

INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA GESTÃO EM SAÚDE: IMPLICAÇÕES PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO SUS

**INNOVATION AND TECHNOLOGIES IN HEALTH MANAGEMENT:
IMPLICATIONS FOR SERVICE DELIVERY IN THE BRAZILIAN UNIFIED HEALTH
SYSTEM (SUS)**

**INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE LA SALUD:
IMPLICACIONES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL SISTEMA ÚNICO
DE SALUD (SUS)**

Alex Felipe Correia¹, Manoelise Linhares Ferreira Gomes², Sílvia de Carvalho Jaldin³, Maria Paula Bernardo dos Santos⁴, Jessica Fernanda Scerni Gondim Costa⁵, Maria Larissa Soares Carneiro⁶, Antonella Maciel Balestrin⁷, Edmilson Genuino Santos Júnior⁸, Maria Isabele dos Santos Silva⁹, Karen Cristina Santos de Sousa¹⁰, Cesario Rui Callou Filho¹¹, Éllen Maize Barreto Rodrigues¹², Vinícius Morona Marcolina¹³, Vanessa Silva da Rosa¹⁴

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4467

Recibido: xx/xx/2026 | **Aceptado:** xx/xx/2026 | **Publicación en línea:** xx/xx/2026.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as implicações da inovação e do uso de tecnologias na gestão em saúde para a prestação de serviços no Sistema Único de Saúde (SUS). Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo relato de experiência, realizada com sete profissionais

¹ Mestrando em Gestão Ambiental no Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), Recife, Pernambuco, Brasil.
E-mail: correiaalexfelipe@gmail.com

² Mestranda pelo Programa de Pós Graduação em Saúde da Família pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Sobral, Ceará, Brasil. E-mail: manoeliselfg@gmail.com

³ Médica Gestora Sênior em Saúde Suplementar, Universidade Santo Amaro (UNISA), São Paulo, São Paulo, Brasil.
E-mail: siljaldin@gmail.com

⁴ Mestrado em Enfermagem pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, Brasil. E-mail: mariapaulabernado@gmail.com

⁵ Enfermeira esp oncologia, Universidade CESUPA, Belem, Pará, Brasil. E-mail: scerni28@gmail.com

⁶ Pós-Graduada em Saúde da Família, Centro Universitário Inta (UNINTA) - campus Sobral, Sobral, Ceará, Brasil.
E-mail: larissasoarescarneiro03@gmail.com

⁷ Graduanda em Medicina, Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil.
E-mail: antonellabalestrin@gmail.com

⁸ Mestre em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental, Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL), Santana do Ipanema, Alagoas, Brasil. E-mail: genuino@uneal.edu.br

⁹ Bacharel em Enfermagem, Centro Universitário UniFavip Wyden, Caruaru, Pernambuco, Brasil.
E-mail: isabele7367@gmail.com

¹⁰ Graduado em Enfermagem, Universidade Paulista (UNIP), Belém, Pará. E-mail: KarenCousa22@gmail.com

¹¹ Doutor em Saúde Coletiva, Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, Ceará, Brasil

¹² Graduada em Nutrição, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
E-mail: ellen_maize@hotmail.com

¹³ Graduado em Medicina Universidade Positivo (UP), Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: vinimarcolina@hotmail.com

¹⁴ Mestranda em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
E-mail: vsr.poa@gmail.com

atuantes em funções gerenciais no SUS, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, preservando-se o anonimato dos participantes. Os resultados evidenciaram que a inovação e as tecnologias são percebidas como ferramentas estratégicas para a organização dos processos gerenciais, apoio à tomada de decisão, melhoria da comunicação interna e qualificação dos serviços prestados aos usuários. Entretanto, também foram identificados desafios, como desigualdades no acesso às tecnologias, insuficiência de capacitação profissional, resistência às mudanças organizacionais, sobrecarga de informações e limitações na interoperabilidade dos sistemas. Conclui-se que, embora a inovação tecnológica represente um caminho essencial para o fortalecimento da gestão no SUS, sua efetividade depende da integração entre tecnologia, capacitação contínua, infraestrutura adequada e cultura organizacional favorável.

Palavras-chave: Gestão em Saúde, SUS, Tecnologias.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the implications of innovation and the use of technologies in health management for the provision of services in the Brazilian Unified Health System (SUS). This is a qualitative research study, of the experience report type, conducted with seven professionals working in managerial roles in the SUS, whose data were collected through semi-structured interviews, preserving the anonymity of the participants. The results showed that innovation and technologies are perceived as strategic tools for organizing management processes, supporting decision-making, improving internal communication, and enhancing the quality of services provided to users. However, challenges were also identified, such as inequalities in access to technologies, insufficient professional training, resistance to organizational changes, information overload, and limitations in system interoperability. It is concluded that, although technological innovation represents an essential path for strengthening management in the SUS, its effectiveness depends on the integration of technology, continuous training, adequate infrastructure, and a favorable organizational culture.

Keywords: Health Management. SUS. Technologies.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar las implicaciones de la innovación y el uso de tecnologías en la gestión sanitaria para la prestación de servicios en el Sistema Único de Salud (SUS). Se trata de una investigación cualitativa, de tipo informe de experiencia, realizada con siete profesionales que desempeñan funciones de gestión en el SUS. Los datos se recopilieron mediante entrevistas semiestructuradas, preservando el anonimato de los participantes. Los resultados mostraron que la innovación y las tecnologías se perciben como herramientas estratégicas para organizar los procesos de gestión, apoyar la toma de decisiones, mejorar la comunicación interna y optimizar la calidad de los servicios prestados a los usuarios. Sin embargo, también se identificaron desafíos, como las desigualdades en el acceso a las tecnologías, la formación profesional insuficiente, la resistencia a los cambios organizacionales, la sobrecarga de información y las limitaciones en la interoperabilidad de los sistemas. Se concluye que, si bien la innovación tecnológica representa un camino esencial para el fortalecimiento de la gestión en el SUS, su eficacia depende de la integración de la tecnología, la formación continua, una infraestructura adecuada y una cultura organizacional favorable.

Palabras clave: Gestión Sanitaria. SUS. Tecnologías.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a temática da inovação e das tecnologias na gestão em saúde, com ênfase nas implicações que esses elementos exercem sobre a prestação de serviços no Sistema Único de Saúde (SUS). A abordagem adotada neste estudo delimita-se à análise das inovações tecnológicas aplicadas especificamente ao campo da gestão em saúde, considerando ferramentas, sistemas de informação, modelos de gestão e processos inovadores utilizados no âmbito do SUS. Dessa forma, não se pretende discutir as tecnologias clínicas ou assistenciais de forma isolada, mas sim aquelas voltadas ao planejamento, organização, monitoramento e avaliação dos serviços de saúde.

Historicamente, o sistema de saúde brasileiro passou por profundas transformações ao longo do século XX, especialmente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que instituiu a saúde como um direito de todos e dever do Estado. A criação do SUS representou um marco fundamental na organização da saúde pública no país, ao estabelecer princípios como universalidade, integralidade e equidade no acesso aos serviços (André; Ribeiro, 2020).

Desde então, o SUS vem enfrentando desafios relacionados à sua consolidação e sustentabilidade, como o subfinanciamento, a complexidade administrativa e as desigualdades regionais. Nesse contexto histórico, a gestão em saúde passou a demandar estratégias mais eficientes e inovadoras, capazes de responder às crescentes necessidades da população e à ampliação da oferta de serviços, ao mesmo tempo em que se buscava otimizar o uso dos recursos disponíveis (Lima *et al.*, 2025; Lima *et al.*, 2020).

A inovação e as tecnologias na gestão em saúde emergem, assim, como instrumentos estratégicos para enfrentar esses desafios. Sistemas de informação em saúde, prontuários eletrônicos, telemedicina, uso de indicadores de desempenho e ferramentas de apoio à decisão são exemplos de tecnologias que vêm sendo incorporadas gradativamente ao SUS, com potencial para qualificar a gestão e a prestação dos serviços (Lima *et al.*, 2024a; Lima *et al.*, 2024b; Lima *et al.*, 2024c)

Além disso, a adoção de práticas inovadoras na gestão contribui para maior integração entre os níveis de atenção, melhoria da comunicação entre gestores e profissionais de saúde, maior transparência nos processos administrativos e fortalecimento do controle social. Tais aspectos são fundamentais para garantir um sistema de saúde mais resolutivo, eficiente e centrado nas necessidades dos usuários (Lima; Domingues Júnior; Gomes, 2023).

Apesar dos avanços observados, ainda existem problemas significativos relacionados à implementação e ao uso efetivo das inovações e tecnologias na gestão do SUS. Entre eles, destacam-se a falta de capacitação dos profissionais, a infraestrutura tecnológica insuficiente, a resistência às mudanças organizacionais e as desigualdades no acesso às tecnologias entre diferentes regiões do país (Almeida; Pupim, 2023).

Diante desse cenário, surge a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma a inovação e o uso de tecnologias na gestão em saúde influenciam a prestação de serviços no Sistema Único de Saúde? Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar as implicações da inovação e das tecnologias na gestão em saúde para a organização, eficiência e qualidade dos serviços prestados no âmbito do SUS.

MÉTODOS

O método adotado nesta pesquisa caracteriza-se como um relato de experiência, de natureza qualitativa e descritiva, voltado à compreensão das significações atribuídas aos aspectos gerenciais relacionados à inovação e ao uso de tecnologias na gestão em saúde. Essa abordagem mostrou-se adequada por permitir a análise aprofundada das percepções, vivências e práticas dos profissionais inseridos no contexto do Sistema Único de Saúde, considerando a complexidade e a subjetividade que permeiam os processos de gestão.

A amostra do estudo foi composta por sete profissionais da área da saúde, atuantes em diferentes funções gerenciais no âmbito do SUS. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando critérios como experiência profissional na gestão em saúde e envolvimento direto com processos organizacionais e tecnológicos. Com o intuito de preservar a a confidencialidade, optou-se por não identificar os autores dos relatos, garantindo o anonimato dos participantes.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram maior flexibilidade na condução das falas, ao mesmo tempo em que asseguraram

a abordagem dos temas centrais da pesquisa. As entrevistas buscaram compreender as percepções dos profissionais acerca dos desafios, potencialidades e impactos das inovações e tecnologias nos processos gerenciais, bem como suas implicações na prestação dos serviços de saúde.

Os relatos obtidos foram analisados de forma qualitativa, a partir da identificação de sentidos e significações atribuídas pelos participantes às suas experiências no campo da gestão em saúde.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a inovação e o uso de tecnologias na gestão em saúde são percebidos pelos profissionais como elementos centrais para a organização dos serviços no SUS. De modo geral, os respondentes associam a inovação à modernização dos processos de trabalho, à otimização do tempo e à melhoria na tomada de decisão, especialmente no âmbito gerencial.

Quando questionados sobre o significado de inovação na gestão em saúde, os participantes demonstraram uma compreensão ampla do conceito. Segundo os respondentes E01 e E03, inovação não se limita apenas à introdução de equipamentos tecnológicos, mas envolve também mudanças nos fluxos de trabalho, na forma de planejar e na articulação entre equipes. Para E01, “inovar é encontrar novas maneiras de resolver problemas antigos que sempre existiram na gestão”.

Os relatos indicam que as tecnologias da informação e comunicação ocupam papel de destaque no cotidiano gerencial. Sistemas informatizados, prontuário eletrônico e plataformas de monitoramento foram mencionados como ferramentas indispensáveis. Segundo os respondentes E02 e E05, esses sistemas facilitam o acompanhamento de indicadores, a organização de dados e a elaboração de relatórios exigidos pelas instâncias superiores de gestão.

Entretanto, apesar do reconhecimento dos benefícios, os profissionais relataram que a implementação das tecnologias nem sempre ocorre de forma planejada. De acordo com E04, muitas ferramentas são introduzidas “sem treinamento adequado, o que gera insegurança e resistência por parte da equipe”. Esse aspecto evidencia fragilidades no processo de incorporação tecnológica no SUS.

Outro ponto recorrente nos relatos refere-se à sobrecarga de trabalho associada ao uso das tecnologias. Segundo os respondentes E03 e E06, embora os sistemas tenham como objetivo

agilizar os processos, em alguns momentos acabam aumentando o volume de tarefas burocráticas. Para E06, “o gestor passa mais tempo alimentando sistemas do que acompanhando as equipes”.

A análise dos dados mostra que a capacitação profissional é percebida como fator determinante para o sucesso da inovação na gestão. Os participantes afirmaram que a ausência de treinamentos contínuos compromete o uso eficiente das ferramentas tecnológicas. Conforme relatado por E05, “muitos profissionais aprendem na prática, errando, porque não há capacitação suficiente”.

Além disso, os entrevistados destacaram a desigualdade no acesso às tecnologias entre diferentes serviços e territórios. Segundo E02 e E07, unidades localizadas em regiões mais periféricas enfrentam dificuldades relacionadas à infraestrutura, como acesso à internet instável e equipamentos obsoletos, o que limita o potencial das inovações na gestão.

No que diz respeito à tomada de decisão, os profissionais reconhecem que as tecnologias contribuem para decisões mais embasadas. Dados e indicadores passaram a orientar o planejamento das ações. Segundo E01, “hoje a gente decide com base nos números, não só na percepção”, o que fortalece a racionalidade dos processos gerenciais.

Entretanto, os relatos também apontam que nem sempre os dados disponíveis são utilizados de forma estratégica. Conforme E04, existe uma grande quantidade de informações produzidas, mas nem todas são analisadas adequadamente, o que pode resultar em desperdício do potencial informacional das tecnologias.

A integração entre os níveis de atenção à saúde foi outro aspecto discutido pelos participantes. Alguns profissionais relataram avanços proporcionados pelas tecnologias, como maior comunicação entre serviços. Segundo E03 e E07, os sistemas permitem visualizar o percurso do usuário na rede, favorecendo a continuidade do cuidado.

Por outro lado, ainda persistem falhas na interoperabilidade dos sistemas. E02 destacou que “muitos sistemas não conversam entre si”, o que dificulta a integração plena das informações e gera retrabalho para os gestores e profissionais de saúde.

No âmbito da gestão participativa, os relatos indicam que as tecnologias podem fortalecer o controle e a transparência. Segundo E05, o acesso a dados facilita a prestação de contas e o acompanhamento das ações pelos conselhos de saúde. Esse aspecto foi avaliado como positivo para o fortalecimento do SUS.

A resistência à mudança apareceu como um desafio importante nos discursos dos participantes. De acordo com E06, parte da equipe apresenta dificuldades em aceitar novas

ferramentas e métodos de trabalho, especialmente profissionais com mais tempo de atuação no serviço. Essa resistência impacta diretamente na efetividade das inovações gerenciais.

Os entrevistados também ressaltaram que a inovação na gestão não depende apenas de tecnologias, mas de mudanças na cultura organizacional. Segundo E01 e E04, é necessário que a gestão incentive a participação, o diálogo e a criatividade, criando um ambiente favorável à inovação.

No que se refere ao impacto das tecnologias na qualidade dos serviços, os profissionais relataram percepções positivas. Para E07, a organização dos processos gerenciais reflete diretamente no atendimento ao usuário, reduzindo filas, melhorando o agendamento e ampliando o acesso às informações.

Apesar disso, os participantes alertaram que a tecnologia, por si só, não resolve os problemas estruturais do SUS. Segundo E03, “sem investimento, sem pessoal suficiente e sem apoio da gestão maior, a tecnologia acaba sendo limitada”.

A análise dos resultados evidencia que a inovação na gestão em saúde é um processo complexo, marcado por avanços e contradições. Os relatos mostram que, embora existam ferramentas disponíveis, sua utilização efetiva depende de fatores humanos, organizacionais e estruturais.

De modo geral, os profissionais reconhecem que a inovação e as tecnologias são caminhos sem retorno na gestão do SUS. Conforme sintetizado por E05, “não tem como voltar atrás, agora o desafio é fazer funcionar bem”. Esse entendimento revela uma percepção madura sobre a necessidade de aprimorar continuamente os processos gerenciais.

A partir dos relatos, observa-se também que a inovação tecnológica contribui para a redução de erros administrativos. Segundo E02 e E06, a automação de processos como cadastro de pacientes e atualização de dados diminui a ocorrência de inconsistências, fortalecendo a confiabilidade das informações utilizadas na gestão.

Entretanto, a dependência de sistemas tecnológicos também gerou preocupações. E04 mencionou que “quando o sistema sai do ar, tudo para”, destacando a vulnerabilidade das unidades frente a falhas técnicas e a necessidade de planos de contingência que garantam a continuidade do serviço.

Os participantes relataram ainda que a comunicação interna foi significativamente impactada pelas tecnologias. Para E03 e E07, aplicativos e sistemas de mensagem corporativos agilizam a troca de informações entre equipes e setores, reduzindo o tempo de resposta a

demandas administrativas e organizacionais.

No entanto, a sobrecarga de informações foi apontada como um desafio. E01 e E05 destacaram que o excesso de dados disponíveis nem sempre é filtrado ou organizado de forma eficiente, tornando a tomada de decisão mais complexa em algumas situações.

A percepção sobre a eficiência na gestão também foi ressaltada. Os respondentes E02 e E04 relataram que, com a utilização de indicadores e painéis de monitoramento, é possível identificar gargalos nos serviços e priorizar ações que impactem diretamente a qualidade do atendimento.

A inovação tecnológica, segundo os participantes, favorece ainda o planejamento estratégico. E06 afirmou que “com dados em tempo real, conseguimos planejar ações de prevenção e reorganizar recursos rapidamente”, evidenciando o papel das ferramentas digitais no alinhamento das decisões gerenciais aos objetivos institucionais.

Outro aspecto emergente nos relatos foi a participação dos profissionais na gestão. E01 e E03 destacaram que a integração das tecnologias permite que diferentes níveis hierárquicos acessem informações, promovendo uma gestão mais democrática e colaborativa.

Apesar disso, a desigualdade no acesso às ferramentas entre regiões e unidades continua sendo um problema crítico. E07 ressaltou que unidades menores enfrentam limitações técnicas que prejudicam a implementação de sistemas avançados, reforçando disparidades históricas no SUS.

A necessidade de capacitação contínua foi um ponto reiterado por quase todos os respondentes. E04 enfatizou que “não basta instalar o sistema, é preciso investir em treinamento constante, senão a tecnologia não cumpre seu papel”.

Os relatos também indicam que a percepção de inovação varia conforme a função do profissional. Gestores de nível superior tendem a valorizar indicadores e relatórios, enquanto coordenadores de equipe priorizam ferramentas que facilitem o acompanhamento diário das atividades, conforme apontado por E05 e E06.

A resistência à mudança continua sendo um fator limitante, mas os profissionais destacaram que estratégias de comunicação e envolvimento das equipes ajudam a minimizar conflitos. E03 relatou que reuniões periódicas para discutir sistemas e processos ajudam a construir consenso e engajamento.

A análise qualitativa revelou que a satisfação dos profissionais com a tecnologia está fortemente ligada à sua aplicabilidade prática. E02 afirmou que “quando a ferramenta facilita

meu trabalho e melhora o atendimento, eu vejo valor; quando atrapalha, gera frustração”.

Em termos de impacto nos usuários do SUS, os participantes relataram melhorias indiretas. E07 explicou que “quando a gestão funciona melhor, o usuário percebe em filas menores, agendamento mais rápido e respostas mais ágeis às suas demandas”.

Os relatos também evidenciam que a inovação é percebida como um processo contínuo, não como um ponto de chegada. E01 e E04 enfatizaram que os sistemas devem ser constantemente atualizados e ajustados, considerando novas demandas, protocolos e legislações vigentes.

Apesar dos desafios, os profissionais demonstraram percepção positiva sobre a transformação cultural proporcionada pelas tecnologias. E05 comentou que a gestão digital incentiva a responsabilidade, o acompanhamento de metas e o planejamento baseado em evidências.

A análise geral dos dados indica que os benefícios das tecnologias na gestão incluem maior organização, melhor controle de processos, otimização do tempo, aumento da transparência e suporte à tomada de decisão. Contudo, a efetividade depende de fatores como capacitação, infraestrutura adequada, integração entre sistemas e engajamento das equipes.

Finalmente, os relatos apontam que, para consolidar a inovação no SUS, é necessário equilibrar tecnologia, processos e pessoas. Conforme sintetizado por E06, “a tecnologia é uma ferramenta poderosa, mas precisa de gente capacitada e processos claros para realmente fazer diferença”.

Em síntese, os resultados evidenciam que a inovação e o uso de tecnologias na gestão em saúde são elementos estratégicos para o SUS, impactando positivamente a eficiência, a transparência, a integração de serviços e a qualidade do atendimento ao usuário. No entanto, também revelam desafios que precisam ser enfrentados, como desigualdade de acesso, resistência à mudança, sobrecarga de informações e necessidade contínua de capacitação.

Os relatos dos profissionais demonstram que, embora existam barreiras, há um consenso de que o caminho da gestão em saúde passa pela inovação tecnológica, desde que acompanhada de políticas de formação, infraestrutura adequada e uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a inovação e o uso de tecnologias na gestão em saúde são percebidos pelos profissionais como elementos centrais para a organização dos serviços no SUS. De modo geral, os respondentes associam a inovação à modernização dos

processos de trabalho, à otimização do tempo e à melhoria na tomada de decisão, especialmente no âmbito gerencial.

Quando questionados sobre o significado de inovação na gestão em saúde, os participantes demonstraram uma compreensão ampla do conceito. Segundo os respondentes E01 e E03, inovação não se limita apenas à introdução de equipamentos tecnológicos, mas envolve também mudanças nos fluxos de trabalho, na forma de planejar e na articulação entre equipes. Para E01, “inovar é encontrar novas maneiras de resolver problemas antigos que sempre existiram na gestão”.

Os relatos indicam que as tecnologias da informação e comunicação ocupam papel de destaque no cotidiano gerencial. Sistemas informatizados, prontuário eletrônico e plataformas de monitoramento foram mencionados como ferramentas indispensáveis. Segundo os respondentes E02 e E05, esses sistemas facilitam o acompanhamento de indicadores, a organização de dados e a elaboração de relatórios exigidos pelas instâncias superiores de gestão.

Entretanto, apesar do reconhecimento dos benefícios, os profissionais relataram que a implementação das tecnologias nem sempre ocorre de forma planejada. De acordo com E04, muitas ferramentas são introduzidas “sem treinamento adequado, o que gera insegurança e resistência por parte da equipe”. Esse aspecto evidencia fragilidades no processo de incorporação tecnológica no SUS.

Outro ponto recorrente nos relatos refere-se à sobrecarga de trabalho associada ao uso das tecnologias. Segundo os respondentes E03 e E06, embora os sistemas tenham como objetivo agilizar os processos, em alguns momentos acabam aumentando o volume de tarefas burocráticas. Para E06, “o gestor passa mais tempo alimentando sistemas do que acompanhando as equipes”.

A análise dos dados mostra que a capacitação profissional é percebida como fator determinante para o sucesso da inovação na gestão. Os participantes afirmaram que a ausência de treinamentos contínuos compromete o uso eficiente das ferramentas tecnológicas. Conforme relatado por E05, “muitos profissionais aprendem na prática, errando, porque não há capacitação suficiente”.

Além disso, os entrevistados destacaram a desigualdade no acesso às tecnologias entre diferentes serviços e territórios. Segundo E02 e E07, unidades localizadas em regiões mais periféricas enfrentam dificuldades relacionadas à infraestrutura, como acesso à internet instável e equipamentos obsoletos, o que limita o potencial das inovações na gestão.

No que diz respeito à tomada de decisão, os profissionais reconhecem que as tecnologias

contribuem para decisões mais embasadas. Dados e indicadores passaram a orientar o planejamento das ações. Segundo E01, “hoje a gente decide com base nos números, não só na percepção”, o que fortalece a racionalidade dos processos gerenciais.

Entretanto, os relatos também apontam que nem sempre os dados disponíveis são utilizados de forma estratégica. Conforme E04, existe uma grande quantidade de informações produzidas, mas nem todas são analisadas adequadamente, o que pode resultar em desperdício do potencial informacional das tecnologias.

A integração entre os níveis de atenção à saúde foi outro aspecto discutido pelos participantes. Alguns profissionais relataram avanços proporcionados pelas tecnologias, como maior comunicação entre serviços. Segundo E03 e E07, os sistemas permitem visualizar o percurso do usuário na rede, favorecendo a continuidade do cuidado.

Por outro lado, ainda persistem falhas na interoperabilidade dos sistemas. E02 destacou que “muitos sistemas não conversam entre si”, o que dificulta a integração plena das informações e gera retrabalho para os gestores e profissionais de saúde.

No âmbito da gestão participativa, os relatos indicam que as tecnologias podem fortalecer o controle e a transparência. Segundo E05, o acesso a dados facilita a prestação de contas e o acompanhamento das ações pelos conselhos de saúde. Esse aspecto foi avaliado como positivo para o fortalecimento do SUS.

A resistência à mudança apareceu como um desafio importante nos discursos dos participantes. De acordo com E06, parte da equipe apresenta dificuldades em aceitar novas ferramentas e métodos de trabalho, especialmente profissionais com mais tempo de atuação no serviço. Essa resistência impacta diretamente na efetividade das inovações gerenciais.

Os entrevistados também ressaltaram que a inovação na gestão não depende apenas de tecnologias, mas de mudanças na cultura organizacional. Segundo E01 e E04, é necessário que a gestão incentive a participação, o diálogo e a criatividade, criando um ambiente favorável à inovação.

No que se refere ao impacto das tecnologias na qualidade dos serviços, os profissionais relataram percepções positivas. Para E07, a organização dos processos gerenciais reflete diretamente no atendimento ao usuário, reduzindo filas, melhorando o agendamento e ampliando o acesso às informações.

Apesar disso, os participantes alertaram que a tecnologia, por si só, não resolve os problemas estruturais do SUS. Segundo E03, “sem investimento, sem pessoal suficiente e sem

apoio da gestão maior, a tecnologia acaba sendo limitada”.

A análise dos resultados evidencia que a inovação na gestão em saúde é um processo complexo, marcado por avanços e contradições. Os relatos mostram que, embora existam ferramentas disponíveis, sua utilização efetiva depende de fatores humanos, organizacionais e estruturais.

De modo geral, os profissionais reconhecem que a inovação e as tecnologias são caminhos sem retorno na gestão do SUS. Conforme sintetizado por E05, “não tem como voltar atrás, agora o desafio é fazer funcionar bem”. Esse entendimento revela uma percepção madura sobre a necessidade de aprimorar continuamente os processos gerenciais.

A partir dos relatos, observa-se também que a inovação tecnológica contribui para a redução de erros administrativos. Segundo E02 e E06, a automação de processos como cadastro de pacientes e atualização de dados diminui a ocorrência de inconsistências, fortalecendo a confiabilidade das informações utilizadas na gestão.

Entretanto, a dependência de sistemas tecnológicos também gerou preocupações. E04 mencionou que “quando o sistema sai do ar, tudo para”, destacando a vulnerabilidade das unidades frente a falhas técnicas e a necessidade de planos de contingência que garantam a continuidade do serviço.

Os participantes relataram ainda que a comunicação interna foi significativamente impactada pelas tecnologias. Para E03 e E07, aplicativos e sistemas de mensagem corporativos agilizam a troca de informações entre equipes e setores, reduzindo o tempo de resposta a demandas administrativas e organizacionais.

No entanto, a sobrecarga de informações foi apontada como um desafio. E01 e E05 destacaram que o excesso de dados disponíveis nem sempre é filtrado ou organizado de forma eficiente, tornando a tomada de decisão mais complexa em algumas situações.

A percepção sobre a eficiência na gestão também foi ressaltada. Os respondentes E02 e E04 relataram que, com a utilização de indicadores e painéis de monitoramento, é possível identificar gargalos nos serviços e priorizar ações que impactem diretamente a qualidade do atendimento.

A inovação tecnológica, segundo os participantes, favorece ainda o planejamento estratégico. E06 afirmou que “com dados em tempo real, conseguimos planejar ações de prevenção e reorganizar recursos rapidamente”, evidenciando o papel das ferramentas digitais no alinhamento das decisões gerenciais aos objetivos institucionais.

Outro aspecto emergente nos relatos foi a participação dos profissionais na gestão. E01 e E03 destacaram que a integração das tecnologias permite que diferentes níveis hierárquicos acessem informações, promovendo uma gestão mais democrática e colaborativa.

Apesar disso, a desigualdade no acesso às ferramentas entre regiões e unidades continua sendo um problema crítico. E07 ressaltou que unidades menores enfrentam limitações técnicas que prejudicam a implementação de sistemas avançados, reforçando disparidades históricas no SUS.

A necessidade de capacitação contínua foi um ponto reiterado por quase todos os respondentes. E04 enfatizou que “não basta instalar o sistema, é preciso investir em treinamento constante, senão a tecnologia não cumpre seu papel”.

Os relatos também indicam que a percepção de inovação varia conforme a função do profissional. Gestores de nível superior tendem a valorizar indicadores e relatórios, enquanto coordenadores de equipe priorizam ferramentas que facilitem o acompanhamento diário das atividades, conforme apontado por E05 e E06.

A resistência à mudança continua sendo um fator limitante, mas os profissionais destacaram que estratégias de comunicação e envolvimento das equipes ajudam a minimizar conflitos. E03 relatou que reuniões periódicas para discutir sistemas e processos ajudam a construir consenso e engajamento.

A análise qualitativa revelou que a satisfação dos profissionais com a tecnologia está fortemente ligada à sua aplicabilidade prática. E02 afirmou que “quando a ferramenta facilita meu trabalho e melhora o atendimento, eu vejo valor; quando atrapalha, gera frustração”.

Em termos de impacto nos usuários do SUS, os participantes relataram melhorias indiretas. E07 explicou que “quando a gestão funciona melhor, o usuário percebe em filas menores, agendamento mais rápido e respostas mais ágeis às suas demandas”.

Os relatos também evidenciam que a inovação é percebida como um processo contínuo, não como um ponto de chegada. E01 e E04 enfatizaram que os sistemas devem ser constantemente atualizados e ajustados, considerando novas demandas, protocolos e legislações vigentes.

Apesar dos desafios, os profissionais demonstraram percepção positiva sobre a transformação cultural proporcionada pelas tecnologias. E05 comentou que a gestão digital incentiva a responsabilidade, o acompanhamento de metas e o planejamento baseado em evidências.

A análise geral dos dados indica que os benefícios das tecnologias na gestão incluem maior organização, melhor controle de processos, otimização do tempo, aumento da transparência e suporte à tomada de decisão. Contudo, a efetividade depende de fatores como capacitação, infraestrutura adequada, integração entre sistemas e engajamento das equipes.

Finalmente, os relatos apontam que, para consolidar a inovação no SUS, é necessário equilibrar tecnologia, processos e pessoas. Conforme sintetizado por E06, “a tecnologia é uma ferramenta poderosa, mas precisa de gente capacitada e processos claros para realmente fazer diferença”.

Em síntese, os resultados evidenciam que a inovação e o uso de tecnologias na gestão em saúde são elementos estratégicos para o SUS, impactando positivamente a eficiência, a transparência, a integração de serviços e a qualidade do atendimento ao usuário. No entanto, também revelam desafios que precisam ser enfrentados, como desigualdade de acesso, resistência à mudança, sobrecarga de informações e necessidade contínua de capacitação.

Os relatos dos profissionais demonstram que, embora existam barreiras, há um consenso de que o caminho da gestão em saúde passa pela inovação tecnológica, desde que acompanhada de políticas de formação, infraestrutura adequada e uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais desta pesquisa apontam que a inovação e o uso de tecnologias na gestão em saúde são elementos estratégicos e indispensáveis para a melhoria da prestação de serviços no Sistema Único de Saúde. A partir do relato dos sete profissionais participantes, foi possível identificar que, embora os sistemas e ferramentas digitais sejam percebidos como instrumentos que potencializam a organização, a tomada de decisão e a transparência, a sua efetividade depende de fatores humanos, estruturais e culturais que ainda apresentam desafios significativos.

A análise revelou que a inovação na gestão não se restringe à adoção de tecnologias, mas envolve mudanças nos processos, fluxos de trabalho e na cultura organizacional. Os profissionais destacaram que a capacitação contínua, o engajamento das equipes e o planejamento estratégico são condições essenciais para que as ferramentas tecnológicas cumpram seu papel. Assim, a inovação deve ser entendida como um processo contínuo e integrador, que articula tecnologia,

gestão e pessoas.

A pesquisa também evidenciou desigualdades no acesso às tecnologias e nas condições de infraestrutura entre diferentes unidades do SUS. Esse fator limita a implementação plena das inovações e reforça a necessidade de políticas públicas que promovam equidade tecnológica, garantindo que todas as regiões e serviços possam se beneficiar dos avanços da gestão digital.

Outro ponto destacado pelos profissionais refere-se à resistência à mudança, que ainda constitui um obstáculo relevante para a incorporação de novas ferramentas e práticas gerenciais. Entretanto, estratégias de comunicação, participação e treinamento demonstraram ser eficazes para superar barreiras culturais e favorecer a aceitação das inovações, evidenciando que a tecnologia, por si só, não garante resultados positivos sem a construção de uma cultura organizacional favorável.

A pesquisa demonstrou que a adoção de tecnologias na gestão contribui para a redução de erros administrativos, otimização do tempo e melhor monitoramento de indicadores, refletindo diretamente na qualidade do atendimento aos usuários. Além disso, os sistemas digitais permitem maior integração entre os níveis de atenção à saúde e favorecem a transparência e o controle social, fortalecendo o papel do SUS enquanto sistema público universal.

Contudo, os resultados apontam que ainda existem desafios a serem enfrentados, como a sobrecarga de informações, falhas na interoperabilidade dos sistemas e a dependência excessiva de ferramentas digitais, que podem gerar vulnerabilidades caso ocorram falhas técnicas. Esses aspectos reforçam a necessidade de planejamento estratégico, suporte técnico adequado e capacitação contínua dos profissionais envolvidos na gestão.

Diante disso, a pesquisa permitiu compreender que a inovação e o uso de tecnologias na gestão em saúde não devem ser vistos apenas como instrumentos técnicos, mas como processos estratégicos que exigem articulação entre infraestrutura, conhecimento, cultura organizacional e políticas públicas. Os relatos dos participantes evidenciam que a efetividade das inovações depende de ações integradas que considerem tanto os aspectos tecnológicos quanto os humanos e institucionais.

Assim, a relevância desta pesquisa reside na contribuição para a reflexão sobre o papel da inovação e das tecnologias no SUS, fornecendo subsídios para gestores, profissionais de saúde e formuladores de políticas públicas na implementação de estratégias que promovam eficiência, qualidade, equidade e sustentabilidade dos serviços de saúde. O estudo também destaca a importância de práticas gerenciais baseadas em evidências, que valorizem a participação das

equipes e priorizem a capacitação contínua.

Em conclusão, esta pesquisa evidencia que a inovação e o uso de tecnologias na gestão em saúde têm potencial para transformar significativamente a prestação de serviços no SUS, mas seu sucesso depende de uma abordagem integrada que articule tecnologia, pessoas, processos e políticas públicas. A consolidação dessas práticas inovadoras representa não apenas um avanço gerencial, mas um passo fundamental para a melhoria contínua da saúde pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. S. F.; PUPIM, A. E. B. E-Health e o direito a cópia gratuita dos dados pessoais sensíveis: análise na perspectiva do Direito da Saúde comparado. **UNISANTA - Law and Social Science**, v. 12, n. 2, 2023.

ANDRÉ, S.; RIBEIRO, P. E-health: as TIC como mecanismo de evolução em saúde. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 28, p. 95-116, 31 jul. 2020.

LIMA, L. A. de O.; BERNARDY, T. A. dos S.; MENDEZ, A. V.; SCHIAVAO, L. J. V.; SOARES, A. R. N.; SOUZA JÚNIOR, S. O. de; VILELA, C. R.; BEZERRA, I. G. S. Gestão em Saúde: as Contribuições das Pesquisas de Satisfação e de Clima Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 16, n. 7, p. e5144, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i7.5144.

LIMA, L. A. O. *et al.* Quality of life at work in a ready care unit in Brazil during the covid-19 pandemic. **International Journal of Research -GRANTHAALAYAH**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 318–327, 2020. DOI: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v8.i9.2020.1243>

LIMA, L. A. O.; DOMINGUES JUNIOR, GOMES, O. V. O. Saúde mental e esgotamento profissional: um estudo qualitativo sobre os fatores associados à síndrome de burnout entre profissionais da saúde. **Boletim de Conjuntura Boca**, 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10198981>

LIMA, L. A. O.; DOMINGUES, P. L ; SILVA, R. T. . Applicability of the Servqual Scale for Analyzing the Perceived Quality of Public Health Services during the Covid-19 Pandemic in the Municipality of Três Rios/RJ, Brazil. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, v. 12, p. 17-18, 2024. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1208003>

LIMA, L. A. O., Domingues Júnior, P. L., & Silva, L. L. (2024). Estresse ocupacional em período pandêmico e as relações existentes com os acidentes laborais: estudo de caso em uma indústria alimentícia. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(1), 34-47. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i1.7484>.

LIMA, L. A. O; SILVA, L. L.; DOMINGUES JÚNIOR, P. L. Qualidade de Vida no Trabalho segundo as percepções dos funcionários públicos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS). **REVISTA DE CARREIRAS E PESSOAS**, v. 14, p. 346-359, 2024.

<https://doi.org/10.23925/recape.v14i2.60020>