre membros e parceiros (Ballard et al., 2018; Jeffs et al., 2016; Creswell et al., 2021; Hinder et al., 2021; Heinrich et al., 2016), clareza quanto aos benefícios para as partes envolvidas (Hinder et al., 2021; Heinrich et al., 2016), uma definição comum de termos (Heinrich et al., 2016) e métricas de resultados (Nelson et al., 2022).

Esse alinhamento garantiu, em muitos casos, o engajamento das partes interessadas em prol de objetivos compartilhados, compreendendo o valor da contribuição coletiva para alcançar os resultados da transferência de conhecimento e mantendo o foco em objetivos comuns.

Outro aspecto impulsionador da transferência de conhecimento foi a clara delimitação de papéis entre membros e parceiros, juntamente com governança participativa e estruturas de relacionamento (Ballard et al., 2018; Creswell et al., 2021). Isso ajudou a prevenir conflitos, bem como sobreposições e lacunas nas atividades necessárias, promovendo maior esforço e engajamento dos envolvidos no processo de transferência. Além disso, a experiência dos líderes e seu compromisso com os propósitos das relações facilitou a manutenção do foco e o trabalho interdisciplinar e interorganizacional (Ballard et al., 2018; Jeffs et al., 2016; Blackford et al., 2021; Souza et al., 2020).

A seleção de mecanismos tecnológicos apropriados (Laihonen, 2015; Ballard et al., 2018; Nystrom et al., 2015; Luhn et al., 2021; Lluch-ariet et al., 2014; Nelson et al., 2022) e a promoção de interações diretas e atividades informais de compartilhamento de conhecimento (Williams et al., 2021) facilitaram a transferência de conhecimento e tornaram-no facilmente acessível a todos os envolvidos. (Williams et al., 2021).

Barreiras podem ser citadas em algumas relações, comprometendo a transferência de conhecimento na saúde, como limitações na gestão, falta de clareza e consciência em relação aos objetivos, papéis, procedimentos e benefícios (Du Mont et al., 2022; Heinrich et al., 2016), focos fragmentados, objetivos e estratégias vagos, falta de planejamento de longo prazo (Nystrom et al., 2015) e dificuldade em alinhar prioridades entre as organizações parceiras na implementação de iniciativas conjuntas (Blackford et al., 2021; Du Mont et al., 2022).

Estruturas rígidas e documentação excessiva (Creswell et al., 2021), estruturas excessivamente formais, como boletins informativos e sites (Heinrich et al., 2016), interações excessivamente focadas em trocas interpessoais (Creswell et al., 2021; Laihonen, 2015)

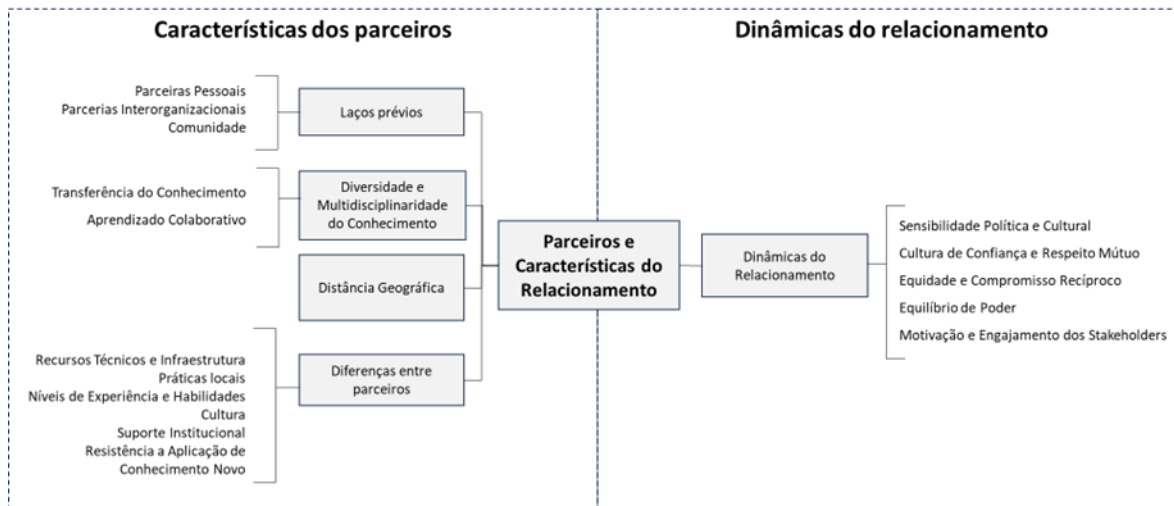
apresentaram desafios na transferência de conhecimento na saúde e a ausência de incentivos para compartilhamento de conhecimento (Laihonen, 2015) foi uma barreira.

3.2. PARCEIROS E CARACTERÍSTICAS DE RELACIONAMENTO

Essa dimensão está focada em aspectos relacionados aos parceiros que, em última instância, moldam a própria relação. Esses aspectos, juntamente com as características de interação social e as dinâmicas intrínsecas da relação, afetaram a transferência de conhecimento entre suas partes.

Esses aspectos estão relacionados a duas subdimensões identificadas: características dos parceiros e dinâmicas do relacionamento (Figura 3).

Figura 3 – Parceiros e Características do Relacionamento



Fonte: dos autores (2024)

Em características dos parceiros destacam-se a diversidade e a multidisciplinaridade do conhecimento, distância geográfica, laços pessoais e interorganizacionais prévios e diferenças entre parceiros.

A diversidade e a multidisciplinaridade do conhecimento envolvido, resultantes tanto da diversidade setorial (Capponi & Corrocher, 2022) quanto da colaboração de especialistas de diferentes áreas (Ballard et al., 2018; Nystrom et al., 2015; Creswell et al., 2021; Nicholson et al., 2015), enriqueceram a transferência de conhecimento, aprimorando o aprendizado colaborativo.

Laços pessoais e interorganizacionais prévios entre os parceiros (Hinder et al., 2021; Treasure-Jones et al., 2019) e com agentes externos, como órgãos governamentais e agentes



(Ongolo-zogo et al., 2014; Aristizabal et al., 2015), e a comunidade (Blackford et al., 2021), atuaram como impulsionadores da transferência de conhecimento. Além disso, a proximidade geográfica entre os parceiros, em algumas relações, facilitou interações presenciais mais frequentes (Hinder et al., 2021; Nystrom et al., 2015; Mascia et. al., 2019), enquanto, em outros casos, a distância entre as organizações participantes representou um desafio (Du Mont et al., 2022).

Embora a heterogeneidade possa ser benéfica, diferenças significativas entre os parceiros em termos de infraestrutura, recursos técnicos, práticas locais, níveis de experiência e habilidades apresentaram desafios para a transferência e aplicação do conhecimento (Nelson et al., 2022; Lievre & Tang, 2015; Souza et al., 2020).

Da mesma forma, diferenças culturais, especialmente em relações internacionais (Aristizabal et al., 2015; Lievre & Tang, 2015), como culturas nacionais, idiomas, políticas de saúde e legislação, introduziram maior complexidade à transferência de conhecimento.

Além disso, surgiram dificuldades devido a diferenças nos valores e práticas dos contextos organizacionais de diferentes naturezas (por exemplo, público, privado) e setores (por exemplo, governo, academia, indústria) (Lievre & Tang, 2015; Willimas et al., 2021; Druedahl et al., 2021). Em alguns casos, a escolha inadequada de parceiros (Hinder et al., 2021) e a presença do governo e da indústria em proporções menores do que as instituições acadêmicas nas relações de compartilhamento de conhecimento (Druedahl et al., 2021) emergiram como obstáculos à colaboração.

Para dinâmicas de relacionamento, a sensibilidade cultural e política (Aristizabal et al., 2015), combinada com o compromisso igual e recíproco (Reinhard et al., 2021; Huang, 2014; Aristizabal et al., 2015; Mascia et. al., 2019) e uma cultura de respeito e confiança mútuos (Ballard et al., 2018; Reinhard et al., 2021; Aristizabal et al., 2015; Lievre & Tang, 2015; Qureshi, 2015; Creswell et al., 2021; Huang, 2014; Nystrom et al., 2015; Mascia et. al., 2019) contribuíram, em muitas relações, para criar um ambiente propício à comunicação e à transferência de conhecimento.

Além disso, a ausência de uma cultura de confiança entre os atores envolvidos (Souza et al., 2020; Qureshi, 2015; Laihonon, 2015; Heinrich et al., 2016; Lluch-ariet et al., 2014), às vezes decorrente da competição entre parceiros e dos desequilíbrios de poder, constituiu dificuldades notáveis (Blackford et al., 2021; Luhn et al., 2021; Qureshi, 2015; Huang, 2014). Em alguns casos, a falta de motivação e engajamento das partes interessadas no compartilhamento de conhecimento (Blackford et al., 2021; Nystrom et al., 2015), às vezes associada à falta de apoio



institucional da alta gestão da organização participante (Du Mont et al., 2022), e a resistência dos profissionais à aplicação de novos conhecimentos (Souza et al., 2020; Laihonon, 2015; Heinrich et al., 2016) dificultaram a colaboração.

4. CONCLUSÃO

A transferência de conhecimento no setor de saúde é um processo multifacetado que depende de vários fatores, incluindo gestão de relacionamento, características dos parceiros, ambiente externo e recursos disponíveis. A pesquisa destacou que a gestão eficiente dos relacionamentos, com foco em aprendizado contínuo, apoio mútuo, comunicação eficaz e estabelecimento de uma visão compartilhada, é fundamental para facilitar a transferência de conhecimento. Além disso, a escolha adequada dos parceiros, a consideração das suas características e a sensibilidade às dinâmicas culturais e políticas também são cruciais.

O estudo identificou várias barreiras, como fluxos unilaterais de conhecimento, lacunas de comunicação, falta de clareza em objetivos e papéis, diferenças culturais e estruturais, e ausência de incentivos para o compartilhamento de conhecimento. No entanto, facilitadores como a diversidade e multidisciplinaridade do conhecimento, laços pessoais e interorganizacionais prévios, proximidade geográfica e comprometimento igual e recíproco entre parceiros podem mitigar esses desafios.

Esses achados ressaltam a importância de um planejamento estratégico cuidadoso e de práticas de gestão eficazes para maximizar o potencial da transferência de conhecimento. Para futuras pesquisas, recomenda-se explorar mais profundamente as interações entre essas dimensões e como diferentes contextos organizacionais e culturais podem impactar a eficácia das estratégias de transferência de conhecimento. Com isso, será possível desenvolver abordagens mais robustas e adaptativas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades na transferência de conhecimento no setor de saúde.

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa foi apoiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e pelo Instituto Ânima – Brasil.



REFERÊNCIAS

- Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., Spender, J.-.-C. and Wegner, D., (2020) "Tracing the evolution of the literature on knowledge management in inter-organizational contexts: a bibliometric analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 463-490.
- Almansoori, A., Alshamsi, M., Salloum, S.A. and Shaalan, K., (2021) Critical review of knowledge management in healthcare, in *Recent Advances in Intelligent Systems and Smart Applications*, Springer, Switzerland.
- Aristizabal, Paula, et al., (2015) "Improving Pediatric Cancer Care Disparities Across the United States–Mexico Border: Lessons Learned from a Transcultural Partnership between San Diego and Tijuana." *Frontiers in Public Health*, Vol 3, pp. 144218.
- Aunger, J.A., Millar, R., Greenhalgh, J., Mannion, R., Rafferty, A. M. and McLeod, H., (2021) "Why do some inter-organisational collaborations in healthcare work when others do not? A realist review" *Syst Rev*, Vol. 10, No. 82, pp. 1-22.
- Ayatollahi, H. and Zeraatkar, K., (2020) "Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review", *Health Information Libraries Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 98-117.
- Bojica, A.M., Estrada, I. and del Mar Fuentes-Fuentes, M., (2018) "In good company: when small and medium-sized enterprises acquire multiplex knowledge from key commercial partners", *Journal of Small Business Management*, Vol. 56, No. 2, pp. 294-311.
- Bowden, D. E., Smits, S. J. and Andrews, M. A., (2020) The challenge of knowledge management in healthcare. In *13th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*.
- Braun, V. and Clark, V., (2006) "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 77-101.
- Ballard, Rachel M., et al., (2018) "A national collaborative for building the field of childhood obesity research.", *American Journal of Preventive Medicine*, Vol. 54, No. 3, pp.: 453-464.
- Blackford, Krysten, et al. (2012), "Initiatives and partnerships in an Australian metropolitan obesity prevention system: a social network analysis." *BMC Public Health*, Vol 21, pp 1-11.
- Cannavacciuolo, L., Iandoli, L., Ponsiglione, C., Maracine, V., Scarlat, E. and Nica, A. S., (2017) "Mapping knowledge networks for organizational re-design in a rehabilitation clinic", *Business Process Management Journal*, Vol. 23, No. 2, pp. 329-348.
- Capponi, Giovanna, and Nicoletta Corrocher, (2022) "Patterns of collaboration in mHealth: A network analysis." *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 75, pp. 121366.
- Cresswell, Kathrin, et al., (2021) "Interorganizational knowledge sharing to establish digital health learning ecosystems: qualitative evaluation of a National Digital Health Transformation Program in England." *Journal of Medical Internet research*, Vol. 23, No. 8, pp. e23372.



- Cronin, P., Ryan, F. and Coughlan, M., (2008) “Undertaking a literature review: A step-by-step approach”, *British Journal of Nursing*, Vol. 17, No. 1, pp. 38.
- Druedahl, Louise C., Timo Minssen, and W. Nicholson Price, (2021) "Collaboration in times of crisis: A study on COVID-19 vaccine R&D partnerships." *Vaccine*, Vol. 39, No. 42, pp. 6291-6295.
- Du Mont, Janice, et al., (2022) "Advancing community-engaged research during the COVID-19 pandemic: Insights from a social network analysis of the trans-LINK Network." *PLoS One*, Vol. 17, No. 11, p. e0271397.
- Dussault, G., (1992). “A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências”, *Revista de Administração Pública*, Vol. 26, No. 2, pp. 8-19.
- Ferrer-Serrano, M., Fuentesaz, L. and Latorre-Martinez, M.P., (2022) “Examining knowledge transfer and networks: an overview of the last twenty years”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26, No. 8, pp. 2007-2037.
- Franco, M. and Mineiro, C., (2023) “Inter-organisational cooperation in the context of health units: a mixed-method approach”, *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Heinrich, S., et al., (2016) "Knowledge management in dementia care networks: a qualitative analysis of successful information and support strategies for people with dementia living at home and their family caregivers." *Public Health*, V. 131, pp. 40-48.
- Hinder, Susan, et al., (2021) "Promoting inter-organisational knowledge sharing: a qualitative evaluation of England’s Global Digital Exemplar and Fast Follower Programme." *Plos One*, Vol. 16, No. 8, p. e0255220.
- Huang, Kun, (2014) "Knowledge sharing in a Third-Party-Governed health and human services network." *Public Administration Review*, Vol. 74, No. 5, p. 587-598.
- Iftikhar, R. and Ahola, T., (2022), "Knowledge sharing in an interorganizational setting: empirical evidence from the Orange Line metro train project", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 854-872.
- James-McAlpine, J., Larkins, S. and Nagle, C., (2023) “Exploring the evidence base for Communities of Practice in health research and translation: a scoping review”, *Health Res Policy Sys*, Vol. 21, No 55, pp.1-11.
- Jeffs, Lianne, et al., (2016) "Contextualizing learning to improve care using collaborative communities of practices.", *BMC Health Services Research*, Vol 16, pp. 1-8.
- Laihonen, Harri., (2015) "A managerial view of the knowledge flows of a health-care system." *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 13, No. 4, pp. 475-485.
- Luhnen, Miriam, et al., (2021) "Developing a quality management system for the European Network for Health Technology Assessment (EUnetHTA): toward European HTA collaboration." *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, Vol. 37, No. 1, pp. e59.
- Lievre, Pascal, and Jing Tang, (2015) "SECI and inter-organizational and intercultural knowledge transfer: a case-study of controversies around a project of co-operation between France and



- China in the health sector." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 1069-1086.
- Lluch-Ariet, Magí, et al. (2014) "Knowledge sharing in the health scenario." *Journal of Translational Medicine*, Vol. 12, pp. 1-11.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A. and Almsafir, M. K., (2019) "Knowledge management process and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities", *Journal of Business Research*, Vol. 94, No. 2, pp. 320-334.
- Marchiori, D. and Franco, M., (2020) "Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol 5, No 2, pp. 130-139.
- Matošková, J., (2020) "Communication tools as drivers of employees' knowledge sharing: evidence from the Czech Republic", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 415-427.
- Mazloomi Khamseh, H. and Jolly, D.R., (2008) "Knowledge transfer in alliances: determinant factors", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 37-50.
- Milagres, R. and Burcharth, A., (2019) "Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know?", *Business Process Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 27-68.
- Nelson, Melissa U., et al., (2022) "Experiences of a regional quality improvement collaborative to reduce unplanned extubations in the neonatal intensive care unit." *Children*, Vol. 9, No. 8, pp. 1180.
- Nicholson, Kathryn, Jasmine Randhawa, and Margaret Steele, (2015) "Establishing the SouthWestern academic health Network (SWAHN): a survey exploring the needs of academic and community networks in SouthWestern Ontario." *Journal of Community Health*, Vol. 40, pp. 927-939.
- Nyström, Monica Elisabeth, et al., (2015) "Locally based research and development units as knowledge brokers and change facilitators in health and social care of older people in Sweden." *Evidence & Policy*, Vol. 11, No. 1, pp. 57-80.
- Olatunji, G., Kokori, E., Aderinto, N. and Alsabri, M. A. H., (2024) "Emergency airway management in resource limited setting", *Int J Emerg Med*, Vol. 17, No. 41, pp. 1-7.
- Ongolo-Zogo, Pierre, et al., (2014) "Initiatives supporting evidence informed health system policymaking in Cameroon and Uganda: a comparative historical case study." *BMC health services research*, Vol 14, pp 1-15.
- Palumbo, R., Manesh, M. F., Pellegrini, M., M. and Flamini, G., (2020) "Exploiting Inter-Organizational Relationships in Health Care: A Bibliometric Analysis and Literature Review", *Administrative Sciences*, Vol 10, No. 57, pp. 1-23.
- Plamondon, K. M., Brisbois, B., Dubent, L. and Larson, C. P., (2021) "Assessing how global health partnerships function: an equity-informed critical interpretive synthesis", *Global Health*, Vol. 17, No. 73, pp. 1-13.
- Reinhard, Carola, et al., (2021) "The European reference network for rare neurological diseases." *Frontiers in neurology*, Vol 11, pp. 616569.



- Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P., (2003) “Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review”, *British Journal Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 207-222.
- Vuori, V., Helander, N. and Mäenpää, S., (2018) “Network level knowledge sharing: leveraging Riege’s model of knowledge barriers”, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 17, No. 3, pp. 253-263.
- Williams, R., Sheikh, A., Franklin, B. D., Krasuska, M., Nguyen, Hung The, Hinder, Susan, Lane, Wendy, Mozaffar, Hajar, Mason, Kathy, Eason, Sally, Potts, W. W. H. and Cresswell, K., (2021) “Using Blueprints to promote interorganizational knowledge transfer in digital health initiatives-a qualitative exploration of a national change program in English hospitals”, *Journal of the American Medical Informatics Association*, Vol. 28, No. 7, pp. 1431–1439.