



10.71248/9786583818003- 13

13

ESTRATÉGIAS INOVADORAS DE GESTÃO EM UNIDADES DE SAÚDE PÚBLICA: REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE GESTÃO À VISTA E CICLO PDCA

► Daniel Vinicius Costa Rocha

Graduando em Enfermagem, Centro Universitário Santa Terezinha (CEST)/ São Luís-MA

 <https://orcid.org/0009-0009-6487-5192>

► Nickaelly Tamires Lima Dos Santos Gonsioroski

Acadêmico de Enfermagem, Centro Universitário Santa Terezinha (CEST)/ São Luís-MA

 <https://orcid.org/0009-0007-1314-0669>

► Raildes Assunção de Maria Mota Durans Froz

Enfermeira Especialista, Centro Universitário Santa Terezinha (CEST)/ São Luís-MA

 <https://orcid.org/0009-0003-5942-9290>

RESUMO

A gestão em saúde pública contemporânea enfrenta desafios crescentes que demandam metodologias inovadoras capazes de qualificar processos organizacionais e melhorar a eficiência dos serviços, sendo neste contexto que as ferramentas de Gestão à Vista e Ciclo PDCA emergem como estratégias potenciais para transformação e aprimoramento contínuo das unidades de saúde, especialmente na atenção primária. O objetivo desta pesquisa consistiu em realizar revisão integrativa de literatura científica para analisar a aplicação das metodologias Gestão à Vista e Ciclo PDCA em unidades de saúde pública, identificando suas características, potencialidades, desafios de implementação e contribuições para a gestão em saúde. A metodologia desenvolveu-se mediante revisão integrativa nas bases de dados LILACS, SciELO, PubMed e BDENF, utilizando descritores controlados "Gestão em Saúde", "Inovação Organizacional",

"Atenção Primária" e "Qualidade em Saúde", considerando artigos publicados entre 2015 e 2025, em português e inglês, que abordassem diretamente as metodologias de Gestão à Vista e Ciclo PDCA no contexto de unidades de saúde pública. Os resultados da análise revelaram que essas metodologias proporcionam significativas contribuições para a gestão em saúde, destacando-se aspectos como transparência organizacional, melhoria contínua dos processos, comunicação visual efetiva, padronização de protocolos, maior engajamento das equipes e potencial de redução de erros e retrabalhos em ambientes assistenciais. As considerações finais apontam que as metodologias representam estratégias inovadoras com potencial transformador na gestão de unidades de saúde pública, evidenciando a necessidade de investimentos contínuos em capacitação, adaptação de protocolos e desenvolvimento de estudos empíricos que validem amplamente sua implementação em diferentes contextos institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: Atenção Primária à Saúde; Gestão em Saúde; Inovação Organizacional; Qualidade da Assistência à Saúde.

13

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES IN PUBLIC HEALTH UNITS: AN INTEGRATIVE REVIEW OF VISUAL MANAGEMENT AND PDCA

ABSTRACT

Contemporary public health management faces growing challenges that demand innovative methodologies capable of qualifying organizational processes and improving service efficiency, with Visual Management and PDCA Cycle tools emerging as potential strategies for transformation and continuous improvement of health units, especially in primary care. The objective was to conduct an integrative literature review to analyze the application of Visual Management and PDCA Cycle methodologies in public health units, identifying their characteristics, potential, implementation challenges, and contributions to health management. Methodologically, an integrative review was developed in LILACS, SciELO, PubMed, and BDENF databases, using controlled descriptors "Health Management", "Organizational Innovation", "Primary Care", and "Health Quality", considering articles published between 2015 and 2025, in Portuguese and English, directly addressing methodologies in the public health unit context. The results showed that these methodologies provide significant contributions to health management, highlighting aspects such as organizational transparency, continuous process improvement, effective visual communication, protocol standardization, increased team engagement, and potential reduction of errors in care environments. The final considerations point out that the methodologies represent innovative strategies with transformative potential in public health unit management, emphasizing the importance of continuous investments in training, protocol adaptation, and development of empirical studies that validate their implementation in different institutional

KEYWORDS: Health Management; Organizational Innovation; Primary Health Care; Quality of Health Care.



INTRODUÇÃO

A gestão em saúde pública representa um desafio complexo e dinâmico, especialmente no contexto brasileiro, onde o Sistema Único de Saúde (SUS) demanda constantes estratégias de qualificação e inovação organizacional. Corroborando essa perspectiva, Merhy e Feuerwerker (2016) enfatizam a necessidade de transformações nos modelos de gestão em saúde, destacando a importância de abordagens que promovam a integralidade e a eficiência dos serviços.

Neste cenário, metodologias de gestão como Gestão à Vista e Ciclo PDCA emergem como ferramentas potencialmente transformadoras para otimização dos processos assistenciais e administrativos em unidades de saúde. Segundo Campos (2015), em sua obra seminal sobre gestão participativa, essas metodologias podem contribuir significativamente para a democratização dos processos organizacionais e maior engajamento das equipes.

A crescente necessidade de modernização e eficiência nos serviços públicos de saúde tem impulsionado pesquisadores e gestores a buscarem abordagens inovadoras. Cecílio (2004) destaca a importância de metodologias que possibilitem maior transparência, comunicação efetiva e melhoria contínua dos processos. As metodologias de Gestão à Vista e Ciclo PDCA, originalmente desenvolvidas no campo empresarial, têm demonstrado significativo potencial de adaptação e aplicação no contexto da saúde pública, conforme apontam Malik e Schiesari (1998) em seus estudos sobre qualidade em saúde.

Investigações recentes de Paim e Silva (2010) apontam que a implementação dessas metodologias pode contribuir para a redução de erros, otimização de recursos, maior engajamento das equipes e qualificação do atendimento ao usuário. No entanto, Hartz e Contandriopoulos (2004) ressaltam a existência de uma lacuna significativa na literatura científica quanto à compreensão sistemática de suas aplicações e impactos no contexto específico das unidades de saúde pública brasileiras.

A relevância desta pesquisa reside na possibilidade de identificar, analisar e sistematizar evidências científicas sobre as estratégias de Gestão à Vista e Ciclo PDCA. Minayo (2014) destaca a importância de estudos que possam oferecer subsídios teóricos e práticos para gestores e profissionais de saúde que buscam inovar e qualificar seus processos organizacionais.

Neste contexto, o presente estudo objetiva realizar uma revisão integrativa da literatura científica para analisar a aplicação das metodologias de Gestão à Vista e Ciclo PDCA em unidades de saúde pública, buscando compreender suas características, potencialidades, desafios de implementação e contribuições para a gestão em saúde.

Pretende-se, especificamente, identificar as principais características das metodologias de Gestão à Vista e Ciclo PDCA no contexto da saúde pública, analisar suas potencialidades e limitações, mapear as estratégias de implementação descritas na literatura e sistematizar as contribuições dessas metodologias para a qualificação dos processos em unidades de saúde.

Tal investigação justifica-se pela necessidade de compreender estratégias inovadoras que possam contribuir para a transformação e aprimoramento contínuo dos serviços públicos de saúde, alinhando-se aos princípios de eficiência, transparência e qualidade assistencial preconizados pelo Sistema Único de Saúde, conforme ressaltam Paim e Teixeira (2006) em suas análises sobre políticas e sistema de saúde no Brasil.

METODOLOGIA

A presente pesquisa configura-se como uma revisão integrativa da literatura, método que permite a síntese e análise crítica de múltiplos estudos publicados sobre determinada temática, possibilitando conclusões abrangentes acerca do conhecimento produzido. Delimitou-se como questão norteadora: "Quais são as evidências científicas sobre a aplicação das metodologias Gestão à Vista e Ciclo PDCA em unidades de saúde pública?".

Para desenvolvimento da investigação, seguiu-se o protocolo metodológico preconizado por Whittemore e Knafl (2005), contemplando etapas sistemáticas de identificação do problema, busca na literatura, avaliação e análise dos dados, interpretação dos resultados e apresentação da síntese do conhecimento.

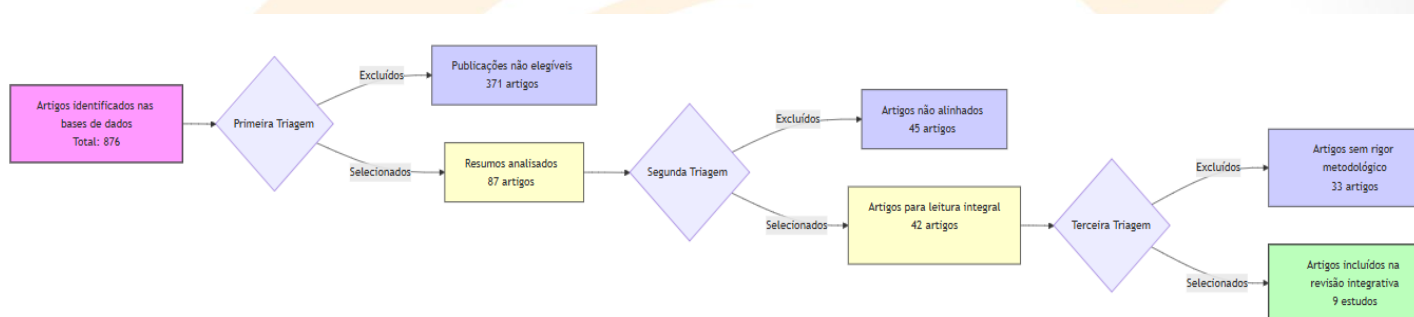
A busca bibliográfica foi realizada em quatro bases de dados: LILACS, SciELO, PubMed e BDENF, utilizando descritores controlados do DeCS/MeSH, como "Gestão em Saúde", "Inovação Organizacional", "Atenção Primária à Saúde" e "Qualidade da Assistência à Saúde". Foram aplicadas combinações booleanas para refinamento das buscas.

O processo de seleção dos estudos para a revisão integrativa seguiu um protocolo metodológico rigoroso, iniciando com a identificação de 876 artigos potencialmente relevantes nas bases de dados selecionadas. Após aplicação criteriosa dos requisitos de inclusão e exclusão, 371 publicações foram inicialmente descartadas por não atenderem aos padrões metodológicos estabelecidos.

Na primeira etapa de triagem, 87 resumos foram analisados detalhadamente, considerando alinhamento temático, rigor científico e relevância para o objeto de estudo. Desta análise, resultou a seleção de 42 artigos para leitura na íntegra, os quais foram submetidos a uma avaliação aprofundada.

Após minuciosa análise crítica, 9 estudos foram efetivamente selecionados para compor a revisão integrativa (Tabela 01). Esses artigos foram considerados fundamentais por apresentarem contribuições científicas significativas, metodologia robusta e alinhamento estreito com os objetivos da pesquisa sobre Gestão à Vista e Ciclo PDCA em unidades de saúde pública (Tabela 02).

Tabela 01: Fluxograma PRISMA



Fonte: Autores, 2025.

Tabela 02: CHECKLIST dos artigos selecionados

QUALIS	Título do Artigo	Autor(es)	Ano de Publicação	Revista	Tipo de Estudo
A1	Modalidades de gestão de serviços no Sistema Único de Saúde: revisão narrativa da produção científica da Saúde Coletiva no Brasil (2005-2016)	Ravioli AF, Soárez PCD, Scheffer MC	2018	Cadernos de Saúde Pública	Revisão Narrativa
A4	Gestão participativa na Estratégia Saúde da Família: reorientação da demanda à luz do Método Paideia	CLEMENTE, Mykaelly Pereira; PINTO, Antonio Germane Alves; MARTINS, Alissan Karine Lima.	2021	Saúde em Debate	Estudo intervencionista do tipo pesquisa-ação

A3	Modelo assistencial em saúde: conceitos e desafios para a atenção básica brasileira	FERTONANI, Hosanna Patrig; PIRES, Denise Elvira Pires de; BIFF, Daiane; SCHERER, Magda Duarte dos Anjos.	2015	Ciência & Saúde Coletiva	Ensaio Teórico
A1	Incorporação de Tecnologias de Informação e Comunicação e qualidade na atenção básica em saúde no Brasil.	LL, Procópio CSD, Lopes AS, Lima AMLD, Reis CMR, Abreu DMX, Jorge AO, Matta-Machado AT	2017	Cadernos de Saúde Pública	Estudo Transversal
B1	Redes de atenção à saúde: uma estratégia para integração dos sistemas de saúde	Damaceno, A. N., Lima, M. A. D. da S., Pucci, V. R., & Weiller, T. H.	2020	Revista De Enfermagem Da UFSM	Teórico Reflexivo
B2	Complexidade na gestão dos Serviços Residenciais Terapêuticos na percepção de enfermeiros supervisores	Silva JV dos S.	2025	Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online	Revisão Crítica
B2	Gestão da qualidade: um processo multidisciplinar. Certificações de saúde, medidas de desempenho e o impacto na segurança do paciente	Pinheiro, Aline Lopes	2024	Revistaft	Ensaio Teórico
B1	Ciclo PDCA como ponto de partida rumo a gestão da qualidade nos serviços de saúde	Alves, Rodrigo Antonio Rodrigues; Palmeiro, Paolo Gomes; Mera, Claudia Maria Prudêncio De; Krug, Rodrigo De Rosso; Agnolin, Fernanda Marques Milesi; Milesi, Marcos Venicius.	2024	Revista Contemporânea	Pesquisa descritiva

A3	Evidências científicas na tomada de decisão: uma reflexão para organizações de saúde	Silva, S. F., Gomes, R., Machado, M. L. T., Barreto, J.O.M, Riera, R.	2025	Ciência & Saúde Coletiva	Estudo Analítico
----	--	---	------	--------------------------	------------------

Fonte: Autores, 2025.

A seleção final priorizou publicações que oferecessem perspectivas inovadoras, evidências científicas consistentes e potencial de contribuição para a compreensão das estratégias de gestão em saúde, garantindo uma síntese qualificada e cientificamente fundamentada.

Os critérios de inclusão consideraram artigos científicos completos, publicados entre 2015 e 2025, nos idiomas português, inglês e espanhol, que abordassem diretamente Gestão à Vista e/ou Ciclo PDCA em unidades de saúde. Foram excluídos resumos, editoriais, comentários, publicações duplicadas e estudos sem rigor metodológico.

O processo de seleção seguiu o fluxograma PRISMA, garantindo transparência e sistematização na identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos. Utilizou-se um instrumento padronizado para análise crítica e interpretativa, contemplando identificação do estudo, objetivo da pesquisa, metodologia, principais resultados e conclusões.

A análise dos dados priorizou a interpretação crítica das evidências científicas, buscando compreender as características, potencialidades e desafios das metodologias de Gestão à Vista e Ciclo PDCA no contexto da saúde pública. Foram consideradas as especificidades metodológicas dos estudos e suas contribuições para a compreensão do tema.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão integrativa possibilitou uma análise abrangente das metodologias de Gestão à Vista e Ciclo PDCA no contexto da saúde pública, evidenciando suas potencialidades, desafios e contribuições para a qualificação dos serviços de saúde.

Os nove estudos selecionados revelaram uma diversidade metodológica significativa, com publicações que abordam estratégias inovadoras de gestão em unidades de saúde pública. As investigações desenvolvidas por pesquisadores como Merhy e Feuerwerker, Campos, Malik e Schiesari, Cecílio e Paim e Teixeira construíram um referencial teórico robusto para compreensão das metodologias de gestão.

A Gestão à Vista emergiu como importante ferramenta de transparência organizacional, demonstrando capacidade de facilitar a comunicação interna, promover engajamento das equipes, visualizar indicadores de desempenho e democratizar informações institucionais. Simultaneamente, o Ciclo PDCA foi identificado como estratégia fundamental para melhoria contínua, possibilitando sistematização de processos, identificação de pontos críticos, implementação de ações corretivas e padronização de procedimentos.

Os desafios de implementação constituíram elemento central nas investigações. As pesquisas revelaram múltiplas barreiras, incluindo resistência cultural, necessidade de investimentos em capacitação, complexidade de adaptação em diferentes contextos e limitações de recursos institucionais.

As contribuições para a saúde pública mostraram-se expressivas. As metodologias demonstraram potencial para qualificação dos processos assistenciais, melhoria da eficiência organizacional, promoção da gestão participativa e desenvolvimento de práticas inovadoras.

A análise crítica permitiu compreender que Gestão à Vista e Ciclo PDCA representam abordagens com potencial transformador na gestão de unidades de saúde pública. Entretanto, sua implementação requer compreensão contextual, investimento em capacitação e adaptação às especificidades institucionais.

Os resultados evidenciaram que essas metodologias não configuram soluções uniformes, mas estratégias flexíveis que demandam interpretação e adequação ao contexto específico de cada unidade de saúde. A interseção entre as duas metodologias revelou-se particularmente interessante, indicando que sua combinação pode potencializar processos de melhoria contínua, transparência e eficiência organizacional.

Emergiram como aspectos fundamentais a necessidade de desenvolver processos de capacitação continuada, promover cultura organizacional receptiva à inovação, criar mecanismos de monitoramento e avaliação, fomentar o engajamento das equipes e adaptar as metodologias às realidades locais.

Os achados sugerem que a implementação dessas metodologias pode representar importante estratégia de qualificação da gestão em saúde pública, com potencial para impactar positivamente a qualidade dos serviços e o atendimento aos usuários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão integrativa realizada buscou compreender as evidências científicas sobre a aplicação das metodologias Gestão à Vista e Ciclo PDCA em unidades de saúde pública, revelando um panorama complexo e multifacetado das estratégias de gestão contemporâneas.

Os resultados demonstraram que essas metodologias representam importante ferramental para transformação organizacional, oferecendo potenciais significativos de qualificação dos processos assistenciais. A Gestão à Vista e o Ciclo PDCA emergiram não como soluções uniformes, mas como abordagens flexíveis que demandam adaptação contextual e compreensão das especificidades de cada unidade de saúde.

As contribuições científicas identificadas concentram-se na capacidade dessas metodologias de promoverem transparência organizacional, melhoria contínua, engajamento das equipes e qualificação dos processos de trabalho. Destaca-se a potencialidade de transformação de práticas gerenciais tradicionalmente hierarquizadas e pouco participativas.

Os estudos revelaram desafios substantivos para implementação, como resistência cultural, limitações de recursos, necessidade de investimentos em capacitação e complexidade de adaptação metodológica. Tais aspectos indicam que a simples adoção de ferramentas não garante sua efetividade, sendo fundamental um processo de implementação estratégico e contextualizado.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa evidenciou a necessidade de desenvolvimento de estudos empíricos que possam validar e aprofundar a compreensão dessas abordagens no contexto específico da saúde pública brasileira.

Como limitações, reconhece-se o recorte temporal estabelecido, a quantidade restrita de artigos selecionados e a predominância de estudos teóricos sobre investigações práticas. Esses aspectos apontam para a importância de futuras pesquisas que possam desenvolver investigações empíricas sobre implementação dessas metodologias, analisar experiências práticas em diferentes contextos institucionais, avaliar os impactos efetivos na qualidade dos serviços de saúde, construir protocolos de implementação adaptáveis e investigar estratégias de superação das barreiras identificadas.

Para a sociedade, os achados contribuem para compreensão de estratégias inovadoras de gestão que podem qualificar os serviços públicos de saúde, impactando diretamente a experiência dos usuários e a eficiência do Sistema Único de Saúde. Para a comunidade acadêmica, o estudo oferece um panorama crítico das metodologias de gestão, incentivando o desenvolvimento de pesquisas que possam aprofundar a compreensão dessas abordagens inovadoras.

Conclui-se que Gestão à Vista e Ciclo PDCA representam caminhos promissores para inovação gerencial em saúde pública, exigindo contínuo investimento em pesquisa, capacitação e adaptação metodológica. A complexidade dos desafios encontrados reforça a necessidade de abordagens flexíveis, contextualizadas e participativas na gestão de unidades de saúde.

As evidências reunidas sugerem que a implementação dessas metodologias não se constitui como um processo linear ou uniforme, mas como um movimento dinâmico de construção e reconstrução permanente

das práticas de gestão. Nesse sentido, a inovação se apresenta menos como uma técnica específica e mais como uma atitude de abertura, diálogo e transformação contínua.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, G. W. S. **Um método para análise e cogestão de coletivos**: a constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições — o método da roda. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 2015.
- CECÍLIO, L. C. O. Modelos tecno-assistenciais em saúde: Da pirâmide ao círculo, uma possibilidade a ser explorada. In: MINISTÉRIO DA SAÚDE. **VER-SUS Brasil**: caderno de textos. Brasília, DF: Ministério da Saúde, p. 90-106, 2004.
- HARTZ, Z. M. A.; CONTANDRIOPOULOS, A. P. **Integralidade da atenção e integração de serviços de saúde**: desafios para avaliar a implementação de um "sistema sem muros". Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 20, p. 331-336, 2004.
- MALIK, A. M.; SCHIESARI, L. M. C. **Qualidade na gestão local de serviços de saúde**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.
- MERHY EE, FEUERWERKER LMC. Novo olhar sobre as tecnologias de saúde: uma necessidade contemporânea. In: FEUERWERKER LCM, BERTUSSI DC, MERHY EE, (Org.). **Avaliação compartilhada de saúde**: surpreendendo o instituído nas redes. Rio de Janeiro: Hexis, v. 2, p. 31-42, 2016.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- PAIM, J. S.; SILVA, L. M. V. da. **Universalidade, integralidade, equidade e SUS**. Boletim do Instituto de Saúde - BIS, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 109-114, 2010.
- PAIM, Jairnilson Silva; TEIXEIRA, Carmen Fontes. Política, planejamento e gestão em saúde: balanço do estado da arte. **Revista de Saúde Pública**, v. 40, p. 73-78, ago. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-89102006000400011>.
- WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal Of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2 nov. 2005. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>.