

## Refletindo sobre a tomada de decisão como competência do enfermeiro hospitalar

*Reflecting on decision-making as a competence of the hospital nurse*

*Reflexionando sobre la toma de decisiones como competencia del enfermero que trabaja en hospital*

Laura Andrian Leal<sup>1</sup>; Silvia Helena Henriques<sup>1</sup>; Fabiana Faleiros Santana Castro<sup>1</sup>; Nilva Maria Ribeiro<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil

### RESUMO

**Objetivo:** refletir sobre a tomada de decisão gerencial como competência profissional do enfermeiro para a prática hospitalar na atualidade. **Conteúdo:** estudo atual, reflexivo, cuja fundamentação baseia-se na formulação discursiva sobre a tomada de decisão gerencial como competência do enfermeiro, sustentado pela literatura nacional e internacional. Foram acessadas bases de dados eletrônicas e consultados estudos entre o período de janeiro de 2016 a dezembro de 2021. A tomada de decisão é competência fundamental ao desempenho clínico dos enfermeiros hospitalares. Proporcionar o envolvimento de outros profissionais da equipe na tomada de decisão possibilita que a escolha feita seja a mais adequada para a situação, permitindo o compartilhamento de ideias e pensamentos, julgamento clínico e validação do planejamento de cuidados. **Conclusão:** É relevante refletir sobre esta temática desde a formação do futuro profissional enfermeiro. Assim, centros formadores e gestores hospitalares devem pensar estratégias que auxiliem enfermeiros na tomada de decisão assertiva.

**Descritores:** Enfermagem; Hospitais; Enfermeiras e Enfermeiros; Competência Profissional; Tomada de Decisões.

### ABSTRACT

**Objective:** to reflect on managerial decision-making as a professional competence of nurses in hospital practice today. **Contents:** this current, reflective study was based on discursive formulations on managerial decision-making as a competence of nurses, and supported by the Brazilian and international literature. Electronic databases were accessed and studies published between January 2016 and December 2021 were consulted. Decision making is a fundamental competence for hospital nurses' clinical performance. Engaging other team professionals in decision-making enables the choices made to be the most appropriate to the situation, by allowing the sharing of ideas and thoughts, clinical judgment and validation of care planning. **Conclusion:** it is important to reflect on this topic during training of future professional nurses. Accordingly, training centers and hospital managers should think of strategies that help nurses in assertive decision-making.

**Descriptors:** Nursing; Hospitals; Nurses; Professional Competence; Decision Making.

### RESUMEN

**Objetivo:** reflexionar sobre la toma de decisión gerencial como competencia profesional de los enfermeros para la práctica hospitalaria hoy en día. **Contenido:** estudio actual, reflexivo, cuyo fundamento se basa en la formulación discursiva sobre la toma de decisión gerencial como competencia del enfermero, sustentado en la literatura nacional e internacional. Se accedió a bases de datos electrónicas y se consultaron estudios entre enero de 2016 y diciembre de 2021. La toma de decisión es una competencia fundamental para el desempeño clínico de los enfermeros que trabajan en hospitales. Proporcionar la participación de otros profesionales del equipo en la toma de decisiones permite que la elección sea la más adecuada para la situación, lo que permite compartir ideas y pensamientos, el juicio clínico y la validación de la planificación de la atención. **Conclusión:** Es relevante reflexionar sobre este tema desde la formación del futuro profesional de enfermería. Así siendo, los centros de formación y los gestores de hospitales deben pensar en estrategias que ayuden a los enfermeros a hacer tomas de decisiones asertivas.

**Descriptor:** Enfermería; Hospitales; Enfermeros y enfermeras; Competencia Profesional; Toma de Decisiones.

## INTRODUÇÃO

Evidências científicas têm demonstrado que o hospital é um local de assistência que exige enfermeiros capacitados para lidar com as complexas situações presentes, onde a sobrecarga de trabalho e o déficit de competências profissionais gerenciais estão associados a fatores que afetam negativamente os resultados de melhora dos usuários<sup>1,2</sup>.

As competências dos enfermeiros podem ser entendidas como uma somatória dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar com eficácia suas funções, ou seja, integra vários elementos, incluindo o saber do próprio profissional, técnicas, comportamentos, capacidade de pensamento e valores<sup>3</sup>. A literatura já identificou competências gerenciais para o enfermeiro hospitalar<sup>1</sup>, tais como o planejamento, a tomada de decisão, o relacionamento interpessoal, o gerenciamento de materiais, dentre outras.

Autora correspondente: Laura Andrian Leal. E-mail: [lauraleal4@hotmail.com](mailto:lauraleal4@hotmail.com)  
Editora Científica: Cristiane Helena Gallasch; Editora Associada: Mercedes Neto

A respeito da tomada de decisão, foco do nosso estudo, tem-se que ela pode ser considerada como uma competência profissional, em que os enfermeiros avaliam e selecionam as melhores ações para alcançar um objetivo<sup>4,5</sup>. Tomar decisões no hospital faz parte da rotina do processo de trabalho do enfermeiro, que permeia as esferas gerencial e assistencial do cuidado, além de integrar a equipe multiprofissional.

Para a tomada de decisão é necessária junção de conhecimentos anteriores que se associam a um processo ativo de obtenção de novas aprendizagens que se mostram pertinentes para a situação específica em que o usuário apresenta naquele momento<sup>5</sup>. Sabe-se que o cenário hospitalar requer, constantemente, iniciativas imediatas pautadas no nível de complexidade do cuidado dos usuários, sobretudo com curto espaço de tempo para escolhas e deliberações assertivas.

Diante do papel do enfermeiro exercido como gestor de sua equipe, que requer competências gerenciais específicas, assim como os serviços hospitalares buscam pela excelência no atendimento e otimização/racionalização de custos, verificou-se a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca da tomada de decisão gerencial como competência exercida por este profissional neste segmento de atuação.

Sabe-se que os enfermeiros têm percepção limitada da tomada de decisão como uma competência que, quando aprendida, traz maior facilidade para as atividades e busca contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa direção, torna-se relevante o estudo teórico proposto nesse trabalho, com fins para dar apoio nas decisões dos enfermeiros gerentes, alcançando assim maior efetividade nos resultados de suas decisões. Observa-se ainda a importância das discussões e reflexões sobre o processo decisório e a tomada de decisão desde a formação acadêmica, pois é a partir das instituições formadoras que poderá haver melhor preparo do profissional a respeito do processo decisório no ambiente hospitalar<sup>6</sup>.

Entende-se que uma reflexão sobre esta temática pode trazer contribuições no sentido de repensar o uso da tomada de decisão do enfermeiro integrando ações assistenciais e gerenciais, em uma perspectiva para resolver problemas, de forma colaborativa, com a corresponsabilização de todos os profissionais.

Ainda, nota-se que a tomada de decisão como competência do enfermeiro hospitalar é algo pouco difundido, portanto, a discussão deste tema pode favorecer a formação de pensamento crítico sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes do enfermeiro diante da necessidade de tomar decisões rápidas e assertivas no contexto hospitalar, e repensar possíveis ajustes dos centros formadores contribuindo com a formação destes profissionais para atuação no mercado de trabalho.

A partir desses pressupostos, o presente artigo tem como objetivo refletir sobre a tomada de decisão gerencial como competência profissional do enfermeiro para a prática hospitalar, descrevendo uma análise crítica sustentada por enfoques teóricos e experiência dos autores na temática.

## CONTEÚDO

Trata-se de um estudo reflexivo, atual, cuja fundamentação baseia-se na formulação discursiva sobre a tomada de decisão gerencial como competência profissional do enfermeiro, sustentado pela literatura nacional e internacional e análise crítica dos autores, desenvolvido a partir das seguintes questões norteadoras: A tomada de decisão gerencial é uma competência desenvolvida pelo enfermeiro hospitalar? Quais os fatores que interferem no desenvolvimento desta competência gerencial pelo enfermeiro?

Apresenta-se esse texto a partir da vivência acadêmica e profissional das autoras, de leitura e análise de publicações científicas nacionais e internacionais sobre a temática, articulados a reflexões sobre o contexto atual, a fim de avançar na abordagem da tomada de decisão gerencial enquanto competência profissional do enfermeiro no cenário hospitalar.

### O hospital e a tomada de decisão gerencial como competência profissional do enfermeiro

Na atenção hospitalar, o trabalho executado pela equipe de profissionais é dinâmico, voltado para atender especificidades dos usuários, requerendo abordagem integral, reflexiva e individualizada. Contudo, observa-se no âmbito hospitalar o cuidado especializado, tecnicista, com maior enfoque biologicista, que repercute na organização do trabalho, de cunho funcionalista, parcelar, que concomitantemente tem reflexos negativos para quem está sendo cuidado, além de não favorecer a criatividade, a corresponsabilização e a compreensão dos profissionais acerca de seu próprio trabalho<sup>7</sup>.

O enfermeiro, no contexto do hospital, tem que lidar com muitas demandas e tarefas com alto grau de exigências e responsabilidades que, dependendo da sua capacidade de tomar decisões, pode favorecer ou não a resolução de problemas. Destarte, a decisão em curto espaço de tempo é uma necessidade das organizações hospitalares.

Neste contexto, atuando ao lado da equipe médica, algumas vezes, os enfermeiros sentem dificuldades para tomar decisões, sendo um dos fatores que podem contribuir para este problema, a imposição tradicionalmente exercida pela classe médica, além das relações de poder em que a enfermagem, que é predominantemente feminina, está sujeita nas relações de trabalho dominado por homens<sup>8</sup>.

É necessário romper com imposições tradicionalistas que o enfermeiro se depara para exercer suas atividades diante de um sistema conservador de hospitais enraizado historicamente por um modelo gerencial biomédico, reducionista de intervenção, com foco na identificação de sintomas e tratamento de doença<sup>9</sup>, onde os médicos ocupam os cargos mais altos e o enfermeiro restrito as decisões impostas diante dos interesses da classe médica.

Sabe-se que o trabalho da enfermagem deve estar embasado na tomada decisão, sejam clínicas ou gerenciais. Para este fim, esse profissional deve possuir conhecimentos e habilidades para avaliar, sistematizar e agir da forma mais adequada, baseadas em evidências científicas<sup>10</sup>. Além disso, a literatura internacional indica que a tomada de decisão é caracterizada como uma competência de processo contínuo, em que o enfermeiro necessita exercitar seu pensamento crítico, possuir conhecimento prévio e, a partir disso, ter habilidades comunicativas e priorização de casos para atender as exigências da instituição de forma qualitativa<sup>11</sup>.

A tomada de decisão gerencial é uma competência do enfermeiro hospitalar presente no cotidiano do seu trabalho, o que o torna um profissional muito requisitado para as resoluções dos problemas que envolvem a unidade e o cuidado prestado ao usuário, além de que a tomada de decisão baseada com conhecimento auxilia para decisões assertivas e qualificadas e para visibilidade na centralidade do enfermeiro e suas relações hierárquicas<sup>6</sup>.

Nessa direção, o enfermeiro para tomar decisões assertivas, necessita inicialmente identificar o problema, ou seja, realizar um diagnóstico da situação; na sequência, planejar as ações, identificando possíveis dificuldades para a realização do plano, pensar opções e, finalmente, ser firme e exercer autonomia.

Portanto, a tomada de decisão é uma competência fundamental ao desempenho clínico dos enfermeiros no contexto hospitalar, razão pela qual deve ser desenvolvida desde a formação inicial em enfermagem. Diante disso, envolver o maior número de profissionais da equipe na tomada de decisão possibilita que a escolha feita seja a mais adequada para a situação, pois permite o compartilhamento de ideias e pensamentos, julgamento clínico e validação do planejamento de cuidados, proporcionando segurança e qualidade de cada ação. Quando ocorre o oposto, ou seja, processos centralizados em poucas pessoas podem acarretar em decisões que não suportam às reais necessidades do coletivo<sup>12</sup>.

Sabe-se que o hospital é uma instituição caracterizada pela presença de uma equipe multiprofissional que deve articular seus saberes na resolução das necessidades dos usuários. Isso, inclui tomar decisões. O enfermeiro enquanto gerente é o elo entre as diversas categorias profissionais, tendo que refletir, de modo muito específico e constante sobre as melhores formas de atuação neste cenário. Assim, este profissional, ao desenvolver a competência da tomada de decisão, precisa adotar um modelo de atuação que diminua a chance de escolher soluções tendenciosas e ineficazes.

Vale destacar a relevância de se compreender todos os aspectos que envolvem o processo decisório e que podem auxiliar no desenvolvimento das atividades relacionadas ao planejamento, comunicação, gerenciamento de conflitos, supervisão, liderança que são inerentes à dimensão gerencial do enfermeiro, e que se utilizados de forma inadequada comprometem a qualidade da assistência prestada.

### **Fatores que interferem na tomada de decisão do enfermeiro**

A tomada de decisão gerencial do enfermeiro sofre várias influências em seu processo, necessitando de uma abordagem multifacetada de pesquisa, educação e prática para atingir resultados satisfatórios. Apesar de ser imprescindível e considerada vital para prática do enfermeiro hospitalar, a competência de tomada de decisão ainda é pouco utilizada, devido a sobrecarga de trabalho e acúmulo de funções, o enfermeiro tende a exercer essa competência de forma intuitiva, não planejada e sistematizada de acordo com seu raciocínio clínico. E se pensarmos em setores de alta complexidade, como Unidade de Terapia Intensiva (UTI), isso se torna um potencial risco para erros ou atos inseguros na assistência<sup>13</sup>.

Destarte, cabe destacar os entraves para o desenvolvimento da tomada de decisão gerencial pelo enfermeiro, relacionados a questão política administrativa no ambiente de trabalho, a falta de suporte organizacional, a jornada de trabalho, o tempo de experiência no setor e as relações entre médicos e enfermeiros. Quando os enfermeiros estão envolvidos na tomada de decisão no ambiente hospitalar, promovem a qualificação da assistência aos pacientes e benefícios à prática gerencial<sup>14</sup>.

Questões complicadas, no entanto, fazem parte de um cenário que envolve processos decisórios no âmbito hospitalar, como o uso do saber científico do profissional decisor, experiências vivenciadas, valores e crenças. Esses fatores nos fazem refletir sobre aspectos subjetivos para o cenário decisório, que transformam o conhecimento técnico

que deve ser levado em conta, pois afetam diretamente a tomada de decisão, visto que trata-se de um ambiente complexo onde os profissionais lidam com sobrecarga de trabalho e decisões hierarquizadas que podem interferir diretamente nas resoluções a serem tomadas.

A esse respeito, sabe-se que este profissional enfrenta diversas barreiras dentro da organização, deparando-se com situações, muitas vezes, conflitantes interferindo direta ou indiretamente na deliberação de suas ações, por isso necessita ter foco nos resultados para tomar as melhores decisões e, assim, evitar conflitos desnecessários.

Pesquisadores evidenciam ainda que entre as características necessárias para o enfermeiro desenvolver a competência da tomada de decisão, é preciso obter a comunicação clara e assertiva como fundamento principal do cuidar, resiliência, conquistar a confiança de sua equipe de enfermagem, fundamentar em uma prática holística e possuir liderança compartilhada e inovadora<sup>15</sup>.

Ainda, para desenvolvimento da tomada de decisão gerencial é necessário constante atualização do conhecimento por meios próprios e/ou fomentada pela instituição empregadora; validação do planejamento dos cuidados; supervisionar colaboradores; experiência prévia e fornecimento de feedback para equipe de trabalho<sup>12,16</sup>.

Verifica-se que a vivência e o conhecimento profissional, capacitam o enfermeiro ao exercício da competência de tomada de decisão gerencial, podendo atuar com pensamento crítico. A ação de tomar decisões, comumente, pressupõe atitudes contíguas, expondo este profissional a inúmeras questões a serem resolvidas durante sua jornada de trabalho. Por isso, a importância de conhecimentos prévios e a utilização de instrumentos eficientes para a tomada de decisão.

Para os profissionais que tem larga experiência de trabalho, pode-se verificar que possuem compreensão melhor sobre o processo decisório, sabendo tomar decisões adequadas, principalmente em situações mais complexas como no atendimento ao paciente crítico.

O pensamento crítico é essencial na atuação do enfermeiro e pode auxiliá-lo tanto na identificação de problemas reais e potenciais, como também a tomar decisões sobre opções de um plano de ação, que impactam na redução de possíveis resultados indesejáveis. Somado a isso, deve-se buscar ferramentas gerenciais propondo soluções alternativas, lançando mão da criatividade, para que se tomem decisões oportunas e assertivas.

Assim, evidencia-se a tomada de decisão como uma grande dimensão que permeia aspectos racionais, como uso de técnicas de gestão e da capacidade de análise, interpretação e síntese, e aspectos subjetivos, como a seleção de valores e vivências pessoais, visto que os problemas gerenciais são mais amplos<sup>15</sup>. Dessa forma, o profissional precisa identificar o problema exposto e a partir de então realizar uma análise cuidadosa do melhor caminho a ser seguido para obter sucesso em sua decisão, pois mesmo diante de situações vivenciadas de forma constante, o processo da tomada de decisão, dependendo da posição a ser enfrentada pode trazer más consequências.

Destarte, para que o enfermeiro possa colocar em prática o processo de tomada de decisão, este precisa ter um ambiente democrático, onde possa exercer sua profissão com autonomia, sendo essencial que seus objetivos integrem a missão da instituição em que trabalha. Caso a instituição não dê autonomia e/ou estimule o enfermeiro a tomar as decisões coerentes e assertivas, este profissional não conseguirá assumir a totalidade na gestão de suas tarefas, colocando em risco inclusive a eficiência da gestão hospitalar como um todo.

Nessa direção, a tomada de decisão compartilhada com a equipe pode ser melhor aceita diante dos objetivos estabelecidos no contexto do trabalho, uma vez que os participantes podem sentir-se responsáveis pela atividade a ser desenvolvida, esforçando-se mais para que as metas sejam alcançadas com qualidade. Dessa forma, o processo de decisão deve envolver a equipe multiprofissional, oportunizando a participação democrática, não sendo uma imposição vertical e hierarquizada<sup>14</sup>.

Acredita-se que o profissional centralizador pode não ser bem sucedido, sendo importante a corresponsabilização na resolução de problemas, uma vez que a opinião da equipe traz um leque maior de alternativas, favorecendo a melhor conduta a ser adotada pelo enfermeiro nos processos decisórios.

Destarte, essa liderança democrática que possibilita compartilhamento e tomada das melhores decisões, na prática pode ser aprendida e desenvolvida com a experiência e conhecimento. A liderança não é um dom exclusivo a algumas pessoas, mas pode ser adquirida ao longo do tempo com incentivos e capacitações institucionais.

Observa-se que, portanto, para tomada de decisão gerencial ser efetiva, é necessária a intersecção de diversas competências gerenciais, e o enfermeiro poderia ter melhor domínio se este tema fosse abordado inicialmente durante a sua formação profissional e continuado pela instituição empregadora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se a importância da realização de outros estudos com vistas a identificar a competência de tomada de decisão gerencial para o enfermeiro hospitalar, já que se verificam poucos estudos publicados com relação a temática, principalmente no Brasil, considerando a tomada de decisão como competência profissional.

Contudo, é notável destacar que, muitas vezes, pela alta demanda de trabalho o enfermeiro adia ou toma decisões inadequadas que podem gerar risco para a segurança da assistência, o que torna esta temática extremamente relevante para ser discutida na área da enfermagem em especial na formação do enfermeiro. Para isso a utilização de estratégias ativas de aprendizagem que façam do estudante um elemento ativo e responsável pelo processo decisório eficaz é importante para a sua formação, como simulações, dinâmicas de grupo e discussões de casos reais, para que o mesmo possa de fato exercitar essa competência e poder exercitar boas escolhas em situações problema, que exigem pensamento crítico para melhor decisão assertiva.

## REFERÊNCIAS

1. Ferracioli GV, Oliveira RR, Souza VS, Teston EF, Varela PLR, Costa MAR. Management competencies in the perspective of nurses in the hospital context. *Enferm Foco*. 2020 [cited 2022 Mar 14]; 11(1):15-20. Available from: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2254/696>.
2. Graan ACV, Williams MJS, Koen MP. Professional nurses' understanding of clinical judgement: A contextual inquiry. *Health SA Gesondheid*. 2016 [cited 2022 Mar 14]; 21:280-93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hsag.2016.04.001>.
3. Fukada M. Nursing Competency: Definition, Structure and Development. *Yonago Acta Med*. 2018 [cited 2022 Mar 14]; 61(1):1-7. DOI: <https://doi.org/10.33160/yam.2018.03.001>.
4. Horowitz LS, McCulloch AR. Clinical decision making. In: *Nursing: a concept-based approach to learning*. Pearson Education. 2019; 2(3): 2479-542.
5. Marques FM. Decision making from the perspective of nursing students. *Rev. Bras. Enferm*. 2019 [cited 2022 Mar 14]; 72(4):1102-8. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0311>.
6. Eduardo EA, Peres AM, Almeida ML, Roglio KD, Bernardino E. Analysis of the decision-making process of nurse managers: a collective reflection. *Rev Bras Enferm*. 2015 [cited 2022 Mar 14]; 68(4):668-75. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2015680414i>.
7. Alves LR, Giacomini MA, Camelo SHH, Laus AM, Leal AL, Goulart BF, et al. Evidence on teamwork in hospital care. *Journal Health NPEPS*. 2016 [cited 2022 Mar 14]; 1(2):246-62. Available from: <https://periodicos.unemat.br/index.php/jhnpeps/article/view/1592>.
8. Pedrosa OR, Cais J, Royo CM. Professional responsibility and decision-making in the context of a disease-focused model of nursing care: the difficulties experienced by Spanish nurses. *Rev Nurs Inquiry*. 2017 [cited 2022 Mar 14]; 24(4): 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1111/nin.12202>.
9. Raimundo JS, Silva RB. Reflections on the predominance of the biomedical model in the context of Primary Health Care in Brazil. *Revista Mosaico*. 2020 [cited 2022 Mar 14]; 11(2):109-16. DOI: <https://doi.org/10.21727/rm.v11i2.2184>.
10. Jensen R, Guedes ES, Leite MMJ. Informatics competencies essential to decision making in nursing management. *Rev Esc Enferm USP*. 2016 [cited 2022 Mar 14]; 50(1):109-17. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-623420160000100015>.
11. Clarke H. How pre-registration nursing students acquire delegation skills: A systematic literature review. *Nurse Educ Today*. 2021 [cited 2022 Mar 14]; 106:105096. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105096>.
12. Marques MFM, David CLAHP, Santos MAF, Neves SCS, Pinheiro MJF, Leal MTS. Perceptions of senior nursing students regarding clinical decision-making. *Rev. Bras. Enferm*. 2021 [cited 2022 Mar 14]; 74(1):e20200921. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0921>.
13. Rababa M, Al-Rawashdeh S. Critical care nurses' critical thinking and decision making related to pain management. *Intensive Crit Care Nurs*. 2021 [cited 2022 Mar 14]; 63:103000. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2020.103000>.
14. Wright J, Scardaville D. A nursing residency program: A window into clinical judgement and clinical decision making. *Nurse Educ Pract*. 2021 [cited 2022 Mar 14]; 50:102931. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102931>.
15. Belita E, Yost J, Squires JE, Ganann R, Dobbins M. Development and content validation of a measure to assess evidence-informed decision-making competence in public health nursing. *PLoS One*. 2021 [cited 2022 Mar 14]; 16(3):e0248330. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248330>.
16. Menegon FHA, Santos JLG, Gonçalves N, Vargas MAO, Klock P, Amestoy SC. Nurse involvement in decision making in the hospital environment: integrative literature review. *J Nurs Health JONAH*. 2021 [cited 2022 Mar 14]; 12(1):e2212121653. Available from: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/21653/14115>.