

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11696>

Data de receção: 20/05/2022

Data de aceitação: 16/09/2022

**A TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO DE CUIDADOS EM
ENFERMAGEM: UMA REVISÃO NARRATIVA DA
LITERATURA
DECISION-MAKING IN NURSING CARE MANAGEMENT: A
NARRATIVE REVIEW OF THE LITERATURE**

*Inês Lopes Lourenço*¹ orcid.org/0000-0001-8239-7993
*Marta Sofia Fernandes Gonçalves*² orcid.org/0000-0002-2390-3013
*Marta Sofia Sequeira*³ orcid.org/0000-0002-9566-6037
*M^a Fernanda Henriques Melo*⁴ orcid.org/0000-0003-1590-796X
*M^a José Baltazar Gouveia*⁵ orcid.org/0000-0002-5056-1944

Resumo: A tomada de decisão é uma habilidade fundamental à prática do exercício da profissão de enfermagem e a complexidade deste processo exige a capacidade para atendermos às necessidades dos utentes por meio de decisões rápidas e eficazes. O presente artigo

¹ Discente do Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária. *Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve.*

E-mail: a51919@ualg.pt

² Discente do Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária. *Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve.*

E-mail: a27261@ualg.pt

³ Discente do Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária. *Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve.*

E-mail: a32456@ualg.pt

⁴ Docente do Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária. *Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve.*

E-mail: mfmelo@ualg.pt

⁵ Docente do Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária. *Escola Superior de Saúde da Universidade do Algarve.*

E-mail: mjgouveia@ualg.pt

trata-se de um estudo de revisão narrativa sobre a tomada de decisão na gestão dos cuidados em enfermagem e teve como base orientadora da investigação a seguinte questão: Qual o conhecimento que existe na literatura sobre a tomada de decisão na gestão de cuidados em enfermagem?

Definiram-se como objetivos específicos: compreender a relação que existe entre a autonomia e a liderança no processo de tomada de decisão, identificar os fatores que a influenciam, analisar o papel que assume a comunicação, bem como o conhecimento e

a experiência profissional neste processo. Os artigos incluídos no estudo foram acessados através das bases de dados EBSCO e Medline, com recurso aos descritores "decision making", "decision making process", nurs, Communication, e Leadership.*

Verificámos que a tomada de decisão, por ter um valor profissional na prática de enfermagem, seja na área clínica ou em gestão, tem sido um tema em saúde abordado em vários trabalhos de investigação. O enfermeiro deve conhecer os fatores que contribuem para a tomada de decisão e deve ter as ferramentas necessárias para agir, essenciais para a prestação de cuidados de qualidade à pessoa.

Palavras-Chave: "Tomada de decisão"; enfermagem; gestão; saúde

Abstract: Decision making is a fundamental skill in the nursing practice and the complexity of this process requires the ability to meet the needs of patients through quick and effective decisions. The current article is a narrative review study on decision-making in nursing care management and it was based on the following research question: what is the understanding on decision making in nursing care management?

The specific objectives were: to understand the relationship that exists between autonomy and leadership in the decision-making process, to identify the factors that influence it, to analyze the role that communication plays, as well as the knowledge and professional experience in this process. The analysis of the articles included in the study were accessed through the EBSCO and Medline databases using the descriptors "decision making", "decision making process", nurs, Communication, Leadership. We noticed that decision- making,*

because it has a professional value in nursing practice, whether in clinical or management areas, has been a health topic addressed in several national and international research papers. The nurse must know the factors that contribute to decision -making and must have the necessary tools to act, which are essential for providing quality care to the person.

KeyWords: “Decision-making”; nursing; management; health

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma maior exigência e complexidade da enfermagem, causadas maioritariamente pelos constantes avanços científicos e tecnológicos, sem esquecer os dilemas que permanentemente se levantam, sendo por isso necessário uma resposta eficiente e eficaz para obter a qualidade dos cuidados.

Tomar decisões complexas e de forma autónoma, enriquece o valor da profissão de enfermagem, uma vez que a autonomia só é possível alcançar quando é exequível decidir e ter responsabilidade pelas decisões que são tomadas, assim como pelas consequências e resultados obtidos com a decisão (Neves, 2002). Nesse sentido, torna-se fundamental compreender o processo da tomada de decisão, a fim de desenvolver as competências necessárias, baseando os conhecimentos na investigação e na experiência do profissional.

A tomada de decisão é essencial para a prática, gestão e educação, e o compromisso dos enfermeiros impõe responsabilidade e autonomia nas decisões que são tomadas, explorando diante as opções distintas, a mais segura e inovadora (Neves, 2005). Contudo, não poderá ser esquecida a prática baseada na evidência, que integra os conhecimentos e a avaliação dos enfermeiros peritos, o que auxilia na decisão dos cuidados a prestar consoante as necessidades da pessoa. O enfermeiro é chamado a intervir no seu contexto de ação para responder às situações com que se depara, seja enquanto prestador de cuidados, responsável na coordenação ou como gestor de uma equipa de trabalho. Daí que seja crucial a elaboração de um plano de intervenção, atendendo aos recursos

disponíveis, naquela que se espera como a mais correta postura na atenção à pessoa a quem são prestados cuidados.

Assim, para desenvolver conhecimento e habilidades que garantam uma tomada de decisão efetiva, coerente e consciencializada, torna-se particularmente relevante compreender este fenómeno, especificamente no que consiste, que relação a autonomia e a liderança têm neste processo, quais as condicionantes que influem e que papel assume a experiência profissional neste âmbito.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Em enfermagem, o Cuidar do outro inclui o processo da tomada de decisão sobre problemas que existam ou que possam vir a existir e, espera-se uma intervenção segura e responsável numa filosofia do «*saber-fazer*» (Benner, 2001).

Hamm (1987), na teoria analítica do processo de tomada de decisão, afirma que este processo é sistemático e resultante de uma análise da situação. Ou seja, através de um processo hipotético-dedutivo, é possível tomar uma decisão pela observação de sinais e, juntamente com o conhecimento prévio, formular uma hipótese de ação.

Também para Lucker, et al., (1998), o processo da tomada de decisão pode ser interpretado entre duas perspetivas: a científico/racional e a decisão baseada na intuição. A primeira requer que o conhecimento esteja disponível, para permitir que a decisão ou o tratamento mais adequado, seja o selecionado. No entanto, os autores reconhecem que nem sempre existe total conhecimento e que algumas decisões são tomadas com base na incerteza. Esta incerteza levanta algum risco acrescido na decisão e os enfermeiros terão de considerar os benefícios e as consequências negativas resultantes. Já a tomada de decisão baseada na intuição, requer sobretudo o conhecimento intuitivo obtido na experiência e não em fontes objetivas de conhecimento.

Marquis e Huston (1999) identificam o processo tradicional de tomada de decisão que consiste em identificar o problema, colher os dados de causas e consequências do problema para análise, levantar alternativas de solução, avaliar essas alternativas, selecionar a solução mais adequada, implementar a solução e avaliar os resultados. Com

efeito, um modelo de solução de problemas é o processo de enfermagem (levantamento de dados, planeamento, implementação e avaliação) e, embora os enfermeiros o conheçam, não é reconhecido maioritariamente como um instrumento para a tomada de decisão.

Baseado nos modelos de raciocínio de Thompson (1999), o enfermeiro, para dar resposta aos problemas, questões ou dilemas, muitas vezes em tempo limitado e no stresse da decisão, realiza um julgamento interior para agir. Estes modelos, igualmente subdividem-se entre hipotéticos/dedutivos e intuitivos/humanistas. O autor caracteriza o primeiro como a decisão que é tomada através da análise prévia à atividade, como se fosse desenvolvida uma hipótese precedente à situação. Aqui, o pensamento torna-se mais eficiente quanto maior a capacidade de identificar os elementos relevantes da situação para produzir novas soluções de abordagem aos problemas. Já no modelo intuitivo, os julgamentos estão relacionados com a intuição e melhor será a decisão quanto maior for a experiência do profissional.

Esta abordagem é evidenciada por Benner (2001), que desenvolveu o Modelo de Aquisição de Competências baseado no Modelo de Aquisição de Perícia de Dreyfus (1986, citado por Neves, 2002) e que identifica cinco estágios pelos quais o enfermeiro passa, de iniciado, avançado, competente, proficiente a perito; em que as decisões tomadas dependem do estágio em que o profissional se encontra. As atividades intuitivas incluem a identificação de semelhanças com base na experiência prévia e no reconhecimento do que é importante para a deteção de problemas, face à situação da pessoa. O iniciado não tem experiência para se basear, o que pressupõe que as decisões são tomadas com base em procedimentos e protocolos instituídos; já o perito, tem uma vasta experiência profissional e as decisões são tomadas de forma intuitiva, quase que inconscientemente, pois consegue rapidamente fazer uma interpretação da situação atual baseada em factos anteriores e, para além disso, identificar semelhanças e retirar aprendizagem do problema.

Jesus (2004) afirma que o conhecimento vai-se produzindo acerca do processo de tomada de decisão em enfermagem, e que este deve ser

encarado como um processo contínuo e de conciliação entre diferentes modelos utilizados no contexto da prática clínica.

Para Deodato (2014), o enfermeiro no seu contexto profissional, escolhe entre as diferentes possibilidades de agir, aquela que, por si ponderada, irá concretizar. Esta decisão assenta num pensamento crítico que é feito e na utilização de um método estratégico que permite sistematizar, organizar e conceptualizar na prática (Neves, 2002; Silva, 2011). Mediante as diferentes situações que exigem uma resposta por parte dos enfermeiros, não nos esqueçamos que tomar decisões em enfermagem insere-se igualmente num caminhar para a profissionalização e autonomia (Ribeiro, 2011).

O Regulamento do Exercício Profissional de Enfermagem (REPE, 1996: p.102) expõe que as intervenções de enfermagem são «*autónomas e interdependentes*» sendo que as autónomas são «*as ações realizadas pelos enfermeiros, sob sua única e exclusiva iniciativa e responsabilidade, de acordo com as respetivas qualificações profissionais, (...)*». Por outro lado, consideram-se as intervenções interdependentes como «*ações realizadas pelos enfermeiros de acordo com as respetivas qualificações profissionais, em conjunto com outros técnicos, para atingir um objetivo comum, decorrentes de planos de ação previamente definidos pelas equipas multidisciplinares em que estão integrados e das prescrições ou orientações previamente formalizadas*». No entanto, para Nunes (2006), as ações desempenhadas pelos enfermeiros demonstram-se sempre como intervenções autónomas e a interdependência é apenas o início do processo do prescritor, ou seja, de quem prescreve os cuidados. Assim, o enfermeiro é quem decide sob conjunto de conhecimentos teórico-práticos e éticos que o habilitam e o responsabilizam (Marques, et al., 2006). Benner (2001), também defende que as enfermeiras devem manter a liberdade de decisão nos cuidados que prestam apesar de terem em conta outras prescrições, nomeadamente médicas, que podem fornecer linhas orientadoras. É expectável que percebam o que será necessário realizar num determinado momento, independentemente das prescrições, relacionando-se igualmente com a compreensão da situação, a capacidade de decisão e a sua preparação em agir, com vista ao interesse e segurança do doente. A autora reforça que no contexto de trabalho e

para cuidados seguros e contínuos, importa a integração, a coordenação e o trabalho de equipa, e que “*apesar dos esforços para dar às enfermeiras individualmente a autoridade e a autonomia que são compatíveis com as atuais responsabilidades, as enfermeiras irão continuar a necessitar de uma organização original e de competências profissionais específicas*” (p. 186), apelando à flexibilidade e à responsabilização num determinado contexto.

Marquis e Huston (1999) consideram a autonomia como a liberdade de escolha ou aceitação da responsabilidade pela opção realizada. Também Thompson (1999) refere que pessoas autónomas têm a capacidade de escolher e agir, e devem ser respeitados os seus direitos pessoais diante disso.

Nunes (2006) também defende que a autonomia se reflete na tomada de decisão, e que nos diferentes contextos de intervenção, o enfermeiro pode evidenciar-se autónomo e responsável, com vista à centralidade e qualidade dos cuidados, seja na prestação de cuidados, na gestão, na investigação ou no ensino. A tomada de decisão autónoma surge como resposta às necessidades da pessoa e não escolher ou não tomar uma opção, é por si só, uma escolha “*O agir é simultaneamente fundado pela autonomia (que se exerce ao agir) e pela responsabilidade - e se tomar decisões é assumir responsabilidade, também decorre de se ter responsabilidades*” (p.3).

Mezomo (2001) fala da importância da responsabilidade pessoal numa instituição onde as pessoas devem ser participativas na missão e nos valores, num apoio e envolvimento recíprocos. As organizações de saúde, por serem atualmente tão complexas na sua estrutura, nos *stakeholders* envolvidos, no processo de trabalho, e na especificidade dos recursos materiais, requerem gestores que considerem a liderança como ferramenta-chave no processo de gestão para superar os desafios impostos por este ambiente complexo e em constante mudança (Melo, 2011).

O líder deve envolver os enfermeiros para o alcance das metas da instituição, e simultaneamente, garantir a sua motivação pelo trabalho que realizam, o autodesenvolvimento e o trabalho em equipa, necessitando por isso de um ambiente favorável (Fischer, 2016). A

capacidade de liderar, surge como uma das principais competências que deve ser desenvolvida pelos enfermeiros, sendo que este necessita de habilidades para assumir as transformações necessárias ao seu processo de trabalho (Sobrinho et al., 2018).

A tomada de decisão assume-se como um processo complexo que é influenciado por fatores pessoais, contextuais/ambientais e organizacionais. Os fatores individuais estão relacionados com o conhecimento e a experiência do enfermeiro paralelamente com os valores, a ideologia, a flexibilidade, o género, a idade, a capacidade de pensamento crítico, a educação e o nível de compromisso (Benner & Tanner, 1987; Jesus, 1999, 2004; Neves, 2005; Nunes, 2007 e Fonseca, 2006).

Considerando os fatores contextuais/ambientais, externos ao enfermeiro, estes são aqueles inerentes à natureza e ao contexto da atividade, à complexidade do problema ou da situação a resolver. Envolve o risco, as características dos utentes, os recursos disponíveis, a intensidade de trabalho, as fontes de informação, o tempo disponível, bem como os fatores de stresse que podem estar relacionados com a existência de uma equipa desajustada e em conflito (Benner & Tanner, 1987; Jesus, 1999, 2004; Neves, 2005; Fonseca, 2006). Adicionalmente, os fatores resultantes das atitudes da equipa multidisciplinar, bem como dos constrangimentos organizacionais e limites impostos pelos utentes, influenciam também o processo da tomada de decisão (Lipp, 1998, citado por Deodato, 2010).

A comunicação é considerada como outro fator que pode influenciar a tomada de decisão, pelo que o enfermeiro deve ter a capacidade para contextualizar a informação, analisar e processar, colher os dados mais relevantes e reduzir as interferências individuais. A informação encontra-se muitas vezes dispersa e fragmentada, sendo que quando ocorre trabalho em equipa, o processo de tomada de decisão torna-se mais efetivo (Nunes, 2007).

A utilização de um sistema de informação em enfermagem poderá reforçar e melhorar o processo de tomada de decisão, permitindo minimizar o erro pela disponibilização de dados que informam o enfermeiro da resposta adequada a um determinado propósito, orientando, instruindo e proporcionando conhecimento, ficando este

mais habilitado a desenvolver determinada atividade ou a decidir face a um determinado contexto e, para além disso, servindo de suporte teórico para a prática baseada na evidência (Silva et al., 2016).

A comunicação é entendida como meio de troca de informação que procura articular a participação individual e coletiva na resolução de problemas. Esta participação auxilia não só na manutenção da motivação profissional, como melhora o espírito de trabalho em equipa. Nesse sentido, os enfermeiros deveriam reunir-se periodicamente a fim de repensar o ambiente de trabalho e sugerir novas direções para a organização, caso não sintam que as ações e estratégias estejam a ser alcançados (Hayashida et al., 2014).

Marquis e Huston (1999) evidenciam a relevância de não se deixar envolver pela complexidade e ambiguidade de um problema e que é importante aceitar as limitações, para decidir a melhor escolha no momento, com as informações e os recursos disponíveis. Também Benner (2001) esclarece que na prática clínica, a enfermeira vê-se confrontada com situações complexas e ambíguas e neste contexto, decide sob determinadas ações, priorizando-as, sendo que a experiência lhe permite ultrapassar as incertezas em função daquilo que é ótimo. Com efeito, a experiência surge aqui como um elemento de influência e, de acordo com a mesma autora, a resolução eficaz de um problema passa pelo envolvimento e aceitação do que fazemos e até os mais difíceis, carecem de uma grande sensibilidade e de um espírito de análise. Assim, a experiência é tida como um processo ativo de formar e modificar ideias ou teorias ligadas a uma realidade, e a sua mobilização e reformulação prática, como resposta a um problema, cumulativamente com as experiências vividas relevantes na tomada de decisão.

O conhecimento e a experiência profissional, juntamente com outras características individuais, são fatores suscetíveis de influenciar o processo de tomada de decisão em enfermagem (Jesus, 2004).

A par de todo este processo da tomada de decisão e na fase de implementação das intervenções, não nos esqueçamos igualmente que o enfermeiro incorpora os resultados da investigação na sua prática, pelo

que é explícito pela Ordem dos Enfermeiros (2015) que a decisão não pode ser dissociada da prática baseada na evidência.

2. METODOLOGIA

Nos últimos tempos tem-se assistido, na área da saúde, a um grande volume de informações científicas, pelo que se torna necessário sintetizar as mesmas, facilitando o seu acesso e possibilitando conclusões que se baseiam num conjunto de resultados de variadas fontes (Cordeiro et al., 2007). De acordo com os mesmos autores, a decisão clínica vem sendo fundamentada pela prática baseada na evidência. Trata-se da aplicação de resultados de pesquisas clínicas que servem de orientação no processo de tomada de decisão, em que a evidência se alia à própria vivência, competência e ética.

O presente artigo trata-se de uma revisão narrativa da literatura e caracteriza-se por utilizar uma metodologia flexível ao não exigir um protocolo rígido na sua concretização. Segundo Rother (2007), tratam-se de publicações que permitam descrever e discutir o desenvolvimento de um determinado assunto, numa perspetiva teórica ou contextual e que permitam ao leitor atualizar o seu conhecimento sobre uma temática num curto espaço de tempo, não fornecendo respostas quantitativas para questões específicas, sendo por isso, considerados como artigos de revisão qualitativa.

O processo iniciou-se com a identificação do tema e a formulação da questão de partida, seguidamente com a pesquisa da literatura através dos descritores, estabelecemos os critérios de inclusão e exclusão do estudo. Avaliámos os estudos incluídos na revisão e, por último, apresentamos o conhecimento obtido com os mesmos.

Considerando a estratégia PICo (População, Intervenção, Contexto), utilizada para construir perguntas de pesquisa em diversas áreas da saúde (Sousa et al., 2018), foi elaborada a seguinte questão norteadora: “Qual o conhecimento que existe na literatura sobre a tomada de decisão na gestão de cuidados em enfermagem?”, sendo P: Enfermeiro; I: Tomada de decisão; Co: Cuidados de Saúde.

A seleção dos artigos de estudos ocorreu em março de 2022 e foram acedidos através da pesquisa nas bases de dados *EBSCO e Medline*,

considerando os seguintes descritores e palavras-chave combinados por meio dos operadores booleanos (AND e OR): “*decision making*”, “*decision making process*”, *nurs**, *Communication*, *Leadership*.

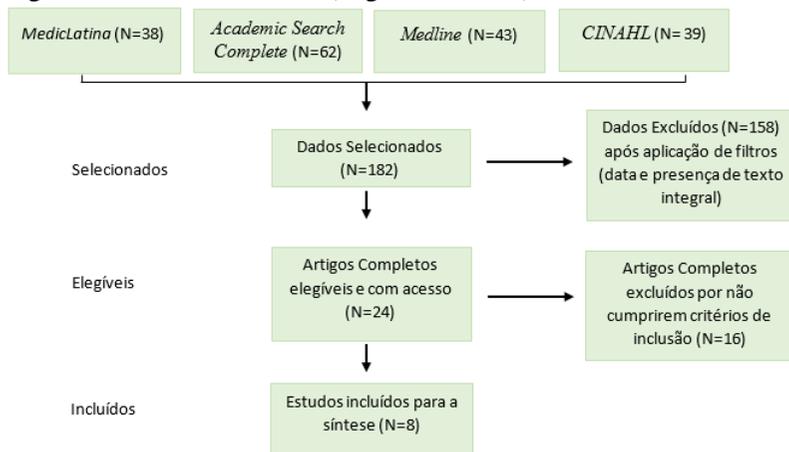
Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: artigos originais, com textos disponíveis na íntegra, nos idiomas português, inglês ou espanhol, entre os anos de 2018 a 2022.

A pesquisa efetuada nas bases de dados resultou na identificação de 182 artigos, sendo 101 em *EBSCO* e 81 em *Medline*. Dos 182 artigos resultantes, foram excluídos 175 por não responderem à pergunta norteadora, não serem artigos originais e completos, estarem duplicados ou que não cumprissem os critérios de inclusão. obtendo-se um total de 7 artigos científicos (Figura I), dos quais três em língua portuguesa e quatro em inglesa.

Durante o presente estudo foram respeitados as questões éticas e os direitos de autor, com referência aos autores dos artigos utilizados para a presente pesquisa.

Figura I

Resultados da pesquisa, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos segundo o modelo PRISMA (Page et al., 2021)



Identificação

Artigos Identificados através da pesquisa nas bases de dados (n=182)

Seleção

Artigos incluídos com texto integral disponível em Português, Inglês e Espanhol entre 2018-2022 (n=143)

Artigos selecionados após leitura do resumo (n=25)

Excluídos artigos:

- Duplicados (n=2)
- Em outros idiomas (n=5)
- Não incidem nos cuidados de enfermagem (n=7)

Elegibilidade

Artigos completos elegíveis (n=11)

Excluídos artigos:

- Não respondem à questão norteadora (n=4)

Inclusão

Estudos incluídos para a revisão (n=7)

3. RESULTADOS

No total dos sete artigos, três foram realizados no Brasil, um na Polónia, um na Croácia, um na Arábia Saudita e um estudo de revisão integrativa de 13 artigos realizados nos diferentes países - cinco no Brasil, um nos Estados Unidos, dois na África do Sul, um na Noruega, um na Espanha, um na Nova Zelândia e um na Finlândia e Suécia.

Tabela I

Estudos incluídos na revisão integrativa e a síntese dos resultados

Autores/ Ano/ Base de dados	Título do Estudo	Desenho do Estudo	Amostra	Principais Conclusões do Estudo
Faraco et al. 2019 MEDLINE	Tomada de decisão em hospitais de ensino: entre formalismo e síntese intuitiva	Estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa		<ul style="list-style-type: none"> - A tomada de decisão é maioritariamente de domínio racional; - Deve existir valorização nas relações interpessoais; - Racionalidade e a intuição são atributos que o ser humano possui.
Kosicka et al. 2019 EBSCO	Decision making models in various fields of nursing		1631 Enfermeiros	<ul style="list-style-type: none"> - A tomada de decisão é parte indissociável da prática de enfermagem e devem ser consideradas as teorias de base.
Leal et al. 2019 EBSCO	Health care models and their relationship with hospital nursing management	Estudo Reflexivo		<ul style="list-style-type: none"> - A tomada de decisão deve envolver toda a equipa multidisciplinar na resolução de problemas e eventual sugestão de melhorias no cuidado individual ao doente.
Mattos & Balsanelli 2019 MEDLINE	A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa	Revisão Integrativa (2007-2018)	13 artigos selecionados	<ul style="list-style-type: none"> - O ambiente de trabalho está relacionado com a forma como o enfermeiro lidera e toma decisões nas unidades de saúde com recurso pela interação que existe no seio da equipa.
Farcić et al. 2020 EBSCO	The Influence of Self-Concept on Clinical Decision-Making in Nurses and Nursing Students: A Cross-Sectional Study	Estudo Transversal	697 profissionais (568 enfermeiros + 129 estudantes de enfermagem)	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermeiros mais experientes têm uma visão holística sob o doente e não na tarefa; - A intuição baseada na experiência influencia a prática de enfermagem e a tomada de decisão segura e eficaz; - O comprometimento das organizações junto dos colaboradores favorece a satisfação profissional.
Alaseeri et al. 2021 EBSCO	Do Personal Differences and Organizational Factors Influence Nurses' Decision Making? A Qualitative Study	Estudo Qualitativo	52 enfermeiros	<ul style="list-style-type: none"> - A tomada de decisão é um processo complexo e influenciado por fatores pessoais, fatores relacionados ao paciente e fatores organizacionais.
Carvalho et al. 2021 EBSCO	Information and communication technology: impacts on nursing Management	Estudo Qualitativo Descritivo	9 enfermeiros gestores	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema informático utilizado pelos enfermeiros não é utilizado de forma coesa e verificou-se ineficaz na tomada de decisão.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na sequência da análise efetuada aos artigos selecionados e das evidências científicas encontradas foram identificadas cinco áreas que influenciam e comprometem o processo da tomada de decisão, o qual são apresentadas em diante.

4.1. O Processo da Tomada de Decisão em Enfermagem

A tomada de decisão em enfermagem prende-se com um processo cognitivo e complexo, composto por várias etapas, fundamentadas pelo conhecimento teórico do enfermeiro, organizacional e ético. Surge como forma de resolver um problema e, através do pensamento crítico em enfermagem recorre a processos contínuos de pensamento racional, emocional ou intuitivo (Vieira, 2018).

Os gestores têm um papel estratégico de facilitador, com escolha de alternativas para a tomada de decisão, apoiando-se em decisões racionais e técnicas lógicas. Além disso, o processo de participação da equipa é marcado pelas relações interpessoais, com uso a opiniões e troca de experiências, numa perspetiva democrática de tomada de decisão e, que a racionalidade e a intuição são vistas como atributos que o ser humano possui. (Faraco et al., 2019).

4.2. Autonomia e Liderança na Tomada de Decisão

O ambiente de trabalho está relacionado com a forma como o enfermeiro lidera e toma decisões nas unidades de saúde e é sentido pela interação que existe no seio da equipa. Em enfermagem verifica-se a necessidade de desenvolvimento de habilidades, entre as quais a liderança, uma vez que esta influencia a equipa, assim como os resultados, sendo um fator indispensável na melhoria dos cuidados (Mattos & Balsanelli, 2019).

Estas afirmações são igualmente sustentadas por outros autores que reforçam a liderança como sendo a competência mais insubstituível, onde o líder tem um papel de condutor e motivador da equipa de trabalho. A procura pelos resultados inerentes ao Cuidar é composta pelo esforço individual e coletivo e destaca-se o papel do líder, que deve inspirar confiança, respeito e credibilidade, e tanto tem influência na

motivação da equipa como assegura a melhoria da qualidade dos cuidados prestados (Ferracioli et al., 2020)

Também na mesma linha de pensamento, Leal et al., (2019) referem que os gestores têm um papel crucial na organização do trabalho e na promoção de atitudes, caracterizando-se pela flexibilidade e participação dos trabalhadores, garantindo-lhes maior responsabilidade, autonomia no processo de decisão e no desenvolvimento pessoal e profissional, o que confere consequentemente efeitos positivos na prestação de cuidados. O enfermeiro a desempenhar funções de gestão, tende a intervir em função de metas institucionais em que são valorizadas normas, rotinas e regras burocráticas e na resolução de problemas de outros profissionais, que nem sempre atendem às necessidades da pessoa. Com vista a um cuidado efetivo, os autores reforçam a importância da participação e a aprendizagem coletiva das equipas, onde deve existir partilha de experiências e perspetivas para que a decisão seja tomada entre os elementos, e estes sintam-se incluídos e responsáveis nas suas ações e decisões.

4.3. Fatores que Influenciam a Tomada de Decisão

A tomada de decisão assume-se como um processo complexo que é influenciado por fatores pessoais, fatores relacionados ao paciente e fatores organizacionais (Alaseeri et al., 2021). Quanto aos pessoais, estes autores identificaram a experiência, o estado físico e psicológico, a autonomia, a capacidade de comunicação, os valores e a consciência cultural; nos fatores organizacionais, abordam os recursos, o suporte organizacional, a carga de trabalho e a disponibilidade de programas educacionais.

Ora, também Faraco et al., (2019) neste âmbito, identificam fatores comportamentais do indivíduo, ambientais, culturais, políticos, e aqueles que são exercidos pelas hierarquias como influenciadores da tomada de decisão.

Coincidente com Alaseeri et al., (2021) que destacam os fatores organizacionais, vindo assim dar relevância ao papel que o empoderamento organizacional assume na autonomia da tomada de decisão dos enfermeiros, num ambiente que se pretende como agradável

e de apoio às decisões tomadas, atendendo às necessidades da pessoa cuidada. Nesta perspectiva, e ainda no que respeita à influência de fatores organizacionais na tomada de decisão, identificam na resposta dos seus participantes a influência da carga de trabalho e que pode interferir na decisão, como o número elevado de doentes atribuídos, a necessidade de realização de intervenções que não de enfermagem e as sucessivas interrupções.

Assim, os mesmos autores reforçam que na decisão eficaz que os enfermeiros e gestores possam tomar, importa considerar os recursos, a relação enfermeiro-doente e uma estrutura organizacional de suporte, que avalie a carga de trabalho dos enfermeiros em função do pessoal necessário para uma prestação de cuidados seguros e de qualidade. Depois, o conhecimento de normas/políticas e protocolos, assim como a existência de um ambiente de trabalho positivo, condicionam positivamente as decisões.

4.4. A Comunicação na Tomada de Decisão

Alaseeri, et al., (2021) indicam que o uso da tecnologia no registo e no tratamento das escolhas e dos resultados são facilitadores na decisão. Sugere-se aqui, a utilização de um sistema de informação que permita não só diminuir o erro, como auxiliar o enfermeiro a responder de forma adequada, ficando deste modo, mais habilitado a desenvolver uma determinada atividade ou a decidir perante um assunto (Vieira, 2018).

Contrariamente, Carvalho, et al., (2021) ao tentarem compreender a influência das tecnologias de informação e comunicação no processo de tomada de decisão, concluíram que o sistema utilizado pelos enfermeiros não seria utilizado de forma coesa e que se teria mostrado ineficaz na tomada de decisão. Os autores, não deixam de destacar a importância de como o mesmo instrumento de reorganização do processo de trabalho é requisito para o alcance de metas e objetivos, implicando treino e envolvimento dos profissionais.

Em enfermagem a comunicação é um dos princípios básicos que promove a aproximação do líder com a equipa de trabalho. Este deve ser envolvido nos cuidados para compreender as atividades, aperfeiçoar o processo de trabalho e partilhar opiniões e sugestões, imprescindível para garantir a eficiência e a eficácia nas organizações. Para isso, a

linguagem que utiliza deve ser clara, comum, assertiva e adequada a cada situação, para que a informação seja compreendida por todos, motivando e cooperando com a equipa. Ao ser assertivo, o enfermeiro é também um profissional bem-sucedido e as suas decisões são tomadas pela análise de situações/ informações recolhidas, o que diminui a probabilidade de escolher soluções ineficazes. Para isso é importante que os enfermeiros estejam alinhados com os objetivos organizacionais e participem no processo da tomada de decisão com o intuito de qualificar a prestação de cuidados (Ferracioli et al., 2020).

4.5. O Conhecimento e a Experiência Profissional na Tomada de Decisão

No estudo de Farcic et al., (2020) é evidenciado que os enfermeiros com mais experiência, são capazes de ver o paciente como um todo, e não como um conjunto de tarefas que precisam ser realizadas, ou seja, a intuição pela presença de experiência prévia, influencia a prática de enfermagem, bem como, a tomada de decisão segura e eficaz. Adiantam que a experiência profissional tem um impacto positivo na tomada de decisão clínica dos enfermeiros, sendo importante equilibrar as habilidades cognitivas e as habilidades mais práticas do contexto clínico, e também vem sendo reconhecido o comprometimento das organizações junto dos colaboradores no que respeita ao apoio e à sua satisfação. À semelhança da teoria de Benner (2001), este processo é complexo, e deve aliar o conhecimento à experiência e à motivação num ambiente agradável, que capacita os enfermeiros no que respeita a tomada de decisões.

Do mesmo modo, Alaseeri, et al., (2021) realçam através do seu estudo que os enfermeiros associaram o nível de experiência a melhores resultados na tomada de decisão, vindo sugerir a integração de enfermeiros recém-formados junto de enfermeiros experientes, com vista à sua orientação e suporte.

É explícito que a decisão não pode ser dissociada da prática baseada na evidência (Ordem dos Enfermeiros, 2015). No processo da tomada de decisão e na fase de implementação das intervenções, o enfermeiro incorpora os resultados da investigação na sua prática. Também

Kosicka et al., (2019) no seu estudo ao analisaram os modelos de tomada de decisão de enfermeiros, verificaram que recorrem a diferentes métodos, sejam mais analíticos ou mais intuitivos e a seleção do mesmo relaciona-se com a especificidade do trabalho do enfermeiro e o seu contexto. Realçam igualmente que a tomada de decisão é parte indissociável da prática de enfermagem e que os enfermeiros devem considerar as teorias no que respeita a essa tomada de decisão, ao processo em si e aos fatores que o afetam, para o desenvolvimento de fundamentação científica e capacitação numa tomada de decisão independente e eficaz.

CONCLUSÃO

O enfermeiro na sua prática do cuidar, na relação com o outro e no compromisso profissional que assume, toma decisões e intervém na prestação de cuidados e/ou na gestão de uma equipa de trabalho. A tomada de decisão surge como um processo complexo e influenciado por diferentes fatores, sejam de carácter mais individual ou externo/organizacional. A referência ao papel influenciador do gestor ou do líder na equipa de trabalho e prestadora de cuidados vem sendo transversal. A responsabilidade e a autonomia enfatizam-se no processo de decisão do enfermeiro, articulando os conhecimentos e a sua experiência, não esquecendo o ambiente organizacional ao qual vem sendo cada vez mais dada importância. Com efeito, é premente e essencial a consciência das realidades e o compromisso de relação e de apoio entre enfermeiros, equipas de trabalho e organizações, na melhoria da qualidade dos cuidados que se prestam e que são prestados.

Apesar desta temática - tomada de decisão - vir referenciada desde há muito na bibliografia e assumir uma grande relevância, identificámos alguma dificuldade em encontrar publicações de estudos recentes, nomeadamente dos últimos cinco anos. Procurámos, no entanto, dar resposta através da revisão concretizada à questão e entendemos ter atingido os objetivos traçados. Neste âmbito, mantemos a convicção de que adquirir conhecimentos nesta área da tomada de decisão é de extrema importância para a prática de enfermagem, daí que mais estudos possam ser realizados junto dos elementos prestadores de

cuidados, e que contribuam positivamente para a prática baseada em evidência científica.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

- Alaseeri, R., Rajab, A., & Banakhar, M. (2021). Do Personal Differences and Organizational Factors Influence Nurses' Decision Making? A Qualitative Study. *Nursing Reports*, 11, 714-727. <https://doi.org/10.3390/nursrep11030067>
- Benner, P. & Tanner, C. (1987). Clinical judgment: how expert nurses use intuition. *The American journal of nursing*, 87(1), 23-31. https://journals.lww.com/ajnonline/Citation/1987/01000/HOW_EXPERT_NURSES_USE_INTUITION.12.aspx
- Benner, P. (2001). *De iniciado a Perito*. Quarteto Editora.
- Carvalho, M. L. T., Marreiro, L. A. A., Carvalho, G. D. A., Albuquerque, S. G. E., & Santos, S. R. (2021). Information and communication technology: impacts on nursing management. *Revista de Enfermagem UFPE*, 15. DOI: 10.5205/1981-8963.2021.246304
- Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M., Rentería, J. M., & Guimarães, C. A. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgias* 34 (6), 428-431. <https://doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>
- Deodato, S. (2010). *Decisão ética em enfermagem: do problema aos fundamentos para o agir* [Tese de Doutorado, Instituto de Ciências da Saúde, Universidade Católica Portuguesa]. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/4984/3/Tese_Dout_SD_Final_23.10.10.paginada.pdf
- Deodato, S. (2014). *Decisão ética em enfermagem: Do problema aos fundamentos para o agir*. Almedina.
- Faraco, M. M., Lavarda, R. A. B., & Gelbcke, F. L. (2019). Tomada de decisão em hospitais de ensino: entre formalismo e síntese intuitiva. *Revista de Administração Pública*, 3(4), 769-779. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180124>
- Farcic, N., Barac, I., Lovric, R., Pacaric, S., Gvozdanovic, Z., & Ilakovac, V. (2020). The influence of self-concept on clinical decision-making in nurses and nursing students: A cross-sectional

- study. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, 3059. DOI:10.3390/ijerph17093059.
- Ferracioli, G. V., Oliveira, R. R., Souza, V. S., Teston, E. F., Varela, P. L. R., & Costa, M. A. R. (2020). Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Revista Enfermagem Foco* 11(1), 15-20.
- Fischer, S. A. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2644–2653. DOI: 10.1111/jan.13049
- Fonseca, C. (2006). *A Tomada de Decisão dos Enfermeiros face aos cuidados que prestam no Hospital* [Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta].
https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/722/1/TMCS_C%20c3%a9sarFonseca.pdf.
- Hamm, R. M. (1987). Clinical intuition and clinical analysis: expertise and the cognitive continuum. *J. Dowie & A. S. Elstein*, 87(7), 78-105.
- Hayashida, K. Y., Bernardes, A., Maziero, V. G., & Gabriel, C. S. (2014). A tomada de decisão da equipe de enfermagem após revitalização do modelo compartilhado de gestão. *Contexto Enfermagem*, 23(2), 286-93. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072014001190013>
- Jesus, É. H. (1999). *A decisão clínica de enfermagem* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Universidade do Porto.
- Jesus, É. H. (2004). *Padrões de Habilidade Cognitiva e Processo de Decisão Clínica de Enfermagem* [Tese de Doutoramento não publicada]. Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Universidade do Porto.
- Kosicka, B., Dorota, A. K., Kulczycka, K., Stychno, E., Piasecka, K., & Drop, B. (2019). Decision making models in various fields of nursing. *Pol J Public Health*, 129(3), 87-94.
- Leal, L. A., Henriques, S. H., Brito, L. J. S., Celestino, L. C., Ignácio, D. S., & Silva, A. T. (2019). Modelos de atenção à saúde e sua relação com a gestão de enfermagem hospitalar. *Revista Enfermagem UERJ*, 27, 1-5.
- Luker, K. A., Hogg, C., Austin, L., Ferguson, B., & Smith, K. (1998). Decision making: the context of nurse prescribing. *Journal of Advanced Nursing*, 27, 657–665.

- Marques, P., Carvalho, J. C., Sousa, P., Borges, E., Cruz. (2006) *Rumo ao conhecimento em enfermagem*, Editora Escola Superior de Enfermagem de São João.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (1999). *Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e aplicação* (2ª ed.). Artmed.
- Mattos, J. C. O. & Balsanelli, A. P. (2019). A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. *Revista de Enfermagem Foco*, 10 (4), 164-171.
- Melo, D. (2011). *A performance nos serviços de saúde: Influência da fiabilidade, aprendizagem organizacional e coordenação relacional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório científico de acesso aberto de Portugal.
- Mezomo, J. C. (2001). *Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios básicos*. Editora Manole.
- Neves, M. A. (2002). A tomada de decisão em enfermagem. *Pensar Enfermagem*, 6 (2), 25-35.
- Neves, M. A. (2005). Intervenções de enfermagem – razões e bases da tomada de decisão pelas enfermeiras. *Pensar Enfermagem*, 9 (2), 2-13.
- Nunes, L. (2006, 10 de maio). Autonomia e responsabilidade na tomada de decisão clínica em enfermagem. *II Congresso Ordem dos Enfermeiros*, pp. 1-12.
- Nunes, F. M. (2007). Tomada de decisão de enfermagem em emergência. *Revista Nursing Portuguesa*, 17(219), 7-11.
- Ordem dos Enfermeiros (2015). REPE – Estatuto da ordem dos enfermeiros. Alterado pela Lei nº156/2015 de 16 de setembro. *Ordem dos Enfermeiros*.
- REPE - Regulamento do Exercício Profissional do Enfermeiro (1996), Decreto-lei nº 161/96, de 4 de setembro com alterações introduzidas pelo Decreto-lei nº 104/98, de 21 de abril.
- Ribeiro, J. M. S. (2011). Autonomia profissional dos Enfermeiros. *Revista de Enfermagem Referência*. 3(5), 27-36.
- Rother, E. T. (2007). Revisão Sistemática X Revisão Narrativa. *Acta Paulina de Enfermagem*, 20(2).
- Silva, A. R., Oliveira, T. M., Lima, C. F., Rodrigues, L.B., Bellucci, J. N., & Carvalho, M. G. O. (2016). Information systems as a tool for decision making in health care: an integrative review. *Journal of*

- Nursing* 10(9), 3455–3462. <https://doi.org/10.5205/reuol.9571-83638-1-SM1009201634>
- Silva, M. A. T. C. P. (2011). *Intenções Dominantes nas Concepções de Enfermagem*. [Tese de Doutorado, Universidade Católica Portuguesa].
- Sousa, L. M. M., Marques, J. M., Firmino, C. F., Frade, F., Valentim, O. S. & Antunes, A. V. (2018). Modelos de formulação da questão de investigação na prática baseada na evidência. *Revista investigação em enfermagem*, 31-39
- Sobrinho, A. B., Bernardo, J. M. S., Alexandre, A. S., Leite-Salgueiro, C. D., & Oliveira, V. (2018). Liderança do Enfermeiro: Reflexões sobre o papel do enfermeiro no contexto hospitalar. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 12(41), 693-710.
- Thompson, C. (1999). A conceptual treadmill: the need for ‘middle ground’ in clinical decision making theory in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 30(5), 1222-1229.
- Vieira, S. M. C. (2018). *Utilização e evolução dos sistemas de informação em enfermagem: Influência na tomada de decisão e na qualidade dos cuidados de enfermagem* [Tese de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório científico de acesso aberto de Portugal.

Creative Commons Attribution License | This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.