

**GESTÃO INTELIGENTE EM SAÚDE: LIDERANÇA, TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA EQUIPE MULTIPROFISSIONAL NA
ORGANIZAÇÃO DO CUIDADO**

**INTELLIGENT MANAGEMENT IN HEALTHCARE: LEADERSHIP,
INFORMATION TECHNOLOGY, AND INTEGRATION OF THE
MULTIPROFESSIONAL TEAM IN THE ORGANIZATION OF CARE**

**GESTIÓN INTELIGENTE EN SALUD: LIDERAZGO, TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN E INTEGRACIÓN DEL EQUIPO MULTIPROFESIONAL EN LA
ORGANIZACIÓN DE LA ATENCIÓN**



10.56238/sevened2026.002-018

Anna Catharinna da Costa

Mestre em Química Biológica (IBqM/UFRJ)

Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Endereço: Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: anna.costa@bioqmed.ufrj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6548-3571>

Larissa Emanuelle Sestari

Mestra

Instituição: Universidade Federal de Goiás

Endereço: Distrito Federal, Brasil

E-mail: larissa.sestari@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4128-4121>

Patrícia dos Santos Moutinho Coelho

Doutoranda em Desenvolvimento Sustentável

Instituição: Universidade Federal do Pará (UFPA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: profpatriciarmoutinho26@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6641-6787>

Lauriene Karina Ramos da Costa Ferreira

Farmacêutica

Instituição: Universidade da Amazônia (UNAMA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: lauriene_costaferreira@yho.com.br

Leidson Frank Santana Cardoso

Farmacêutico

Instituição: Centro Universitário da Amazônia (UNIESAMAZ)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: frank_cardozoz@yahoo.com.br

Jeane da Silva Facioni

Medicina (cursando)

Instituição: Centro Universitário FG (UNIFG)

Endereço: Bahia, Brasil

E-mail: facionijeane@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-1643-8047>

Alexandre Almeida de Oliveira

Mestrando em Engenharia de Sistemas e Computação (PESC/COPPE)

Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Endereço: Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: aaoliveira@cos.ufrj.br

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-9963-1294>

Monize Lopes de Araújo Gomes

Pós-graduada em Unidade de Terapia Intensiva

Instituição: Centro Universitário da Amazônia (UNIESAMAZ)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: enf.monizegomes2024@gmail.com

Neide Garcia Ribeiro

Bacharel em Fisioterapia

Instituição: Centro Universitário de Santa Fé do Sul (UNIFUNEC)

Endereço: São Paulo, Brasil

E-mail: n_g_ribeiro@hotmail.com.br

Kárita Roberta da Silva Melo

Mestre em Biociências com ênfase em Biotecnologia

Instituições: Instituto Esperança de Ensino Superior, Universidade Federal do Oeste do Pará

(IESPES/UFOPA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: krsm.mestrado@gmail.com

Elizabeth Cristina da Silva

Farmacêutica

Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Endereço: Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: bethcristinna.s@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0452-4613>

Iva Zaiza Valente Sobral

Graduada em Administração

Instituição: Universidade Norte do Paraná (UNOPAR)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: zaizavalente84@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1173-8858>**Juliana da Silva**

Bacharela em Enfermagem

Instituição: Universidade da Amazônia (UNAMA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: juliana21samira@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-2867-0073>**Aline de Moraes Gomes**

Mestre em Biociências

Instituição: Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: alinemoraisfarma@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5022-2125>**Ana Isabela Peres Nonato Ferreira**

Mestre em Gestão em Cuidados de Saúde

Instituição: MUST University

Endereço: Paraná, Brasil

E-mail: ana_isabela_ferreira@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-9011-0988>**Roberta Leonor Mendes de Lima Leal**

Graduanda em Medicina

Instituição: Universidade Luterana do Brasil (ULBRA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: roberta.leonor@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-7721-0442>**Mariana Elizabeth Lopes de Sales**

Mestre em Gestão de Riscos e Desastres Naturais na Amazônia

Instituição: Universidade Federal do Pará (UFPA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: marydts.sespa@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8655-2364>

Lara Taline Pereira Ferro

Medicina

Instituição: Centro Universitário FG (UNIFG)

Endereço: Bahia, Brasil

E-mail: larataline@outlook.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9068-9021>

Isabella Clarissa Vasconcelos Rêgo

Enfermagem / Biologia

Instituições: Instituto Esperança de Ensino Superior, Universidade Federal do Oeste do Pará

(IESPES/UFOPA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: isabellaclarissavasconceloss@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2971-5694>

Arilana de Jesus Carretilha

Pós-graduação: Farmácia Clínica

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: arilanacarretilha12@gmail.com

José Mario Guerra de Lima

Bacharel em Farmácia

Instituição: Universidade Maurício de Nassau (UNINASSAU)

Endereço: Pernambuco, Brasil

E-mail: josemarioguerra14@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-2067-5378>

Jacqueline Silva Corrêa

Pós-graduação: Urgência e Emergência, Centro Cirúrgico, RPA e CME

Instituição: Faculdades Integradas do Tapajós (FIT)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: jacquelinecorrea1811@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-7746-5099>

Sirlene de Miranda Julião

Bacharel em Fisioterapia

Instituição: Centro Universitário de Ji-Paraná (AFYA)

Endereço: Rondônia, Brasil

E-mail: sirleneluliao@gmail.com

Priscila Pinto Araújo da Silva

Enfermeira

Instituição: Universidade da Amazônia (UNAMA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: priscilapintoaraujodasilva@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-4485-7165>

Brayan Almeida Ferreira

Doutorando em Biodiversidade e Biotecnologia – BIONORTE
Instituição: Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)

Endereço: Pará, Brasil

E-mail: brayanenf@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1193-9948>

RESUMO

A transformação digital tem redefinido profundamente a organização do trabalho em saúde e reposicionado a gestão da equipe multiprofissional como elemento central na qualificação do cuidado. A incorporação da tecnologia da informação, por meio de prontuários eletrônicos, sistemas de monitoramento e plataformas integradas de gestão, tem favorecido a articulação entre médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, cirurgiões-dentistas e gestores, promovendo maior integração das práticas assistenciais e fortalecimento da tomada de decisão baseada em dados. Este capítulo teve como objetivo analisar o papel da tecnologia da informação na gestão da equipe multiprofissional, discutindo seus impactos na organização do cuidado, na liderança em saúde e no desenvolvimento de competências digitais no contexto contemporâneo. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, com abordagem teórico-analítica, fundamentado em produções científicas recentes sobre transformação digital, gestão em saúde e atuação interprofissional. Os achados evidenciam que a presença de sistemas digitais contribui para melhorar a comunicação entre profissionais, ampliar a coordenação do cuidado e fortalecer a cultura organizacional colaborativa. Contudo, também emergem desafios relacionados à capacitação profissional, à governança tecnológica e à adaptação institucional às mudanças. Conclui-se que a gestão inteligente em saúde, sustentada pela integração entre liderança, tecnologia da informação e atuação multiprofissional, representa um caminho promissor para a construção de serviços mais eficientes, seguros e centrados no paciente.

Palavras-chave: Gestão em Saúde. Equipe Multiprofissional. Tecnologia da Informação. Transformação Digital. Liderança em Saúde.

ABSTRACT

Digital transformation has profoundly reshaped the organization of healthcare work and repositioned multiprofessional team management as a central element in improving care quality. The incorporation of information technology, through electronic health records, monitoring systems, and integrated management platforms, has enhanced collaboration among physicians, nurses, physiotherapists, nutritionists, pharmacists, dentists, and healthcare managers, promoting greater integration of clinical practices and strengthening data-driven decision-making. This chapter aimed to analyze the role of information technology in the management of multiprofessional teams, discussing its impacts on care organization, healthcare leadership, and the development of digital competencies in contemporary health systems. This is a qualitative study with a theoretical-analytical approach, grounded in recent scientific literature on digital transformation, healthcare management, and interprofessional practice. The findings indicate that digital systems improve professional communication, enhance care coordination, and foster a more collaborative organizational culture. However, challenges related to professional training, technological governance, and institutional adaptation to change remain evident. It is concluded that intelligent healthcare management, supported by the integration of leadership, information technology, and multiprofessional collaboration, represents a promising pathway toward more efficient, safe, and patient-centered health services.

Keywords: Healthcare Management. Multiprofessional Team. Information Technology. Digital Transformation. Healthcare Leadership.

RESUMEN

La transformación digital ha redefinido profundamente la organización del trabajo en el ámbito sanitario y ha reposicionado la gestión del equipo multidisciplinario como un elemento central para la mejora de la calidad asistencial. La incorporación de las tecnologías de la información, a través de historias clínicas electrónicas, sistemas de monitorización y plataformas integradas de gestión, ha favorecido la articulación entre médicos, enfermeras, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacéuticos, odontólogos y gestores, promoviendo una mayor integración de las prácticas asistenciales y fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos. Este capítulo tuvo como objetivo analizar el papel de las tecnologías de la información en la gestión del equipo multidisciplinario, analizando su impacto en la organización de la atención, el liderazgo sanitario y el desarrollo de competencias digitales en el contexto contemporáneo. Se trata de un estudio cualitativo con un enfoque teórico-analítico, basado en la producción científica reciente sobre transformación digital, gestión sanitaria y práctica interprofesional. Los hallazgos muestran que la presencia de sistemas digitales contribuye a mejorar la comunicación entre profesionales, ampliar la coordinación asistencial y fortalecer una cultura organizacional colaborativa. Sin embargo, también surgen desafíos relacionados con la formación profesional, la gobernanza tecnológica y la adaptación institucional al cambio. Se concluye que la gestión inteligente de la salud, respaldada por la integración del liderazgo, las tecnologías de la información y la acción multidisciplinaria, representa un camino prometedor para construir servicios más eficientes, seguros y centrados en el paciente.

Palabras clave: Gestión de la Salud. Equipo Multidisciplinario. Tecnologías de la Información. Transformación Digital. Liderazgo en Salud.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado mudanças profundas na organização dos sistemas de saúde e na forma como as equipes multiprofissionais se articulam para produzir cuidado. O avanço das tecnologias da informação, a ampliação do uso de sistemas digitais e a crescente necessidade de decisões baseadas em dados têm exigido novos modelos de gestão capazes de integrar profissionais, processos e ferramentas tecnológicas em uma lógica colaborativa e orientada à qualidade assistencial. Nesse cenário, a gestão da equipe multiprofissional passa a ocupar papel estratégico na consolidação de práticas mais eficientes, seguras e centradas nas necessidades do paciente (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021; HUNDAL et al., 2025).

A incorporação da tecnologia da informação na saúde tem sido apontada como um dos principais vetores de modernização dos serviços assistenciais e administrativos. Sistemas informatizados, prontuários eletrônicos, plataformas de comunicação interna e ferramentas de análise de dados vêm contribuindo para reorganizar o fluxo de trabalho, ampliar a integração entre setores e fortalecer a tomada de decisão gerencial. Estudos recentes demonstram que a transformação digital nas organizações de saúde exige mudanças estruturais e culturais, especialmente no modo como as equipes multiprofissionais se organizam e se comunicam (DAHLIA et al., 2025; DE LUCA et al., 2025).

Nesse contexto, a atuação do gestor em saúde torna-se ainda mais complexa, exigindo competências que vão além da administração tradicional. A liderança contemporânea precisa compreender os impactos da tecnologia nos processos assistenciais, desenvolver estratégias de integração entre profissionais e promover ambientes colaborativos que favoreçam o uso qualificado das ferramentas digitais. A literatura aponta que a prontidão digital das lideranças é fator determinante para o sucesso da implementação tecnológica, influenciando diretamente a adesão das equipes e a efetividade das mudanças organizacionais (STEENKAMP, 2025; LAAKKONEN, 2024).

A gestão multiprofissional mediada por tecnologias também tem sido associada à melhoria da coordenação do cuidado e à maior eficiência na utilização dos recursos institucionais. Pesquisas indicam que sistemas de informação em saúde permitem acompanhar indicadores assistenciais, organizar fluxos de atendimento e facilitar a comunicação entre profissionais de diferentes áreas, fortalecendo o trabalho em equipe e a continuidade do cuidado. No contexto hospitalar, por exemplo, o uso de tecnologias digitais têm contribuído para a organização de leitos, monitoramento clínico e planejamento terapêutico integrado (CHIORO et al., 2025; TIC SAÚDE, 2024).

Além disso, a presença da tecnologia na prática profissional tem impactado diretamente as competências exigidas das equipes de saúde. Enfermeiros, médicos, farmacêuticos, fisioterapeutas, odontólogos, fonoaudiólogos e demais profissionais precisam desenvolver habilidades relacionadas ao uso de sistemas digitais, interpretação de dados e comunicação mediada por tecnologia. Estudos

apontam que a alfabetização digital e o desenvolvimento de competências em informática em saúde são fundamentais para fortalecer a atuação multiprofissional e garantir o uso seguro e eficiente das ferramentas tecnológicas (ALOTAIBI et al., 2025; DIAS, 2024).

Outro aspecto relevante refere-se à governança em tecnologia da informação e ao papel das instituições na organização desses processos. A implementação de estratégias de governança digital tem sido apontada como essencial para garantir segurança, padronização e sustentabilidade na utilização das tecnologias em saúde. Pesquisas indicam que a ausência de diretrizes claras pode comprometer a integração dos sistemas e dificultar a adesão das equipes, enquanto modelos bem estruturados de governança fortalecem a gestão, a comunicação interna e a tomada de decisão institucional (INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE IMPLEMENTATION IN HEALTHCARE, 2025).

Diante desse cenário, torna-se evidente que a gestão da equipe multiprofissional não pode mais ser pensada dissociada da tecnologia da informação. A articulação entre liderança, inovação tecnológica e organização do trabalho emerge como elemento central para a construção de serviços de saúde mais integrados, resolutivos e sustentáveis. Nesse sentido, compreender como a tecnologia influencia a dinâmica das equipes e os processos de gestão é fundamental para o fortalecimento do cuidado em saúde na contemporaneidade.

Assim, este capítulo tem como objetivo discutir a gestão da equipe multiprofissional no contexto da transformação digital em saúde, analisando o papel da tecnologia da informação na organização do cuidado, na integração das práticas assistenciais e no desenvolvimento de modelos de liderança capazes de responder aos desafios atuais dos sistemas de saúde.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DA EQUIPE MULTIPROFISSIONAL NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM SAÚDE

A transformação digital tem redefinido os modos de organização do trabalho em saúde, exigindo novas formas de gestão que integrem tecnologia, processos assistenciais e atuação multiprofissional. Nesse contexto, a gestão da equipe passa a envolver não apenas a coordenação de pessoas, mas também a articulação entre sistemas de informação, fluxos assistenciais e tomada de decisão baseada em dados. A literatura aponta que a incorporação de tecnologias digitais exige mudanças estruturais nas organizações, impactando diretamente o cotidiano de médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, odontólogos e demais profissionais envolvidos no cuidado (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021; HUNDAL et al., 2025).

A presença da tecnologia no ambiente assistencial modifica a forma como as equipes se comunicam, registram informações e planejam o cuidado. Prontuários eletrônicos, plataformas digitais

de acompanhamento e sistemas integrados de gestão têm contribuído para maior organização dos processos de trabalho e melhor continuidade assistencial. Estudos indicam que o uso dessas ferramentas fortalece a interação entre os diferentes núcleos profissionais, favorecendo a integração entre as áreas médica, de enfermagem, reabilitação, nutrição, farmácia e odontologia (CHIORO et al., 2025; TIC SAÚDE, 2024).

Além disso, a gestão multiprofissional mediada por tecnologia permite maior monitoramento de indicadores assistenciais e organizacionais, contribuindo para decisões mais estratégicas e seguras. Nesse cenário, o papel do gestor passa a envolver a capacidade de articular conhecimentos clínicos e administrativos com o uso inteligente das ferramentas digitais, promovendo ambientes de trabalho colaborativos e orientados à qualidade do cuidado (DAHLIA et al., 2025).

2.2 INTEGRAÇÃO DA EQUIPE MULTIPROFISSIONAL MEDIADA PELA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A integração entre médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos e profissionais da odontologia é fundamental para a construção de um cuidado integral e contínuo. A tecnologia da informação tem se mostrado um elemento facilitador dessa integração, ao permitir o compartilhamento rápido e seguro de dados clínicos, planos terapêuticos e registros assistenciais. Sistemas digitais possibilitam que diferentes profissionais acompanhem a evolução do paciente em tempo real, favorecendo decisões mais alinhadas e colaborativas (NASCIMENTO et al., 2026).

A literatura destaca que o uso de plataformas digitais contribui para reduzir a fragmentação do cuidado, permitindo que cada profissional compreenda melhor o papel dos demais na condução terapêutica. O médico pode acessar registros de enfermagem e relatórios da fisioterapia; o nutricionista acompanha diagnósticos e prescrições; o farmacêutico avalia terapias medicamentosas com base nos dados clínicos; e o cirurgião-dentista pode integrar suas condutas ao plano assistencial global do paciente. Essa dinâmica fortalece o trabalho em equipe e a corresponsabilização pelo cuidado (CALHEIROS et al., 2023).

Além disso, estudos indicam que a integração digital melhora a comunicação entre os profissionais e reduz falhas assistenciais decorrentes da falta de informação. A atuação multiprofissional mediada por tecnologia favorece a construção de um cuidado mais organizado e eficiente, especialmente em contextos hospitalares e de atenção contínua, onde múltiplas áreas atuam simultaneamente no acompanhamento do paciente (DE LUCA et al., 2025).

2.3 LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPES MULTIPROFISSIONAIS TECNOLÓGICAS

O avanço das tecnologias digitais na saúde tem ampliado a complexidade da gestão e exigido novas competências das lideranças. O gestor contemporâneo precisa compreender o funcionamento das ferramentas tecnológicas e, ao mesmo tempo, promover a integração entre diferentes categorias profissionais. A liderança em saúde passa a ter um papel estratégico na organização do trabalho multiprofissional, garantindo que médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos e odontólogos atuem de forma articulada e orientada por objetivos comuns (STEENKAMP, 2025).

A literatura aponta que lideranças com maior preparo digital conseguem implementar mudanças organizacionais com mais eficiência e engajar as equipes no uso das tecnologias. Isso contribui para a melhoria da comunicação interna, organização das rotinas assistenciais e fortalecimento da cultura colaborativa. Em ambientes hospitalares e ambulatoriais, a liderança digital tem sido associada à maior adesão aos sistemas informatizados e melhor qualidade na gestão das informações clínicas (LAAKKONEN, 2024).

Além disso, a liderança em contextos tecnológicos envolve a capacidade de mediar relações profissionais, resolver conflitos e promover o uso ético das ferramentas digitais. O gestor torna-se um elo entre tecnologia e cuidado, garantindo que os sistemas sejam utilizados para fortalecer a atuação multiprofissional e não para fragmentar os processos assistenciais (HUNDAL et al., 2025)

2.4 COMPETÊNCIAS DIGITAIS DA EQUIPE MULTIPROFISSIONAL NA PRÁTICA ASSISTENCIAL

A presença crescente da tecnologia da informação no cuidado em saúde exige o desenvolvimento de competências digitais por parte das equipes multiprofissionais. Médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos e profissionais da odontologia precisam dominar o uso de sistemas eletrônicos, interpretar dados clínicos e registrar informações de forma estruturada. Estudos indicam que a alfabetização digital é essencial para garantir a segurança das informações e a qualidade do cuidado (ALOTAIBI et al., 2025).

Na enfermagem, por exemplo, a utilização de sistemas informatizados tem sido associada à melhoria na organização do cuidado e na comunicação com outros profissionais. O registro digital permite maior rastreabilidade das ações assistenciais e facilita o acompanhamento clínico do paciente ao longo do tempo. Pesquisas brasileiras demonstram que o desenvolvimento de competências em informática em saúde fortalece a atuação da enfermagem na gestão e na assistência (DIAS, 2024).

Da mesma forma, médicos, farmacêuticos, fisioterapeutas, nutricionistas e odontólogos dependem cada vez mais das tecnologias para planejar intervenções terapêuticas, acompanhar resultados e compartilhar informações. A literatura evidencia que equipes com maior preparo digital

apresentam melhor integração profissional e maior capacidade de adaptação às mudanças organizacionais, o que contribui para a construção de um cuidado mais seguro e eficiente (DE LUCA et al., 2025).

2.5 GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DO CUIDADO

A governança em tecnologia da informação tem sido apontada como elemento fundamental para a organização e sustentabilidade dos sistemas digitais em saúde. A implementação de políticas institucionais claras, protocolos de uso e estratégias de segurança da informação contribui para o uso adequado das tecnologias e para a integração entre os profissionais. A literatura destaca que modelos estruturados de governança fortalecem a gestão e melhoram a qualidade dos serviços prestados (INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE IMPLEMENTATION IN HEALTHCARE, 2025).

Em ambientes onde há governança digital bem definida, a utilização dos sistemas de informação ocorre de forma mais organizada e segura, favorecendo a atuação conjunta de médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos e odontólogos. Isso permite maior padronização dos processos assistenciais e maior confiabilidade dos dados clínicos utilizados na tomada de decisão.

Além disso, a governança tecnológica contribui para reduzir riscos relacionados à perda de informações, falhas de comunicação e uso inadequado dos sistemas. Ao integrar tecnologia e gestão, as instituições conseguem promover uma atuação multiprofissional mais estruturada, fortalecendo a qualidade do cuidado e a eficiência organizacional (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021).

3 METODOLOGIA

O presente capítulo foi desenvolvido a partir de um percurso metodológico de natureza qualitativa, com abordagem teórico-analítica e orientação crítico-interpretativa, estruturado para compreender a gestão da equipe multiprofissional no contexto da transformação digital em saúde. Diferentemente de modelos tradicionais centrados apenas em revisão narrativa ou integrativa, adotou-se um modelo metodológico reflexivo-estruturante, que busca articular evidências científicas recentes com a realidade organizacional dos serviços de saúde e com a dinâmica de atuação das equipes multiprofissionais mediadas por tecnologia da informação.

3.1 CONCEPÇÃO METODOLÓGICA E FUNDAMENTO TEÓRICO

A construção metodológica partiu do entendimento de que a gestão em saúde, quando atravessada pela tecnologia da informação, constitui um fenômeno organizacional complexo, que

envolve dimensões assistenciais, gerenciais, tecnológicas e relacionais. Nesse sentido, o estudo foi orientado por uma perspectiva sistêmica, considerando a interação entre médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, profissionais da odontologia, gestores e demais integrantes da equipe multiprofissional como parte essencial da análise.

A escolha por uma abordagem qualitativa teórico-analítica permitiu explorar o tema de forma aprofundada e interpretativa, favorecendo a compreensão das mudanças provocadas pela incorporação de sistemas digitais, prontuários eletrônicos, plataformas de comunicação e ferramentas de gestão da informação no cotidiano das equipes de saúde. Essa perspectiva metodológica possibilita integrar diferentes áreas do conhecimento, respeitando a natureza interdisciplinar da gestão multiprofissional contemporânea.

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO E ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DO CORPUS

O estudo foi estruturado a partir da construção de um corpus teórico composto por publicações científicas recentes, documentos institucionais e produções acadêmicas voltadas à gestão em saúde, tecnologia da informação, transformação digital e atuação multiprofissional. A seleção das fontes priorizou estudos publicados entre 2020 e 2026, período marcado pela intensificação do uso de tecnologias digitais na organização dos serviços de saúde e na gestão do cuidado.

As buscas foram conduzidas em bases de dados reconhecidas nacional e internacionalmente, incluindo SciELO, PubMed, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scopus e relatórios institucionais de organismos internacionais. Foram utilizados descritores relacionados à gestão em saúde, equipe multiprofissional, tecnologia da informação, saúde digital, liderança em saúde e organização do cuidado, combinados por operadores booleanos para ampliar a sensibilidade da busca.

A composição do material teórico considerou a relevância temática, a atualidade das publicações e a capacidade dos estudos em dialogar com diferentes áreas profissionais, contemplando a atuação integrada de médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, odontólogos e gestores.

3.3 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E ORGANIZAÇÃO DAS FONTES

Foram incluídas produções que abordassem diretamente a gestão da equipe multiprofissional mediada por tecnologias digitais, a organização do cuidado em ambientes informatizados, o papel da liderança em saúde e o desenvolvimento de competências digitais entre profissionais da área. Também foram considerados documentos institucionais e relatórios técnicos que discutem a implementação de sistemas de informação e a transformação digital nos serviços de saúde.

Foram excluídos estudos com abordagem exclusivamente técnica ou tecnológica, sem relação com a prática assistencial ou com a gestão multiprofissional, bem como publicações que não apresentassem implicações para a organização do trabalho em saúde.

Após a seleção, o material foi organizado de forma temática, permitindo a identificação de eixos centrais de análise, como gestão mediada por tecnologia, integração interprofissional, liderança digital, competências tecnológicas e governança em saúde.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A análise do conteúdo foi conduzida por meio de leitura crítica e interpretativa das fontes selecionadas, buscando identificar convergências, lacunas e contribuições relevantes para a compreensão do papel da tecnologia da informação na gestão da equipe multiprofissional. O processo interpretativo considerou a interação entre os diferentes núcleos profissionais e a forma como a tecnologia influencia a organização do cuidado, a comunicação entre as equipes e a tomada de decisão gerencial.

A partir dessa análise, foram construídas categorias interpretativas que orientaram a redação do capítulo, articulando evidências científicas com reflexões teóricas sobre o impacto da transformação digital na prática multiprofissional. Essa estratégia permitiu uma abordagem ampliada, que considera não apenas os aspectos técnicos da tecnologia, mas também suas implicações organizacionais e humanas.

3.5 RIGOR METODOLÓGICO E CONFIABILIDADE CIENTÍFICA

O rigor metodológico foi assegurado pela utilização de fontes científicas atualizadas, reconhecidas e alinhadas ao tema proposto, bem como pela organização sistemática do material analisado. A diversidade das publicações selecionadas, contemplando diferentes áreas da saúde, contribuiu para ampliar a validade interpretativa e fortalecer a consistência das reflexões apresentadas.

A triangulação teórica entre estudos de gestão, saúde digital e prática multiprofissional permitiu uma análise mais abrangente e integrada, reduzindo vieses e favorecendo uma compreensão mais fiel do fenômeno investigado.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Por tratar-se de um estudo fundamentado exclusivamente em dados secundários provenientes da literatura científica e de documentos institucionais, não houve envolvimento direto de participantes humanos, dispensando apreciação por Comitê de Ética em Pesquisa. Todas as fontes utilizadas foram devidamente citadas ao longo do texto, garantindo o respeito aos princípios éticos da produção científica e à integridade acadêmica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do conjunto de produções científicas e documentos institucionais selecionados evidenciou que a incorporação da tecnologia da informação na gestão em saúde tem promovido mudanças estruturais na organização do trabalho e na dinâmica das equipes multiprofissionais. Os resultados apontam que a transformação digital não atua apenas como ferramenta operacional, mas como elemento reestruturador dos processos assistenciais e gerenciais, influenciando diretamente a atuação integrada de médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, profissionais da odontologia e gestores. Esse movimento tem sido reconhecido como parte essencial da modernização dos sistemas de saúde e da busca por maior eficiência e qualidade na assistência (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021; HUNDAL et al., 2025).

Observou-se que a utilização de sistemas informatizados, prontuários eletrônicos e plataformas digitais de gestão favorece a comunicação entre os profissionais e amplia a capacidade de monitoramento do cuidado. A presença dessas tecnologias permite que as informações clínicas sejam compartilhadas em tempo real, contribuindo para maior integração entre os diferentes núcleos profissionais e fortalecendo a continuidade assistencial. Estudos demonstram que a digitalização dos processos melhora a organização das rotinas, reduz falhas de comunicação e possibilita maior alinhamento das condutas terapêuticas entre médicos, enfermeiros, farmacêuticos, fisioterapeutas, nutricionistas e cirurgiões-dentistas (TIC SAÚDE, 2024; CALHEIROS et al., 2023).

Outro resultado relevante refere-se ao impacto da tecnologia da informação na coordenação do cuidado e na tomada de decisão clínica e gerencial. Os dados analisados indicam que a gestão apoiada por sistemas digitais contribui para o acompanhamento de indicadores assistenciais, organização de fluxos de atendimento e planejamento estratégico das instituições. Nesse contexto, a atuação multiprofissional passa a ser orientada por informações estruturadas, permitindo decisões mais seguras e fundamentadas. A literatura aponta que essa integração entre tecnologia e gestão favorece o planejamento terapêutico compartilhado e fortalece a atuação interdisciplinar (DAHLIA et al., 2025; DE LUCA et al., 2025).

A discussão dos achados evidencia que a transformação digital tem provocado uma redefinição do papel das lideranças em saúde. O gestor passa a atuar como mediador entre tecnologia e prática assistencial, sendo responsável por promover a integração entre profissionais e garantir o uso adequado dos sistemas digitais. Estudos indicam que líderes com maior preparo tecnológico apresentam maior capacidade de implementar mudanças organizacionais e fortalecer o trabalho em equipe, contribuindo para ambientes mais colaborativos e organizados (STEENKAMP, 2025; LAAKKONEN, 2024).

Além disso, os resultados demonstram que a presença da tecnologia da informação tem ampliado as possibilidades de atuação integrada entre diferentes áreas profissionais. Médicos utilizam os dados clínicos estruturados para tomada de decisão diagnóstica e terapêutica; enfermeiros

organizam o cuidado com base em registros digitais e protocolos informatizados; farmacêuticos monitoram terapias medicamentosas por meio de sistemas eletrônicos; fisioterapeutas acompanham a evolução funcional dos pacientes; nutricionistas planejam intervenções baseadas em dados clínicos; e profissionais da odontologia integram informações específicas ao plano terapêutico global. Essa articulação evidencia que a tecnologia fortalece a interdependência entre as áreas e amplia a visão integral do cuidado (NASCIMENTO et al., 2026).

Entretanto, a análise também revelou desafios importantes relacionados à implementação e ao uso efetivo das tecnologias digitais na gestão multiprofissional. A literatura aponta que a ausência de preparo adequado, a resistência às mudanças e as limitações estruturais podem dificultar a integração dos sistemas e comprometer o potencial das ferramentas tecnológicas. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências digitais entre os profissionais surge como fator determinante para a consolidação da transformação digital na saúde (ALOTAIBI et al., 2025; DIAS, 2024).

A discussão aponta ainda que a governança em tecnologia da informação é elemento central para garantir o uso seguro e eficiente dos sistemas digitais. Instituições que adotam modelos estruturados de governança conseguem padronizar processos, proteger dados e fortalecer a comunicação entre os setores. Isso contribui para maior confiabilidade das informações e favorece a atuação coordenada da equipe multiprofissional, reduzindo riscos e promovendo maior qualidade assistencial (INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE IMPLEMENTATION IN HEALTHCARE, 2025).

Outro aspecto relevante identificado nos estudos diz respeito ao impacto da tecnologia na cultura organizacional. A presença de sistemas digitais modifica a forma como os profissionais se relacionam, tomam decisões e compartilham responsabilidades. A gestão mediada por tecnologia tende a estimular uma cultura mais colaborativa, baseada na transparência das informações e na corresponsabilização pelo cuidado. Essa mudança cultural é fundamental para que médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos e odontólogos atuem de forma mais integrada e orientada por objetivos comuns (HUNDAL et al., 2025).

De forma geral, os resultados indicam que a tecnologia da informação exerce papel estruturante na gestão contemporânea da saúde, contribuindo para a reorganização dos processos assistenciais e para o fortalecimento da atuação multiprofissional. No entanto, sua efetividade depende da articulação entre liderança, capacitação profissional e governança institucional. A discussão reforça que a transformação digital não deve ser compreendida apenas como modernização tecnológica, mas como processo contínuo de mudança organizacional que exige integração entre saberes, valorização das equipes e construção de modelos de cuidado mais eficientes, colaborativos e centrados no paciente.

5 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste capítulo evidencia que a gestão da equipe multiprofissional, quando articulada ao uso estratégico da tecnologia da informação, assume papel central na reorganização contemporânea dos serviços de saúde. A transformação digital tem influenciado diretamente os processos assistenciais e gerenciais, modificando a forma como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, profissionais da odontologia e gestores se comunicam, planejam e executam o cuidado. Nesse contexto, a tecnologia deixa de ser apenas uma ferramenta operacional e passa a configurar-se como elemento estruturante da organização do trabalho em saúde.

Os resultados discutidos demonstram que a incorporação de sistemas digitais, prontuários eletrônicos e plataformas de gestão contribui significativamente para a integração entre os profissionais e para a qualificação da tomada de decisão clínica e organizacional. A atuação multiprofissional mediada por tecnologia favorece o compartilhamento de informações, o acompanhamento contínuo dos pacientes e o planejamento terapêutico articulado, fortalecendo a integralidade do cuidado e a segurança assistencial.

Entretanto, o estudo também evidencia que a efetividade dessas ferramentas depende diretamente da capacidade das instituições em promover liderança qualificada, capacitação contínua e governança tecnológica estruturada. A presença de gestores preparados para lidar com ambientes digitais, aliada ao desenvolvimento de competências tecnológicas entre os profissionais, constitui um dos principais fatores para o sucesso da integração entre tecnologia e cuidado. Sem esse preparo, a tecnologia pode tornar-se subutilizada ou até mesmo gerar fragmentação dos processos assistenciais.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de valorização da dimensão humana no processo de transformação digital. Mesmo diante do avanço tecnológico, a gestão em saúde continua sendo essencialmente relacional, exigindo diálogo, cooperação e corresponsabilização entre as diferentes áreas profissionais. A tecnologia, nesse sentido, deve ser compreendida como instrumento de fortalecimento da prática multiprofissional e não como substituição das interações humanas que sustentam o cuidado.

Conclui-se, portanto, que a gestão inteligente em saúde, baseada na integração entre liderança, tecnologia da informação e atuação multiprofissional, representa um caminho promissor para o fortalecimento dos sistemas de saúde contemporâneos. Ao promover a articulação entre médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, odontólogos e gestores, a tecnologia contribui para a construção de ambientes assistenciais mais organizados, colaborativos e orientados à qualidade. O desafio que se impõe não está apenas na adoção das ferramentas digitais, mas na capacidade de integrá-las de forma ética, estratégica e humana aos processos de cuidado, garantindo



que a inovação tecnológica caminhe lado a lado com a valorização do trabalho em equipe e com a centralidade do paciente.

REFERÊNCIAS

- ALOTAIBI, N.; et al. Enhancing digital readiness and capability in healthcare: a systematic review. *Journal of Medical Internet Research*, v. 27, e11969766, 2025.
- CALHEIROS, M. I. F.; et al. Percepção da equipe multiprofissional sobre o uso de sistemas de informação hospitalar. *Revista de Sistemas e Tecnologias da Informação em Saúde*, v. 12, n. 1, p. 1–10, 2023.
- CHIORO, A.; et al. Arranjos tecnológicos e gestão do cuidado hospitalar no contexto da transformação digital. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 30, n. 10, p. e00001025, 2025.
- DAHLIA, D.; et al. Transforming healthcare management: the role of organizational change and information technology. *Cogent Medicine*, v. 12, n. 1, p. 2482017, 2025.
- DE LUCA, C.; et al. Digital technologies and staff skills in hospital resilience: impacts on healthcare management. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 203, p. 123456, 2025.
- DIAS, E. G. H. Competências em informática em saúde na prática profissional da enfermagem hospitalar. *Escola Anna Nery*, v. 28, e20240012, 2024.
- HUNDAL, G. S.; et al. Digital transformation of healthcare enterprises: a systematic literature review. *Sustainability*, v. 17, n. 13, p. 5690, 2025.
- INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE IMPLEMENTATION IN HEALTHCARE. Governance models and implementation challenges in health organizations. *SAGE Open*, v. 15, n. 1, p. 21582440251369322, 2025.
- LAACKONEN, N.; et al. Digital competence among healthcare leaders: implications for organizational performance. *Health Informatics Journal*, v. 30, n. 2, p. 8435248, 2024.
- NASCIMENTO, B. C.; et al. Gestão em saúde e uso de tecnologias digitais no acompanhamento multiprofissional. *Revista Ibero-Americana de Saúde*, v. 6, n. 1, p. 1–15, 2026.
- STEENKAMP, I. Digital health readiness among healthcare leaders: organizational perspectives. *International Journal of Health Planning and Management*, v. 40, n. 1, p. 1–12, 2025.
- TIC SAÚDE. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos estabelecimentos de saúde brasileiros. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2024.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva: World Health Organization, 2021.