

REVISÃO

Gestão estratégica em Enfermagem e tomada de decisão como competência gerencial: uma revisão narrativa

Ilna Márcia Oliveira Rocha¹, Isabel Cristina Kowal Olm Cunha¹, Francisco Rosemiro Guimarães Ximenes Neto², Elizabeth Bernardino³, Alexandre Pazzetto Balsanelli¹

¹Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), São Paulo, SP, Brasil

²Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Sobral, CE, Brasil

³Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba, PR, Brasil.

Recebido em: 22 de Abril de 2025; Aceito em: 12 de Maio de 2025.

Correspondência: Ilna Márcia Oliveira Rocha, im.rocha11@gmail.com

Como citar

Rocha IMO, Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG, Bernardino E, Balsanelli AP. Gestão estratégica em Enfermagem e tomada de decisão como competência gerencial: uma revisão narrativa. Enferm Bras. 2025;24(2):2261-2289. doi: [10.62827/eb.v24i2.4054](https://doi.org/10.62827/eb.v24i2.4054)

Resumo

Introdução: Na gestão estratégica em Enfermagem, a tomada de decisão é uma competência essencial para garantir eficiência organizacional e qualidade assistencial. Sua efetividade está relacionada ao domínio de habilidades gerenciais como liderança, comunicação e planejamento. **Objetivo:** Identificar evidências na literatura que orientem a criação de instrumentos de pesquisa sobre a tomada de decisão na Enfermagem sob a ótica das competências gerenciais. **Métodos:** Trata-se de uma revisão narrativa fundamentada em uma revisão de escopo. Foram realizadas buscas em bases de dados como Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Sistema Online de Busca e Análise de Literatura Médica (MEDLINE), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), além de pesquisa manual na Revista Brasileira de Enfermagem (REBEn) e em outras fontes complementares. Utilizaram-se descritores como “Organização e Administração”, “Competência Profissional”, “Administração Hospitalar” e “Tomada de Decisões Gerenciais”. Ao final, foram incluídos 51 artigos publicados entre 1977 e 2019. **Resultados:** Viu-se que a tomada de decisão na Enfermagem é um processo complexo, influenciado por fatores individuais, organizacionais e contextuais. Identificaram-se lacunas na formação dos enfermeiros para o exercício da gestão, destacando-se a necessidade de maior

articulação entre teoria e prática. A literatura aponta ainda a escassez de instrumentos padronizados para avaliar essa competência e ressalta a importância do uso de ferramentas de apoio à decisão. **Conclusão:** A tomada de decisão deve ser compreendida como competência estratégica do enfermeiro gestor. Seu fortalecimento exige formação adequada, apoio institucional e adoção de metodologias avaliativas que qualifiquem a prática profissional e contribuam para a melhoria da gestão em saúde.

Palavras-chave: Enfermagem; Organização e Administração; Competência Profissional; Administração Hospitalar; Tomada de Decisões Gerenciais.

Abstract

Strategic management in nursing and decision making as a managerial competence: a narrative review

Introduction: In strategic management in Nursing, decision-making is an essential skill to ensure organizational efficiency and quality of care. Its effectiveness is related to the mastery of managerial skills such as leadership, communication and planning. **Objective:** To identify evidence in the literature that guides the creation of research instruments on decision-making in Nursing from the perspective of managerial skills. **Methods:** This is a narrative review based on a scoping review. Searches were conducted in databases such as the Virtual Health Library (BVS), the Online Medical Literature Search and Analysis System (MEDLINE), the Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences (LILACS) and the Scientific Electronic Library Online (SciELO), in addition to manual research in the Brazilian Journal of Nursing (REBEn) and other complementary sources. Descriptors such as “Organization and Administration”, “Professional Competence”, “Hospital Administration” and “Management Decision Making” were used. In the end, 51 articles published between 1977 and 2019 were included. **Results:** It was observed that decision-making in Nursing is a complex process, influenced by individual, organizational and contextual factors. Gaps were identified in the training of nurses for the exercise of management, highlighting the need for greater articulation between theory and practice. The literature also points out the scarcity of standardized instruments to assess this competence and emphasizes the importance of using decision-making support tools. **Conclusion:** Decision-making should be understood as a strategic competence of the nurse manager. Its strengthening requires adequate training, institutional support and the adoption of evaluation methodologies that qualify professional practice and contribute to the improvement of health management.

Keywords: Nursing; Organization and Administration; Professional Competence; Hospital Administration; Decision Making.

Resumen

Gestión estratégica en enfermería y la toma de decisiones como competencia gerencial: una revisión narrativa

Introducción: En la gestión estratégica en Enfermería, la toma de decisiones es una habilidad esencial para garantizar la eficiencia organizacional y la calidad de la atención. Su eficacia está relacionada

con el dominio de habilidades directivas como el liderazgo, la comunicación y la planificación. *Objetivo:* Identificar evidencias en la literatura que orienten la creación de instrumentos de investigación sobre la toma de decisiones en Enfermería desde la perspectiva de las habilidades gerenciales. *Métodos:* Se trata de una revisión narrativa basada en una revisión de alcance. Se realizaron búsquedas en bases de datos como la Biblioteca Virtual en Salud (BVS), Sistema de Búsqueda y Análisis de Literatura Médica en Línea (MEDLINE), Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS) y Biblioteca Electrónica Científica en Línea (SciELO), además de investigación manual en la Revista Brasileña de Enfermería (REBEn) y otras fuentes complementarias. Se utilizaron descriptores como “Organización y Administración”, “Competencia Profesional”, “Administración Hospitalaria” y “Toma de Decisiones Gerenciales”. Finalmente se incluyeron 51 artículos publicados entre 1977 y 2019. *Resultados:* Se evidenció que la toma de decisiones en Enfermería es un proceso complejo, influenciado por factores individuales, organizacionales y contextuales. Se identificaron lagunas en la formación de enfermeros para el ejercicio de la gestión, destacándose la necesidad de una mayor articulación entre teoría y práctica. La literatura también señala la escasez de instrumentos estandarizados para evaluar esta competencia y resalta la importancia de utilizar herramientas de apoyo a la decisión. *Conclusión:* La toma de decisiones debe entenderse como una competencia estratégica del enfermero gestor. Su fortalecimiento requiere formación adecuada, apoyo institucional y la adopción de metodologías de evaluación que califiquen el ejercicio profesional y contribuyan a mejorar la gestión en salud. **Palabras-clave:** Enfermería; Organización y Administración; Competencia Profesional; Administración Hospitalaria; Toma de Decisiones en la Organización.

Introdução

Na gestão estratégica em Enfermagem, diversos modelos de tomada de decisão são utilizados para aprimorar a qualidade do atendimento à clientela e a eficiência operacional dos serviços de saúde. A escolha do modelo mais adequado depende do contexto específico da prática profissional, considerando a integração de pesquisas baseadas em evidências e estratégias gerenciais. A literatura identifica diferentes abordagens que orientam os enfermeiros na avaliação e seleção das melhores condutas clínicas e administrativas, garantindo decisões mais assertivas e alinhadas às necessidades do sistema de saúde.

Entre os modelos mais utilizados, destacam-se os modelos analíticos e intuitivos, que representam duas abordagens distintas do processo decisório.

O modelo analítico enfatiza uma análise sistemática de dados e um raciocínio lógico estruturado, sendo frequentemente aplicado em ambientes de alta complexidade, como unidades cirúrgicas e de terapia intensiva. Nessas áreas, a precisão na tomada de decisão é fundamental para garantir a segurança do paciente e otimizar o uso de recursos [1]. Em contrapartida, o modelo intuitivo baseia-se na experiência profissional e na percepção subjetiva, permitindo que os enfermeiros tomem decisões rápidas em situações de alta pressão, quando o tempo disponível para análise é limitado. Essa abordagem é amplamente empregada em cenários emergenciais e na prática clínica cotidiana, onde a expertise acumulada possibilita escolhas eficazes e ágeis [1].

Além desses modelos, as estruturas teóricas desempenham um papel relevante no suporte à tomada de decisão em Enfermagem. Entre as abordagens descritas na literatura, destacam-se as teorias descritivas, normativas e prescritivas, que fornecem um arcabouço estruturado para avaliar situações clínicas e definir condutas apropriadas em diversos cenários assistenciais. Essas teorias auxiliam os enfermeiros na interpretação de informações, aplicando princípios racionais na resolução de problemas e garantindo uma prática baseada em evidências [2]. Outra estrutura amplamente utilizada é a Tomada de Decisão Multicritério (MCDM, do inglês *Multi-Criteria Decision Making*), que permite a avaliação simultânea de múltiplos fatores conflitantes em ambientes de saúde. Essa abordagem tem se mostrado essencial para o planejamento estratégico e a alocação de recursos, pois considera variáveis clínicas, operacionais e organizacionais, otimizando as decisões e promovendo maior eficiência nos serviços de saúde [3].

Outro aspecto fundamental da tomada de decisão na Enfermagem é a tomada de decisão coletiva, que envolve processos decisórios compartilhados entre equipes multiprofissionais. Modelos mais complexos, nesse contexto, incorporam fatores internos e externos que influenciam as decisões, promovendo consenso entre os profissionais e abordando possíveis dissonâncias cognitivas dentro da equipe [4]. Essa abordagem tem se mostrado eficaz especialmente em contextos que demandam interdisciplinaridade e alinhamento entre os profissionais da saúde, garantindo um cuidado mais integrado e seguro para a clientela.

Embora esses modelos ofereçam uma estrutura sistematizada para a tomada de decisão em Enfermagem, é essencial reconhecer que a dinamicidade do setor da saúde exige flexibilidade e adaptação. A rápida evolução das condições

clínicas dos sujeitos em cuidado, as mudanças nas regulamentações e os avanços tecnológicos impõem desafios que demandam combinações de diferentes abordagens. Para garantir um cuidado seguro, eficiente e humanizado, os enfermeiros devem ser capazes de articular conhecimento técnico, habilidades gerenciais e intuição clínica, adaptando suas decisões às necessidades emergentes dos serviços de saúde.

A tomada de decisão é um processo fundamental na prática da Enfermagem, especialmente no contexto gerencial, em que os enfermeiros são responsáveis por coordenar equipes, alocar recursos e garantir a qualidade da assistência prestada. O cenário atual, marcado por transformações na gestão em saúde, demanda profissionais com capacidade de tomar decisões assertivas e baseadas em evidências, consolidando essa competência como um pilar essencial da prática profissional.

Nesse contexto, a gestão estratégica na Enfermagem exige habilidades que vão além do conhecimento técnico, abrangendo competências gerenciais como liderança, comunicação eficaz, planejamento e análise crítica. O desenvolvimento dessas competências tem um impacto direto na eficiência dos serviços de saúde, na satisfação dos profissionais e na segurança dos pacientes, tornando a tomada de decisão um elemento central da atuação dos enfermeiros gestores [5].

Identificou-se evidências na literatura que orientam a criação de instrumentos de pesquisa sobre a tomada de decisão na Enfermagem sob a ótica das competências gerenciais. A revisão narrativa adotada busca compreender os desafios e melhores práticas nesse campo, contribuindo para o aprimoramento da gestão em saúde e para a formação de enfermeiros mais preparados para o cenário contemporâneo.

Métodos

Este estudo bibliográfico se baseia numa revisão de escopo que é uma metodologia de pesquisa que tem como objetivo mapear e sintetizar a literatura existente sobre um determinado tema, identificando lacunas no conhecimento, principais conceitos, fontes de evidência e características dos estudos disponíveis. Diferente da revisão sistemática, que busca responder a uma questão específica com critérios rigorosos de inclusão e exclusão, a revisão de escopo permite uma abordagem mais ampla e exploratória, sendo particularmente útil para temas emergentes ou complexos, permitindo o mapeamento de conceitos principais que dão fundamento a uma área de pesquisa [6]

O processo metodológico envolve a definição clara do objetivo da revisão, a formulação de uma questão de pesquisa, a busca estruturada em bases de dados científicas, a seleção criteriosa dos estudos com base em critérios pré-definidos e a análise descritiva dos achados. Dessa forma, a revisão de escopo contribui para a construção do conhecimento, subsidiando futuras pesquisas e o desenvolvimento de políticas e práticas baseadas em evidências [7].

Para realização da revisão, foi efetuado um levantamento da produção científica a partir da formulação da seguinte questão de pesquisa: “Quais são as evidências disponíveis na literatura que orientam a criação de instrumentos de pesquisa sobre a tomada de decisão na Enfermagem sob a ótica das competências gerenciais?”

Com base na análise dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e suas definições [8], foram selecionados os seguintes descritores para nortear a pesquisa: Organização e Administração, referindo-se ao planejamento e direção de programas, serviços e recursos; Competência Profissional,

que trata da capacidade para executar os deveres de uma profissão ou uma tarefa específica com habilidade e qualidade aceitável; Administração Hospitalar, referente à organização interna de um hospital; e Tomada de Decisões Gerenciais, que descreve o processo pelo qual as decisões são tomadas em uma organização.

As bases de dados eletrônicas utilizadas para a busca dos estudos foram: Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Sistema Online de Busca e Análise de Literatura Médica (MEDLINE), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). As obras foram obtidas tanto em formato digital online quanto por meio do serviço de Comutação Bibliográfica. O processo de seleção seguiu três etapas: uma leitura preliminar para a exclusão de títulos duplicados, uma leitura superficial para remover estudos que não abordavam diretamente o tema, e, por fim, uma leitura compreensiva, a fim de identificar aqueles com maior relevância para a pesquisa.

O primeiro grupo de descritores pesquisado incluiu “Enfermagem”, “Organização e Administração”, “Competência profissional”, “Supervisão de Enfermagem” e “Administração hospitalar”, resultando em 100 artigos. No segundo grupo, foram utilizados os descritores “Enfermagem”, “Organização e administração”, “Competência profissional”, “Supervisão de Enfermagem” e “Tomada de decisões gerenciais”, sendo encontrados 46 artigos.

Como “Competências Gerenciais” não é um descritor formal nas bases de dados consultadas, foi necessário realizar buscas adicionais utilizando essa palavra-chave, bem como pesquisas específicas relacionadas à temática “Tomada de Decisão”.

Após a leitura dos resumos, foram selecionados 35 artigos nos idiomas português, inglês e espanhol, disponíveis nas bases mencionadas.

A Revista Brasileira de Enfermagem (REBEn), periódico oficial da Associação Brasileira de Enfermagem (ABEn) [9], foi incluída como fonte de pesquisa por ser uma referência científica para a Enfermagem no Brasil. Realizou-se uma busca manual, edição por edição, a fim de identificar artigos sobre competências gerenciais e tomada de decisão. Após a leitura dos resumos, 16 artigos foram selecionados.

Além das bases de dados, a pesquisa incluiu fontes complementares, como sites especializados em administração, órgãos governamentais e instituições ligadas à Enfermagem, bem como livros, dissertações e teses disponíveis em bibliotecas

universitárias. Assim, o referencial teórico utilizado na pesquisa compreende 51 artigos com o tema estudado. Todas as referências foram armazenadas e organizadas em arquivos no *Microsoft Office Word®* 2010.

Por fim, foi elaborado um quadro de revisão narrativa da literatura selecionada, com o objetivo de identificar e analisar as evidências científicas disponíveis sobre as competências gerenciais na Enfermagem e seu impacto no PTD. Para uma melhor sistematização dos resultados dos artigos da revisão utilizou-se do *Matplotlib Chart* é um gráfico gerado usando a biblioteca Matplotlib, que é uma das principais bibliotecas de visualização de dados no Python. O Matplotlib permite criar diferentes tipos de gráficos, como a nuvem de palavras e infográficos personalizados.

Resultados

A análise da literatura revelou que a tomada de decisão na Enfermagem é um processo complexo e essencial para a gestão em saúde, sendo diretamente influenciada por competências gerenciais, organizacionais e individuais. Os artigos revisados abrangem diferentes enfoques, desde a identificação das habilidades e conhecimentos necessários para a tomada de decisão, até o impacto desse processo na qualidade assistencial e na liderança

profissional. Além disso, a revisão destaca lacunas na formação dos enfermeiros para atuar na gestão e os desafios enfrentados no ambiente de trabalho, reforçando a necessidade de estratégias para o aprimoramento dessa competência. Os achados permitem uma visão ampliada sobre o tema, possibilitando reflexões sobre a relação entre tomada de decisão, gestão estratégica e qualidade dos serviços de enfermagem (Quadro 1).

Quadro 1 - Artigos levantados nas bases de dados sobre tomada de decisão

Ano	Título	Autores	Periódico	Considerações/Temática
2019	Engaging Stakeholders to Co-design an Academic Practice Strategic Plan in an Integrated Health System: The Key Roles of the Nurse Executive and Planning Team.	Jeffs L, Merkey J, Sinno M, Thomson N, Peladeau N, Richardson S [10]	Nursing Administration Quarterly	Relato de experiência. Fornece uma visão geral do processo de planejamento estratégico de um sistema de saúde recentemente integrado, que incluiu o envolvimento de pacientes e cuidadores. Isso pode servir de modelo para outras pessoas em seus esforços para implementar uma abordagem sistemática para aprimorar a prática acadêmica colaborativa em suas organizações.
2017	Assignments and competencies of nursing managers: a descriptive exploratory research	Tironi NM, Bernardino E, Haddad MCL, Nimtz MA, Torres DG, Peres AM [11]	On-line Brazilian Journal of Nursing	Artigo original. Identifica as atribuições e competências dos gerentes de enfermagem de hospitais de ensino-PR, nas dimensões do ensino, pesquisa, assistência e gerenciamento.
2017	Mudanças gerenciais resultantes da Acreditação hospitalar	Oliveira JCL, Gabriel CS, Fertoni HP, Matsuda LM [12]	Revista Latino-americana de Enfermagem	Artigo original. Analisa as percepções de gestores e trabalhadores sobre as mudanças no gerenciamento hospitalar advindas da acreditação.
2017	Management practices in medium-sized private hospitals in São Paulo, Brazil.	Brito LAL, Malik AM, Brito E, Bulgacov S, Andreassi T [13]	Cadernos de Saúde Pública	Pesquisa. Descreve e analisa o efeito de práticas tradicionais de gestão no desempenho em hospitais de médio porte. As empresas de médio porte são aquelas em que se costuma encontrar as maiores diferenças no uso das práticas, e o setor hospitalar só mais recentemente tem buscado, na área de administração, formas de desenvolver sua competitividade.
2017	Competências do enfermeiro na gestão do cuidado	Treviso P, Peres SC, Silva AD, Santos AA [14]	Revista de Administração em Saúde	Artigo de revisão. Para o gerenciamento do cuidado, o enfermeiro deve desenvolver competências mediante a utilização de ferramentas, que seriam facilitadores do processo de trabalho. A atuação do enfermeiro deve ser pautada nas competências profissional e gerencial desenvolvidas por ele, aliando assistência, gerenciamento e desenvolvendo na prática o conhecimento adquirido durante sua formação e qualificação.

2017	The Keys for success: leadership core competencies	Pidgeon K [15]	Journal of Trauma Nursing	Artigo de reflexão. Fornece ao enfermeiro informações e estratégias para desenvolver habilidades de liderança, que podem ser inestimáveis para qualquer líder, profissional de saúde ou instituição.
2017	O processo de tomada de decisão de enfermeiros que atuam em hospital de ensino	Oliveira NCR, Cunha ICKO [16]	Jornal Acadêmico de Atualizações Médicas	Artigo original. Os enfermeiros reconheceram tomar decisões várias vezes ao dia, sendo a maior parte delas de caráter administrativo-gerencial utilizando sequência de ações planejadas para este processo. Os fatores que interferem estão relacionados com as condições de trabalho e sua própria capacidade avaliativa.
2017	Boxplot: um recurso gráfico para a análise e interpretação de dados quantitativos	Neto JV, Santos CB, Torres EM, Estrela C [17]	Revista Odontológica do Brasil Central	Revisão. Descreve didaticamente a estrutura, interpretação, construção, modificações e aplicações do Boxplot como recurso visual.
2016	Gestão da saúde: o uso dos sistemas de informação e o compartilhamento de conhecimento para a tomada de decisão	Pinheiro ALS, Andrade KTS, Silva DO, Zacharias FCM, Gomide MFS, Pinto IC [18]	Texto & Contexto - Enfermagem	Artigo original. Analisa o uso dos Sistemas de Informação em Saúde no processo de tomada de decisão pela gestão
2016	Elementos e estratégias para a tomada de decisão ética em Enfermagem	Nora CRD, Deodato S, Vieira MMS, Zoboli ELCP [19]	Texto & Contexto - Enfermagem	Revisão integrativa. Identifica os elementos e as estratégias que facilitam a tomada de decisão ética dos enfermeiros frente aos problemas éticos, a partir de publicações sobre a temática. Os enfermeiros precisam utilizar estratégias que desenvolvam a sensibilidade, habilidades e competência ética para, assim, tomar decisões éticas prudentes, contribuindo para a qualidade da atenção à saúde.

2016	Nurse leader certification preparation: how are confidence levels impacted?	Junger S, Trinkle N, Hall N [20]	Journal of Nursing Management	Pesquisa. Examina o efeito de um curso de preparação para certificação de líderes de enfermagem nos níveis de confiança dos participantes.
2015	Análise de modelo de tomada de decisão de enfermeiros gerentes: uma reflexão coletiva	Eduardo EA, Peres AM, Almeida ML, Roglio KD, Bernardino E [21]	Revista Brasileira de Enfermagem	Pesquisa. Analisa o modelo de tomada de decisão construído por enfermeiros na perspectiva das teorias da administração sobre processo decisório. Porém o modelo de tomada de decisão elaborado é limitado, pois não considera importantes aspectos do processo decisório: os limites da racionalidade humana e o ambiente externo e interno das organizações que interferem e determinam as decisões.
2014	Avaliação da tomada de decisão utilizando questionários: revisão sistemática da literatura	Branco LD, Cotrena C, Cardoso CO, Fonseca RP [22]	Avaliação Psicológica	Artigo de revisão sistemática da literatura sobre o uso de questionários para a avaliação da função executiva tomada de decisão (TD) em adultos saudáveis. Observou-se uma escassez de questionários padronizados que possibilitassem a avaliação da TD em suas principais propostas teóricas.
2014	Modos de produção de subjetividade do enfermeiro para a tomada de decisões	Busanello J, Lunardi Filho WD, Kerber NPC, Lunardi VL [23]	Revista Brasileira de Enfermagem	Pesquisa. Os modos de produção de subjetividade do enfermeiro oscilam entre dois extremos: uma relação de alienação e opressão, resultando no comportamento de autoproteção, de redundância e de dominação; ou uma relação de expressão e de criação, que resulta no comportamento proativo do enfermeiro. Os modos de produção de subjetividade do enfermeiro podem condicionar e definir comportamentos que prevalecem no processo de tomada de decisões na prática de cuidados.
2014	Mestrado profissional em Enfermagem: produção de conhecimento e desafios	Munari DB, Parada CMGL, Gelbcke FL, Silvino ZR, Ribeiro LCM, Scochi CGS [24]	Revista Latino-americana de Enfermagem	Artigo original. Analisa a produção do conhecimento gerada pelos programas de mestrado profissional em enfermagem e refletir sobre suas perspectivas para a área.

2014	Bioethical reflexions about the brazilian company of hospital services (EBSERH).	Palhares D, Cunha ACR [25]	Revista Latino-americana de Bioética.	Discute os paradigmas de uma empresa que visa o lucro na condução da assistência hospitalar no âmbito do SUS.
2011	Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados	Furukawa PO, Cunha ICKO [26]	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Artigo original. Identifica o perfil e as competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados, sob a ótica desses e de seus superiores hierárquicos.
2010	Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em hospital universitário	Pertence PP, Melleiro MM [27]	Revista da Escola de Enfermagem da USP	Artigo original. O estudo permitiu compreender a percepção da equipe multidisciplinar em relação à implantação de uma ferramenta de gestão de qualidade – o programa 5S.
2010	Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro	Furukawa PO, Cunha ICKO [28]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo de revisão. Coletar informações acerca da gestão por competências, entender os conceitos de perfil e competências na gestão de pessoas, compreender a questão das competências profissionais e a sua relação com as competências da organização e identificar as competências gerenciais necessárias ao trabalho do enfermeiro sob o aspecto do mercado de trabalho.
2010	The skills gap in nursing management in South Africa: a sectorial analysis: a research paper	Pillay R [29]	Journal of Nursing Management	Artigo original. Identifica as competências importantes para uma gestão de enfermagem eficaz e avaliar a proficiência dos gestores. Esta pesquisa confirmou a falta de capacidade de gestão dentro do setor de saúde e identificou áreas nas quais o déficit de habilidades foi mais significativo para os setores público e privado.

2010	Competências gerenciais na formação do enfermeiro	Lourenção DCA, Benito GAV [30]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo de pesquisa. Identifica a inserção das competências gerenciais na formação do enfermeiro.
2010	Nurse managers' decisions: fast and favoring remediation	Effken JA, Verran JA, Logue MD, Hsu Y [31]	Journal of Nursing Administration	Artigo original. Como os gerentes de enfermagem tomam decisões sobre questões de qualidade em suas unidades? Pedimos a 10 gerentes de enfermagem em 3 hospitais do Arizona para descrever como resolveram um problema recente de qualidade. Os gerentes tendiam a usar uma estratégia linear, mas cognitivamente cara, muitas vezes saltando de problema para a solução sem um objetivo claro e selecionando soluções tendenciosas para a educação corretiva. As ferramentas de apoio à decisão devem ajudar os gerentes a pensar de maneira mais sistêmica e eficiente, ao mesmo tempo em que estimulam a consideração de mais alternativas para atingir as metas almejadas.
2010	Applying an ethical decision-making tool to a nurse management dilemma	Toren O, Wagner N [32]	Nursing Ethics	Artigo. Discorre sobre o modelo de tomada de decisão ética como ferramenta para analisar e resolver dilemas.
2010	Experiências dos enfermeiros com o trabalho de gestão em saúde no estado da Paraíba	Barrêto AJR, Sá LD, Silva CC, Sérgio RS, Brandão GCG [33]	Texto & Contexto	Artigo original. Analisa as impressões dos enfermeiros sobre a experiência como gestor em saúde na perspectiva de reconhecer elementos fortalecedores do projeto da Reforma Sanitária.
2009	Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro	Hausmann M, Peduzzi M [34]	Texto & Contexto - Enfermagem	Artigo original. A articulação da dimensão gerencial à assistencial pode ser observada na referência à visita do enfermeiro e à Sistematização da Assistência de Enfermagem como ações que permitem intervenções do cuidado e de gerenciamento, no relato de um conjunto de outras ações assistenciais e gerenciais interligadas de forma subentendida ou explicitada e na concepção de gerenciamento do cuidado.

2009	Gerência de enfermagem em unidades básicas: a informação como instrumento para a tomada de decisão	Pinheiro ALS [35]	Revista de APS – Atenção Primária à Saúde	Artigo original. Discute sobre os Sistemas de Informação em Saúde enquanto ferramenta gerencial, para a tomada de decisão e tem por objetivo analisar como as enfermeiras gerentes de Unidades Básicas de Saúde (UBS) utilizam as informações geradas pelo serviço no processo de tomada de decisão.
2008	Entendendo as competências para aplicação na Enfermagem	Ruthes RM, Cunha ICKO [36]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo de reflexão. As organizações de saúde não têm adotado a gestão por competências, provavelmente por ser um instrumento que requer conhecimento específico ou por ser uma ferramenta de gestão ainda pouco explorada.
2008	Investigating and profiling the leadership behaviours of Jordanian nursing leaders	Mrayyan M, Khasawneh I [37]	British Journal of Nursing	Este estudo identifica os comportamentos de liderança dos líderes de enfermagem jordanianos. Em geral, os líderes de enfermagem jordanianos usaram comportamentos de liderança de apoio. Diferenças nos comportamentos de liderança têm implicações para a prática de enfermagem, pesquisa e educação.
2008	Competências gerenciais: necessidades regionais brasileiras comparadas às tendências internacionais	Adler M, Quintelha RH [38]	Fundação Getúlio Vargas	Busca comparar semelhanças e diferenças sobre 2 pesquisas em que foram discutidas as competências vistas como necessárias pelo gestor por grandes organizações da Bahia e dos EUA; confrontando as necessidades profissionais de organizações que estão inseridas em realidades geográficas, culturais e econômicas distintas
2008	Instrumento de avaliação do aluno com base nas competências gerenciais do enfermeiro	Tronchin DMR, Gonçalves VLM, Leite MMJ, Melleiro MM [39]	Acta Paulista de Enfermagem	Relato de experiência. Relata a experiência da construção de um instrumento de avaliação discente, considerando os seguintes prognosticadores: planejamento, tomada de decisão, supervisão, administração de recursos humanos, administração de recursos materiais, sistema de informação, relacionamento interpessoal, responsabilidade, envolvimento e estudo de caso.
2008	Hospital: values expressed as a mission	Anunciação AL, Zoboli E [40]	Revista da Associação Médica Brasileira	Artigo original. Os valores encontrados na literatura e nas páginas dos hospitais foram agrupados nas categorias: assistência, administração e compromisso social

2007	O modelo de competências na formação de trabalhadores de enfermagem	Shimizu HE, Lima MG, Santana MNGST [41]	Revista Brasileira de Enfermagem	Pesquisa. Buscou analisar a percepção de alunos egressos e gerentes dos serviços de saúde sobre a abordagem por competências no processo de formação profissional de nível técnico em enfermagem. Demonstrou que os trabalhadores alcançaram as competências necessárias para o exercício profissional, mas existem diversos aspectos do processo pedagógico que ainda precisam ser aprimorados, para que sejam capazes de transformar as práticas dos serviços de saúde.
2007	A construção das competências para o gerenciamento em enfermagem: a percepção dos alunos do sétimo e oitavos semestres de graduação em enfermagem	Baldassare RM, Ciampone MHT [42]	Revista de Administração em Saúde	Artigo original. Busca identificar quais competências gerenciais os alunos do sétimo e oitavos semestres da graduação reconhecem como importantes para a atuação em diferentes campos profissionais.
2006	Competências gerenciais das enfermeiras: um velho novo desafio?	Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG [43]	Texto & Contexto - Enfermagem	Artigo de reflexão. Discorre sobre a atuação do enfermeiro como gerente da assistência de enfermagem no atual mundo globalizado e com enormes demandas. Discute a relevância do preparo deste profissional para exercer seu papel no contexto das competências gerenciais. Destaca a importância do desenvolvimento de competências gerenciais nos enfermeiros desde a graduação e de forma contínua dos serviços.
2006	Identificação dos critérios de avaliação de resultados do serviço de enfermagem nos programas de acreditação hospitalar	Feldman LB, Cunha ICKO [44]	Revista Latino-americana de Enfermagem	Artigo original. Para avaliação da assistência se verificam as estruturas organizacionais, os processos de trabalho e os resultados alcançados. O objetivo foi identificar os critérios de avaliação de resultado aplicados ao serviço de enfermagem utilizados nos programas de acreditação e classificá-los nas atividades; administrativa, assistencial, ensino/pesquisa.

2006	Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional	Martins C, Kobayashi RM, Ayoub AC, Leite MMJ [45]	Texto & Contexto - Enfermagem	Artigo original. Caracteriza o perfil e identifica as necessidades de desenvolvimento do enfermeiro atuante num hospital de ensino para implementação de planejamentos estratégicos em busca de desenvolvimento de competências individuais alinhadas às da organização.
2006	Gerenciamento de enfermagem e administração das organizações do Terceiro Setor	Ruthes RM, Cunha ICKO [46]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo de revisão bibliográfica. O terceiro setor vem sendo valorizado como forma de promoção social nos segmentos de saúde, educação, assistência social e outros, reunindo indivíduos e instituições de forma participativa. Os enfermeiros precisam estar preparados para a gestão nestas organizações, buscando seu desenvolvimento na gestão hospitalar.
2006	A visão administrativa do enfermeiro no macrosistema hospitalar: um estudo reflexivo	Souza FM, Soares E [47]	Revista Brasileira de Enfermagem	Pesquisa. A administração de enfermagem no Macro Sistema Hospitalar não foi percebida como uma tarefa fácil pelo grupo, porém factível. A dificuldade maior pareceu centrar-se na falta de uma reflexão voltada para as práticas administrativas próprias do enfermeiro.
2006	Gerência e competências gerais do enfermeiro	Peres AM, Ciampone MHT [48]	Texto & Contexto - Enfermagem	Artigo de reflexão. Busca descrever as competências e relacionar os conhecimentos necessários para a formação dessas competências. Essa classificação trouxe algumas reflexões conceituais que permitem analisar o trabalho do enfermeiro e as relações entre gerência e assistência.
2006	Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na Enfermagem	Matos E, Pires D [49]	Texto & Contexto - Enfermagem	Artigo de revisão. Situa as principais abordagens teóricas da administração destacando suas características, contribuições e limitações para a organização do trabalho na sociedade. Mostra a influência destas teorias na organização do trabalho no setor saúde e especialmente na enfermagem demonstrando a influência predominante, até hoje, do modelo Taylorista/fordista de organização do trabalho e de duas teorias administrativas, a clássica e a burocrática. Conclui apontando os limites destas teorias para enfrentar os desafios atuais da gestão no setor saúde e para a realização de um trabalho de melhor qualidade.

2006	Operational competency development in E and F grade nursing staff: preparation for management	Porter S, Anderson L, Chetty A, et al. [50]	Journal of Nursing Management	Artigo original. Essas graduações da equipe de enfermagem têm que substituir os gerentes de enfermagem de grau G regularmente. Com os recursos humanos fazendo menos do gerenciamento operacional e assumindo um papel mais consultivo, a equipe de enfermagem é agora obrigada a lidar com procedimentos disciplinares e outros problemas de gerenciamento de maneira mais consistente. Portanto, esse programa de desenvolvimento em um serviço psiquiátrico escocês de cuidados primários do NHS foi projetado para permitir que os enfermeiros das classes E e F substituíssem os gerentes da ala e permitir que os gerentes da ala fizessem o “plano de sucessão” quando eles estivessem ausentes.
2004	Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos	Magalhães AMM, Duarte ERM [51]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo de reflexão. Novas tendências têm apontado para a ênfase no desenvolvimento de organizações de aprendizagem, investimento no capital humano, na incorporação de novos conhecimentos e habilidades, buscando uma prática administrativa aberta, flexível e participativa, fundamentada na razão, na criatividade, sensibilidade e intuição.
2004	Competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem à luz das diretrizes curriculares nacionais	Vale EG, Guedes MVC [52]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo de reflexão. Fala sobre competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem, tomando por base as Diretrizes Curriculares Nacionais, que constituem o documento norteador da educação universitária de Enfermagem no Brasil.
2004	O ensino de administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais	Ciamponne MHT, Kurcogant P [53]	Revista Brasileira de Enfermagem	Autores convidados. Busca identificar as bases conceituais, metodológicas e pedagógicas no ensino da Administração em Enfermagem em Escolas de Enfermagem no Brasil e identificar e caracterizar as competências gerenciais desenvolvidas nessas disciplinas. Mostra que embora estejam ocorrendo avanços nas bases conceituais, a formação de competências gerenciais não é explicitada nos planos e as propostas pedagógicas são tradicionais.

2004	Competências gerenciais para unidades básicas do Sistema Único de Saúde	Ferreira AS [54]	Ciência & Saúde Coletiva	Artigo original. Apresenta para o gestor de Unidades Básicas de Saúde uma metodologia para a sua reorganização, com vistas a atingir parte de um conjunto de medidas governamentais, cujo ponto comum é ter, na sua origem, a decisão política de oferecer atendimento às necessidades da comunidade, dentre elas as de saúde, de forma universal, equânime e de boa qualidade.
2003	A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração	Fernandes MS, Spagnol CA, Trevisan MA, Hayashida M [55]	Revista latino-americana de Enfermagem	Artigo original. Busca identificar a conduta gerencial da enfermeira. Existe uma tendência à democratização na conduta das enfermeiras investigadas, pois a maioria das respostas privilegiou questões acerca do trabalho em equipe, participação dos trabalhadores e desenvolvimento grupal. Evidenciamos, ainda, que grande parte das respondentes discordou das proposições que abordavam os princípios norteadores da Teoria Clássica da Administração.
2003	The art of decision-making	Clancy TR [56]	Journal of Nursing Administration	A maioria dos executivos gosta de pensar que eles tem bom histórico quando se trata de tomar decisões certas. No entanto, até mesmo os mais experientes executivos e gerentes não podem eliminar todas as incertezas. É aí que reside o valor de um processo de tomada de decisão formalizado. A abordagem disciplinada que exaustivamente esclarece a questão, define os objetivos e lista as melhores alternativas sempre melhora a probabilidade de tomar a decisão certa. E é por isso que a tomada de decisão é tudo.
1998	Subsídios para uma formação profissional crítico-reflexiva na área da saúde: o desafio da virada do século	Sordi MRL, Bagnato MHS [57]	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Artigo original. Busca problematizar as bases do ensino crítico-reflexivo na área da saúde e sua contribuição para a inserção dos profissionais no mercado de trabalho. Esta inserção deve ser regida pela ética da cidadania coletiva e deve estar disposta a enfrentar de forma organizada os interesses do projeto neoliberal.

1997	Valores que norteiam o processo de tomada de decisão da enfermeira	Perroca MG [58]	Revista da Escola de Enfermagem da USP	Artigo original. Identifica os valores que emergem no processo decisório de um grupo de enfermeiras de uma instituição de cuidados de saúde e compreende de que forma estes valores emergentes interferem em suas atividades gerenciais. As enfermeiras demonstram tolerância, compreensão e solidariedade com seus subordinados em situações que não envolvam a sua competência profissional. Contudo, quando a decisão envolve obtenção de reconhecimento social, as enfermeiras são incisivas e podem punir os seus subordinados.
1996	Gerentes de primeira linha: escopo de responsabilidade em um momento de restrição fiscal	Acorn S, Crawford M [59]	Healthcare Management Forum	A restrição fiscal e o controle de custos do governo contribuíram para o downsizing e a reestruturação das organizações de saúde canadenses. Como atores-chave no setor hospitalar, o papel e as responsabilidades dos gerentes de enfermagem de primeira linha foram significativamente afetadas por essas mudanças.
1995	Sistema de apoio à decisão no planejamento e prescrição de cuidados de enfermagem (SAD-PPCE)	Lunardi Filho WD, Maçada ACG, Lunardi GL [60]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo original. A introdução da tecnologia como ferramenta gerencial e de apoio à decisão pode alterar as atuais formas de planejamento nas organizações de saúde.
1987	A função administrativa do enfermeiro no contexto da burocratização hospitalar	Trevisan MA [61]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo. Analisa o comportamento dos enfermeiros, enquanto desempenham funções administrativas numa organização hospitalar burocrática, seguida por uma exposição da visão da autora sobre o modo pelo qual este profissional pode situar-se e ocupar seu espaço na burocratização do seu trabalho.

1984	Análise administrativa em enfermagem – estudo na área de O & M	Caldas NP [62]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo de atualização. A análise administrativa permite o levantamento de uma empresa, órgão, serviço ou setor com vista ao diagnóstico da situação organizacional. Pode objetivar a avaliação para propostas de organização ou reorganização de serviço. É um instrumento muito útil e indispensável para pessoas que assumem novas chefias ou direções de serviços em qualquer nível da hierarquia institucional. A utilidade deste instrumento ressalta-se para enfermeiros recém-formados e principiantes ao assumirem tais responsabilidades.
1977	Análise crítica do processo decisório de enfermagem	Mendes IAC, Angerami ELS, Pedrazzani JC [63]	Revista Brasileira de Enfermagem	Artigo de pesquisa. Discorre sobre quem decide sobre as ações de enfermagem a serem tomadas; como decide e em que áreas das necessidades humanas básicas estão centradas as decisões e quando as decisões são tomadas.

A revisão narrativa identificou um conjunto expressivo de estudos cobrindo um período extenso, que vai de 1977 a 2019. Essa diversidade dos abordando a tomada de decisão e as competências gerenciais de enfermagem evidencia a evolução do tema ao longo das décadas na enfermagem. Foram analisados artigos publicados em bases de dados científicas reconhecidas, incluindo SciELO, Lilacs e PubMed, da enfermagem (Figuras 1 e 2).



Figura 1 - Nuvem de palavras sobre os principais temas dos artigos da revisão narrativa

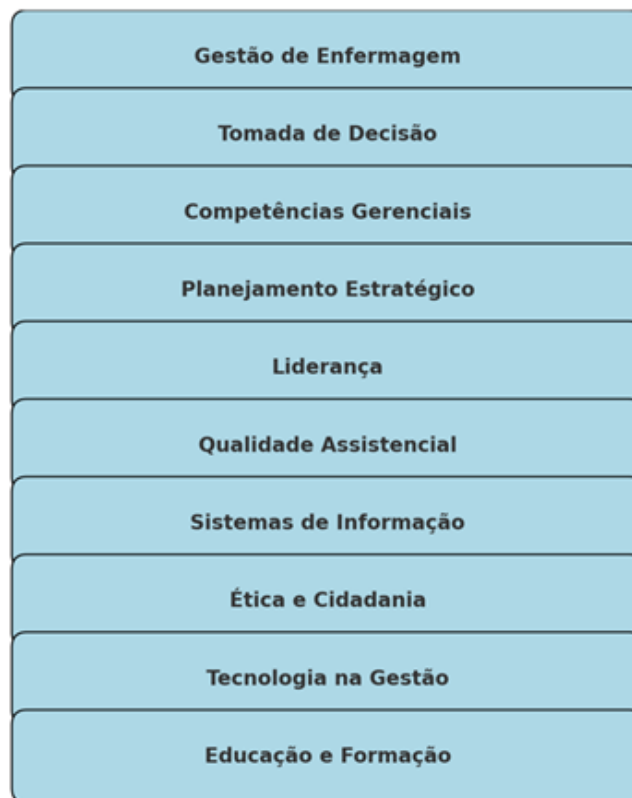


Figura 2 - Infográfico sobre os principais temas na gestão e tomada de decisão na Enfermagem

A predominância de estudos reflexivos e revisões sugere uma ênfase teórica na construção conceitual sobre as competências gerenciais e a tomada de decisão, enquanto os artigos originais e relatos de experiência trazem evidências aplicadas ao cotidiano da prática profissional. Os temas recorrentes nos estudos analisados incluíram a identificação das competências gerenciais essenciais para enfermeiros, a relação entre tomada de decisão e liderança, o impacto dos processos decisórios na qualidade do cuidado e a necessidade de formação específica na graduação e na educação continuada. Além disso, alguns estudos discutiram a influência de fatores organizacionais e culturais no processo decisório dos enfermeiros, apontando desafios e oportunidades para o fortalecimento da gestão em Enfermagem.

Entre os artigos revisados, destacam-se aqueles que abordam a tomada de decisão

no âmbito hospitalar e na Atenção Primária à Saúde, evidenciando que os desafios gerenciais da Enfermagem não são homogêneos, mas variam conforme o nível de atenção e o contexto organizacional. Foram encontrados estudos que analisam modelos de decisão utilizados por enfermeiros gestores em hospitais acreditados, bem como aqueles que exploram o papel dos sistemas de informação em saúde como ferramenta de apoio à decisão.

Outro achado relevante diz respeito ao desenvolvimento e aplicação de instrumentos avaliativos para a tomada de decisão na Enfermagem. Alguns estudos apontam a escassez de ferramentas padronizadas para medir a eficácia do processo decisório dos enfermeiros, sugerindo a necessidade de metodologias mais estruturadas para avaliar essa competência.

Discussão

Apesar da ampla produção científica sobre competências gerenciais e tomada de decisão na Enfermagem, observa-se escassez de estudos que analisem esse processo sob a perspectiva das competências gerenciais. São ainda mais limitadas as investigações que tratam a tomada de decisão como uma habilidade inerente à atuação gerencial do enfermeiro, o que revela uma lacuna significativa na literatura especializada.

O conceito de competência na gestão de pessoas tem se mostrado fundamental para a qualificação dos serviços de saúde, beneficiando não apenas as organizações, mas também os profissionais e sua clientela. A apropriação desse conhecimento pelos gestores e profissionais de enfermagem possibilita melhores resultados assistenciais, administrativos e organizacionais, sendo essencial que as instituições de ensino e os enfermeiros em formação incorporem essa perspectiva para atender às crescentes demandas do mercado de trabalho e da profissão [28].

É importante destacar que, na prática, os conceitos de competência e as ferramentas gerenciais frequentemente se sobrepõem e se complementam no processo de cuidado. Para desempenhar suas atividades com eficiência, o enfermeiro utiliza estratégias e ações que favorecem a gestão e a organização do trabalho. Ferramentas gerenciais como liderança, comunicação e tomada de decisão qualificam a prática profissional ao atuar como facilitadores no relacionamento interpessoal, no estabelecimento de vínculos e na organização de processos assistenciais e administrativos. Essas competências, quando incorporadas à atuação cotidiana do enfermeiro, não apenas orientam condutas, mas

também impulsionam mudanças e melhorias nos fluxos de trabalho [14].

Entretanto, existe um descompasso entre o modelo gerencial apresentado na formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho, o que reforça a necessidade de revisão e aprimoramento das diretrizes curriculares na área da Enfermagem. Além disso, a demanda por profissionais capacitados para desempenhar funções gerenciais com eficiência tem crescido, tornando essencial a ampliação dos debates sobre os processos de gestão na Enfermagem e a implementação de estratégias para qualificar e fortalecer o desenvolvimento profissional [14].

Diante desse cenário, este tópico aborda exclusivamente o Processo Decisório na Enfermagem, destacando sua relevância como competência essencial à prática gerencial. São discutidos os principais fundamentos teóricos, ferramentas utilizadas e os desafios enfrentados para sua consolidação como um pilar da gestão estratégica em saúde.

Processo Decisório e Ferramentas de Gestão

A Teoria das Decisões surgiu em 1963 com Herbert Simon, que investigou o PTD, fundamentando-se na ideia de que decidir é inerente ao ato de administrar. Para Simon, a principal qualidade de um administrador eficaz é a capacidade de tomar decisões adequadas. Sua teoria enfatiza a racionalidade no processo decisório e a estrutura em três etapas: inteligência, design e escolha. Diferentemente dos modelos tradicionais, Simon introduziu o conceito de racionalidade limitada, reconhecendo as restrições de informação e da capacidade cognitiva dos tomadores de decisão, fatores que influenciam diretamente o comportamento administrativo e os resultados obtidos [64].

A teoria da decisão de Herbert Simon destaca a racionalidade limitada, levando em consideração as limitações cognitivas na tomada de decisões. Ao contrário dos modelos tradicionais, que pressupõem uma racionalidade plena, sua abordagem reconhece as restrições humanas e introduz o conceito de satisfação, no qual a busca por soluções satisfatórias substitui a busca por soluções ótimas. Dessa forma, sua teoria reflete melhor as complexidades e incertezas do mundo real [65].

A busca por modelos de estruturas organizacionais mais eficazes levou ao desenvolvimento da Abordagem Contingencial, que introduziu um modelo orgânico caracterizado por maior flexibilidade, descentralização e menor burocratização. Esse modelo contrapõe-se à abordagem mecanicista, que se mostra mais adequada a ambientes estáveis [49].

A partir da década de 1980, novas abordagens administrativas emergiram, impulsionando a superação dos modelos taylorista e fordista. Essas mudanças promoveram a valorização da participação dos trabalhadores nos processos decisórios, enfatizando a cooperação, o trabalho em equipe, a redução da hierarquia, a autogestão e a transparência [49].

A década de 1990 marcou o início da Era da Informação, impulsionada pela tecnologia. O conhecimento passou a ser considerado o recurso mais valioso, emergindo o conceito de capital intelectual [66].

A tomada de decisão ocorre quando se faz necessário escolher uma alternativa, especialmente em contextos de incerteza sobre os resultados dessa escolha. Devido à sua relevância na vida cotidiana, o processo decisório tornou-se um dos principais objetos de estudo em diversas áreas, como matemática, economia, filosofia e psicologia [22]. Com o tempo, essas investigações expandiram-se

para os campos da ética e administração, culminando no reconhecimento da tomada de decisão como uma das principais competências gerenciais na atualidade.

O PTD compreende um conjunto de etapas que, quando seguidas adequadamente, possibilitam decisões mais assertivas. Esse processo envolve a definição do problema, o estabelecimento de objetivos, a busca por alternativas e, por fim, a seleção e operacionalização da melhor opção. A definição do problema é a base do processo decisório e, quando negligenciada, pode levar a decisões equivocadas. Estudos indicam que, enquanto nos Estados Unidos há uma tendência a minimizar essa etapa e focar rapidamente na escolha de soluções, a cultura japonesa dedica mais da metade do tempo do PTD à análise detalhada do problema, o que possibilita uma implementação mais ágil e eficiente da decisão [56].

Após a definição clara do problema, o próximo passo é estabelecer objetivos específicos, mensuráveis e com prazo determinado para sua execução. Objetivos inadequados podem comprometer a eficácia das ações subsequentes. Na busca por alternativas, é essencial que os gestores considerem soluções tanto do setor de saúde quanto de outras áreas. Programas como Melhoria Contínua da Qualidade, Gestão da Qualidade Total e Garantia da Qualidade, inicialmente desenvolvidos fora do setor da saúde, são amplamente aplicados em hospitais. Além disso, incluir a opção de “não agir” entre as alternativas permite avaliar se uma decisão ativa é realmente necessária [56].

Quando o PTD é conduzido corretamente, a seleção da melhor alternativa torna-se um processo objetivo. Com um problema bem definido e objetivos claros, a decisão se resume à escolha da opção que melhor atende às metas estabelecidas. No entanto, estudos em economia comportamental

demonstram que valores e preferências pessoais frequentemente influenciam o processo, podendo comprometer a efetividade das decisões. Portanto, é essencial que gestores adotem uma abordagem criteriosa, baseada em dados e evidências, minimizando interferências subjetivas e aumentando a eficácia das decisões organizacionais [56].

A Enfermagem incorporou características de diversas teorias administrativas, incluindo a Administração Científica de Taylor, a Teoria Clássica de Fayol, a Teoria das Relações Humanas de Mayo, a Teoria Burocrática de Weber e a Teoria Comportamental. Dessa forma, seu processo de trabalho foi moldado ao longo do tempo. Elementos como fragmentação das atividades, impessoalidade nas relações, centralização do poder e hierarquia rígida ainda são características marcantes no trabalho da Enfermagem [55,65].

No entanto, alguns aspectos do cotidiano profissional da Enfermagem continuam pouco explorados. Entre eles, destaca-se o PTD, que permeia todas as atividades assistenciais, educacionais e administrativas da profissão. O conhecimento sobre esse processo é essencial para o desenvolvimento da liderança na enfermagem. Assim, torna-se fundamental preparar esses profissionais para a tomada de decisão, pois se trata de uma competência crucial para seu processo de trabalho [48,65].

O futuro enfermeiro deve estar apto a exercer a competência de tomada de decisões, fundamentando suas escolhas na eficácia e custo-efetividade da força de trabalho, medicamentos, equipamentos, procedimentos e práticas assistenciais. Para isso, é imprescindível que o enfermeiro desenvolva competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir sobre as condutas mais adequadas, sempre baseadas em evidências científicas [67].

O trabalho da Enfermagem, como parte do processo de trabalho em saúde, exige um conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes articuladas de maneira única para promover transformações por meio de suas dimensões: administrar/gerenciar, cuidar/assistir, ensinar, pesquisar e participar politicamente. Entre essas dimensões, administrar e cuidar são os processos mais evidenciados no trabalho do enfermeiro. O cuidar, foco central da profissão, deve refletir-se em um estar junto com o cliente, garantindo não apenas a execução de procedimentos técnicos, mas também a demonstração de afetividade, paciência, carinho e respeito. Esse cuidado deve estar alicerçado em princípios éticos e valores humanos, valorizando aspectos criativos, emocionais e intuitivos da prática profissional [48].

Nos cuidados de saúde, as decisões gerenciais são voltadas para a otimização do atendimento ao cliente e para a redução de custos, equilibrando qualidade e eficiência [31]. Dentro da função administrativa e da liderança na assistência de enfermagem, o planejamento é essencial. Em relação à organização ou reorganização de unidades ou serviços, e sobretudo quando o enfermeiro assume cargos de gestão em diferentes níveis hierárquicos, torna-se imprescindível planejar suas atividades para garantir direção e efetividade. É comum observar enfermeiros assumindo novas chefias sem direção clara para iniciar suas funções de forma produtiva. Assumir uma chefia, por si só, já representa um teste significativo de tomada de decisão [62].

O principal objetivo das decisões na Enfermagem é implementar ações de cuidado com segurança e eficiência. No entanto, a subjetividade é um fator determinante no desenvolvimento dessas decisões. Um estudo publicado em 2014 identificou diferentes formas de influência da subjetividade no comportamento dos enfermeiros ao tomar decisões assistenciais. A análise revelou que, em algumas situações, os enfermeiros podem evitar

assumir responsabilidades quando os desfechos são previsíveis, enquanto em outras, acabam repetindo decisões previamente estabelecidas na rotina assistencial. Além disso, observa-se que, apesar de sua presença ativa no ambiente de cuidado, muitos enfermeiros não se percebem como agentes centrais no processo decisório. Por outro lado, há aqueles que demonstram maior proatividade, identificando problemas, explorando alternativas e priorizando decisões conforme a necessidade assistencial [23].

Experiências inovadoras têm sido implementadas em instituições de saúde, contribuindo para a evolução da organização do trabalho da Enfermagem [65]. O enfermeiro que ocupa um cargo administrativo deve ser um profissional competente e exercer sua autoridade com segurança, especialmente na autodeterminação de suas tarefas e no planejamento de suas ações. A função administrativa deve sempre estar centrada na assistência ao cliente, embasada na compreensão das necessidades individuais e na gestão eficaz dos recursos humanos e materiais [61].

A Enfermagem é uma área cujo foco principal é a análise e satisfação das necessidades humanas básicas. Dessa forma, a tomada de decisão torna-se um elemento essencial do Processo de Enfermagem. Apenas o enfermeiro possui o conhecimento científico, a experiência e as habilidades necessárias para conduzir o PTD de maneira eficaz. No entanto, estudos indicam que, na prática, muitas decisões assistenciais são tomadas por técnicos e auxiliares de enfermagem, enquanto os enfermeiros assumem um papel mais burocrático, distanciando-se do cuidado direto ao paciente [63].

A tomada de decisão é uma das habilidades mais importantes no exercício da Enfermagem. No entanto, muitos gestores de Enfermagem ainda utilizam abordagens desorganizadas e pouco

estruturadas na resolução de problemas [56]. Os enfermeiros precisam dominar essa competência para desempenhar com eficiência sua função administrativa, especialmente ao assumir cargos de liderança. O ensino de administração em Enfermagem deve contemplar a tomada de decisão como ferramenta pedagógica para preparar os futuros profissionais [62].

Uma ferramenta ideal de apoio à decisão deve auxiliar os gestores de enfermagem na análise de problemas multifatoriais, considerando soluções e impactos em diferentes contextos [31]. Atualmente, diversas ferramentas auxiliam na tomada de decisões, cada uma adequada a um tipo específico de problema.

A análise administrativa, por exemplo, é uma ferramenta essencial na reorganização de serviços de enfermagem. Para novas chefias, ela possibilita um conhecimento aprofundado da unidade sob sua gestão, identificando problemas existentes e permitindo uma avaliação imparcial dos fatores que influenciam o setor [62].

Nos dias atuais, essa análise tem sido cada vez mais automatizada por meio de programas como o Método OKR (Objetivos e Resultados-chave), Análise SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), Análise 360, Matriz BCG e as Cinco Forças de Porter [68]. Além dos quadros de decisão, *brainstorming*, árvores de decisão, diagramas de espinha de peixe e fluxogramas, que auxiliam na visualização de problemas e na análise de alternativas [56].

Os enfermeiros também enfrentam dilemas éticos relacionados à autonomia *versus* paternalismo, direitos dos profissionais *versus* direitos dos pacientes e exigências organizacionais *versus* princípios morais. O modelo ético de tomada de decisão oferece um referencial para a resolução desses conflitos, baseando-se em princípios como

beneficência, não-maleficência, justiça, autonomia, veracidade e fidelidade [32].

O empoderamento por meio do acesso às informações em saúde é essencial para a formulação de estratégias eficazes na gestão da Enfermagem. A gestão do conhecimento agrega valor a outras ferramentas já existentes e contribui para a superação dos desafios enfrentados na administração da saúde [18,35].

Enfermeiros frequentemente relatam sentir-se despreparados para utilizar a tomada de decisão de maneira eficaz, especialmente na gestão de serviços, já que a graduação enfatiza

predominantemente a gestão da assistência. Além disso, a falta de autonomia, devido a barreiras organizacionais, limita seu poder decisório [21].

Estudos realizados na Escócia, África do Sul e Jordânia sugerem que competências gerenciais, como a tomada de decisão, podem ser ensinadas e aprimoradas. Os hospitais privados têm investido na capacitação de seus enfermeiros para que assumam papel ativo na modernização dos serviços de saúde. O aprendizado da tomada de decisão deve ocorrer de forma contínua, combinando teoria e prática para estimular o raciocínio crítico e estratégico [29,37,50].

Conclusão

A presente revisão narrativa evidenciou que a tomada de decisão é uma competência gerencial central na prática da Enfermagem, influenciada por fatores individuais, organizacionais e contextuais. Os achados reforçam que enfermeiros que desenvolvem habilidades como liderança, comunicação e planejamento estratégico demonstram maior capacidade de conduzir processos decisórios eficazes, impactando positivamente na qualidade da assistência e na gestão dos serviços de saúde. No entanto, persistem lacunas importantes na formação acadêmica e na educação continuada e/ou permanente, especialmente no que se refere à articulação entre teorias administrativas e as práticas cotidianas da gestão em Enfermagem.

Como contribuição, este estudo oferece subsídios conceituais e práticos para o fortalecimento das competências gerenciais dos enfermeiros, ao destacar a necessidade de modelos de gestão mais participativos e do uso de ferramentas de apoio à decisão. Ressalta-se como limitação a escassez de estudos empíricos voltados à mensuração

padronizada da eficácia na tomada de decisão, o que indica a urgência do desenvolvimento de instrumentos avaliativos específicos. Assim, espera-se que estas evidências possam orientar futuras investigações e fomentar estratégias formativas mais alinhadas às exigências do contexto contemporâneo da saúde.

Conflito de Interesses

Os autores declaram não haver conflitos de interesse de qualquer natureza.

Fontes de Financiamento

Financiamento próprio.

Contribuição dos Autores

Concepção e desenho da pesquisa: Rocha IMO, Cunha ICKO; Obtenção de dados: Rocha IMO, Cunha ICKO; Análise e interpretação dos dados: Rocha IMO, Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG. Redação do manuscrito: Rocha IMO, Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG. Revisão crítica do manuscrito quanto ao conteúdo intelectual importante: Rocha IMO, Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG. Bernardino E, Balsanelli AP.

Referências

1. Kosicka B, Ksykiewicz-Dorota A, Kulczycka K, Stychno E, Piasecka K, Drop B. Decision making models in various fields of nursing. *Pol J Public Health*. 2019;129(3):87–94. doi: 10.2478/PJPH-2019-0021
2. Watkins S. Effective decision-making: applying the theories to nursing practice. *Br J Nurs*. 2020;29(2):98–101. doi: 10.12968/BJON.2020.29.2.98
3. Shaikh ZP. Strategic management and multicriteria decision making in healthcare system. *Adv Comput Intell Robot*. 2024;369–398. doi: 10.4018/979-8-3693-6502-1.ch013
4. Novikov D. Models of strategic decision-making under informational control. *Math*. 2021;9(16):1889. doi: 10.3390/MATH9161889
5. Costa SV, Ximenes Neto FR, Oliveira EN, Cunha ICKO. Elaboração de instrumento e validação de uma matriz de competências para enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. *Arq Ciênc Saúde UNIPAR*. 2023;27(2):996–1006. doi: 10.25110/arqsaude.v27i2.2023-027
6. Aromataris E, Munn Z, editors. JBI manual for evidence synthesis [Internet]. USA: JBI; 2020 [cited 2025 Apr 30]. Available from: <https://jbi-global.atlassian.net/wiki/spaces/MANUAL/overview>
7. Arksey H, O'Malley L. Scoping studies: towards a methodological framework. *Int J Soc Res Methodol*. 2005;8(1):19–32. doi: 10.1080/136455703200011961
8. Descritores em Ciências da Saúde: DeCS [Internet]. São Paulo (SP): BIREME/OPAS/OMS; 2017 [cited 2025 Apr 30]. Available from: <http://decs.bvsalud.org>
9. Revista Brasileira de Enfermagem [Internet]. [cited 2025 Apr 30]. Available from: <http://reben.com.br/revista>
10. Jeffs L, Merkley J, Sinno M, Thomson N, Peladeau N, Richardson S. Engaging stakeholders to co-design an academic practice strategic plan in an integrated health system: the key roles of the nurse executive and planning team. *Nurs Adm Q*. 2019;43(2):186–92. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000340
11. Tironi NM, Bernardino E, Haddad MCL, Nimtz MA, Torres DG, Peres AM. Assignments and competencies of nursing managers: a descriptive exploratory research. *Online Braz J Nurs*. 2017;16(2). doi: 10.17665/1676-4285.20175601
12. Oliveira JLC de, Gabriel CS, Fertonani HP, Matsuda LM. Management changes resulting from hospital accreditation. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2017;25:e2851. doi: 10.1590/1518-8345.1394.2851
13. Brito LAL, Malik AM, Brito E, Bulgacov S, Andreassi T. Práticas de gestão em hospitais privados de médio porte em São Paulo, Brasil. *Cad Saúde Pública*. 2017;33(3):e00030715. doi: 10.1590/0102-311X00030715
14. Treviso P, Peres SC, Silva AD, Santos AA. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. *Rev Adm Saúde*. 2017;17(69):1–14. doi: 10.23973/ras.69.59
15. Pidgeon K. The Keys for Success: Leadership Core Competencies. *J Trauma Nurs*. 2017 Nov/Dec;24(6):338–341. doi: 10.1097/JTN.0000000000000322
16. Oliveira NC, Cunha ICKO. O processo de tomada de decisão de enfermeiros que atuam em hospital de ensino. *J Acad Atual Med*. 2017;7–16.

17. Valladares Neto J, Santos CB, Torres EM, Estrela C. Boxplot: um recurso gráfico para a análise e interpretação de dados quantitativos. *Rev Odontol Bras Central*. 2017;26(76). doi: 10.36065/robrac.v26i76.1132
18. Pinheiro ALS, Andrade KTS, Silva D de O, Zacharias FCM, Gomide MFS, Pinto IC. Health management: the use of information systems and knowledge sharing for the decision making process. *Texto contexto - enferm*. 2016;25(3):e3440015. doi: 10.1590/0104-07072016003440015
19. Nora CRD, Deodato S, Vieira MM da S, Zoboli ELCP. Elements and strategies for ethical decision-making in nursing. *Texto contexto - enferm*. 2016;25(2):e4500014. doi: 10.1590/0104-07072016004500014
20. Junger S, Trinkle N, Hall N. Nurse leader certification preparation: how are confidence levels impacted? *J Nurs Manag*. 2016;24(6):740-6. doi: 10.1111/jonm.12381
21. 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;68(4):668-675. doi: 10.1590/0034-7167.2015680414
22. Branco Laura Damiani, Cotrena Charles, Cardoso Caroline Oliveira, Fonseca Rochele Paz. Avaliação da tomada de decisão utilizando questionários: revisão sistemática da literatura. *Aval. psicol [Internet]*. 2014 Abr [cited 2025 Abr 30];13(1):67-76. Available from: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712014000100009&lng=pt.
23. Busanello J, Lunardi FWD, Kerber NPC, Lunardi VL. Modes of subjectivity production of nurses for decision making. *Rev Bras Enferm*. 2014;67(3):422-429. doi: 10.1590/0034-7167.2014670321
24. Munari DB, Parada CMG de L, Gelbcke F de L, Silvino ZR, Ribeiro LCM, Scochi CGS. Professional Master's degree in Nursing: knowledge production and challenges. *Rev Latino-Am Enfermagem*. 2014Mar;22(2):204–10. doi: 10.1590/0104-1169.3242.2403
25. Palhares Dario, Rodrigues da Cunha Antônio Carlos. BIOETHICAL REFLEXIONS ABOUT THE BRAZILIAN COMPANY OF HOSPITAL SERVICES (EBSERH). *rev.latinoam.bioet*. [Internet]. 2014 June [cited 2025 Apr 30];14(1):122-129. Available from: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-47022014000100010&lng=en
26. Furukawa P de O, Cunha ICKO. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev. Latino-Am. Enferm*. 2011;19(1):106-14. doi:10.1590/S0104-11692011000100015
27. Pertence PP, Melleiro MM. Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. *Rev esc enferm USP*. 2010 Dec;44(4):1024–31. doi: 10.1590/S0080-62342010000400024
28. Furukawa P de O, Cunha ICKO. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. *Rev Bras Enferm*. 2010Nov;63(6):1061–6. doi: 10.1590/S0034-71672010000600030
29. Pillay R. The skills gap in nursing management in South Africa: a sectorial analysis. *J Nurs Manag*. 2010;18(2):134-44. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01063
30. Lourenção DC de A, Benito GAV. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. *Rev Bras Enferm*. 2010Jan;63(1):91–7. doi: 10.1590/S0034-71672010000100015
31. Effken JA, Verran JA, Logue MD, Hsu YC. Nurse managers' decisions: fast and favoring remediation. *J Nurs Adm*. 2010 Apr;40(4):188-95. doi: 10.1097/NNA.0b013e3181d40f7c

32. Toren O, Wagner N. Applying an ethical decision-making tool to a nurse management dilemma. *Nurs Ethics*. 2010;17(3):393–402. doi: 10.1177/0969733009355106
33. Barrêto AJR, Sá LD de, Silva CC da, Sérgio Ribeiro dos Santos, Brandão GCG. Experiências dos enfermeiros com o trabalho de gestão em saúde no estado da Paraíba. *Texto contexto - enferm*. 2010Apr;19(2):300–8. doi: 10.1590/S0104-07072010000200011
34. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto contexto - enferm*. 2009Apr;18(2):258–65. doi: 10.1590/S0104-07072009000200008
35. Pinheiro ALS. Nursing management in basic units: information as a decision-taking tool [Internet]. *Rev APS*. 2009;12(3):262–70 [cited 2025 Apr 30]. Available from: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/14262>
36. Ruthes RM, Cunha ICKO. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2008Jan;61(1):109–12. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672008000100017>
37. Mrayyan M, Khasawneh I. Investigation and profiling the leadership behaviours of Jordanian nursing leaders. *Br J Nurs*. 2008;17(9):601–8. doi: 10.12968/bjon.2008.17.9.29249
38. Adler M, Quintelha RH. Competências gerenciais: necessidades regionais brasileiras comparadas às tendências internacionais. Fundação Getulio Vargas; 2008.
39. Tronchin DMR, Gonçalves VLM, Leite MMJ, Melleiro MM. Instrument of student assessment based on nursing managerial competences. *Acta Paul Enferm*. 2008;21(2):356–60. doi:10.1590/S0103-21002008000200020
40. Anunciação AL, Zoboli E. Hospital: valores éticos que expressam sua missão. *Rev Assoc Med Bras*. 2008;54(6):522–8. doi: 10.1590/s0104-42302008000600017.
41. Shimizu HE, Lima M da G, Santana MNG da ST. O modelo de competências na formação de trabalhadores de enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2007Mar;60(2):161–6. doi: 10.1590/S0034-71672007000200007
42. Baldassare RM, Ciampone MHT. A construção de competências para o gerenciamento em enfermagem: a percepção dos alunos dos sétimo e oitavo semestres de graduação em enfermagem [Internet]. *Revista de Administração em Saúde*. 2007;9(abr./jun.): [cited 2025 Mar 27]. Available from: <http://www.cqh.org.br/files/RAS35%20-%20a%20construção.pdf>
43. Cunha ICKO, Ximenes Neto FRG. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?. *Texto contexto - enferm*. 2006 Jul;15(3):479–82. doi: 10.1590/S0104-07072006000300013
44. Feldman LB, Cunha ICKO. Identificação dos critérios de avaliação de resultados do serviço de enfermagem nos programas de acreditação hospitalar. *Rev Latino-Am Enfermagem* 2006 Jul;14(4):540–5. doi: 10.1590/S0104-11692006000400011
45. Martins C, Kobayashi RM, Ayoub AC, Leite MMJ. Perfil do enfermeiro e necessidades de desenvolvimento de competência profissional. *Texto contexto - enferm*. 2006Jul;15(3):472–8. doi: 10.1590/S0104-07072006000300012
46. Ruthes RM, Cunha ICKO. Gerenciamento de Enfermagem e administração das organizações do Terceiro Setor. *Rev Bras Enferm*. 2006Nov;59(6):796–9. doi: 10.1590/S0034-71672006000600014

47. Souza FM de, Soares E. A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. *Rev Bras Enferm.* 2006Sep;59(5):620–5. doi: 10.1590/S0034-71672006000500005
48. Peres AM, Ciampone MHT. Management and general nursing competencies. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):492-499. doi: 10.1590/S0104-07072006000300015
49. Matos E, Pires D. Administrative and work organization theories: from Taylor to current times; influences in health care and nursing. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):508-514. doi: 10.1590/S0104-07072006000300017
50. Porter S, Anderson L, Chetty A. Operational competency development in E and F grade nursing staff: preparation for management. *J Nurs Manag.* 2006;14:384–390. doi: 10.1111/j.1365-2934.2006.00628.x
51. Magalhães AMM, Duarte ÊRM. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. *Rev Bras Enferm.* 2004Jul;57(4):408–11. doi: 10.1590/S0034-71672004000400004
52. Vale EG, Guedes MVC. Competências e habilidades no ensino de administração em enfermagem à luz das diretrizes curriculares nacionais. *Rev Bras Enferm.* 2004Jul;57(4):475–8. doi: 10.1590/S0034-71672004000400018
53. Ciampone MHT, Kurcgant P. O ensino de administração em enfermagem no brasil: o processo de construção de competências gerenciais. *Rev Bras Enferm.* 2004Jul;57(4):401–7. doi: 10.1590/S0034-71672004000400003
54. Ferreira AS. Competências gerencias para unidades básicas do Sistema Único de Saúde. *Ciênc saúde coletiva.* 2004;9(1):69–76. doi: 10.1590/S1413-81232004000100007
55. Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA, Hayashida M. Nurses managerial conduct: a study based on administration general theories. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2003;11(2):161-167. doi: 10.1590/S0104-11692003000200004
56. Clancy TR. The art of decision-making [Internet]. *JONA.* 2003;33(6):343–9 [cited 2025 Apr 30]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12796632/>
57. Sordi MRLD, Bagnato MHS. Subsídios para uma formação profissional crítico-reflexiva na área da saúde: o desafio da virada do século. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 1998Apr;6(2):83–8. doi: 10.1590/S0104-11691998000200012
58. Perroca MG. Valores que norteiam o processo de tomada de decisão da enfermeira. *Rev esc enferm USP.* 1997Aug;31(2):206–18. doi: 10.1590/S0080-62341997000200003
59. Acorn S, Crawford M. Gerentes de primeira linha: escopo de responsabilidade em um momento de restrição fiscal. *Healthc Manage Forum.* 1996;9(4):16-20.
60. Lunardi Filho WD, Maçada ACG, Lunardi GL. Sistema de apoio à decisão no planejamento e prescrição de cuidados de enfermagem (SAD-PPCE). *Rev Bras Enferm.* 1995Jan;48(1):66–77. doi: 10.1590/S0034-71671995000100010
61. Trevisan MA. A função administrativa do enfermeiro no contexto da burocratização hospitalar. *Rev Bras Enferm.* 1987;40(4):204-209. doi: 10.1590/S0034-71671987000400005
62. Caldas NP. Administrative analysis in nursing: study in the organization and methods area. *Rev Bras Enferm.* 1984;37(2):147-153. doi: 10.1590/S0034-71671984000200010

63. Mendes IAC, Angerami ELS, Pedrazzani JC. Análise crítica do processo decisório de enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 1977;30(4):404-411. doi: 10.1590/S003471671977000400404
64. Rahman M. Herbert Simon rationalistic theory of decision making. *Int J Sci Res Sci Technol.* 2023;10(3):1117-1120. Doi: 10.32628/IJSRST523103184
65. Gomes RC, Domingos FD. Herbert Simon's legacy for public administration. *Public Administration.* 2025. doi: <https://doi.org/10.1111/padm.13051>
66. Hilbert M. Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective. *Dialogues Clin Neurosci.* 2020;22(2):189-194. doi: 10.31887/DCNS.2020.22.2/MHILBERT
67. Ministério da Educação (BR). Conselho Nacional de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 07 de novembro de 2001. *Diário Oficial da União.* 2001;1:37 [Internet]. [cited 2025 Apr 30]. Available from: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/resolucoes/resolucao-ces-2001>
68. Grupo BLB Brasil. 5 ferramentas de planejamento estratégico: saiba como usar [Internet]. 2017 [cited 2025 Apr 30]. Available from: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/ferramentas-planejamento-estrategico/>



Este artigo de acesso aberto é distribuído nos termos da Licença de Atribuição Creative Commons (CC BY 4.0), que permite o uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o trabalho original seja devidamente citado.