

## UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE GESTÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS COM ENFOQUE NAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

Solon Bevilacqua  
Luiz Leonardo Oliveira da Paixão  
Rafael Soares de Lima  
Paulo Cezar Bispo da Silva

Submetido em: 24.07.2020

Aceito em: 28.12.2020

### Resumo

Pesquisas apontam que gestores têm preferido utilizar a experiência individual na solução de problemas em vez de consultar fontes de estudos recentes a respeito do tema. A Gestão Baseada em Evidências é um conjunto de abordagens para dar suporte à tomada de decisões, de forma que as mesmas sejam baseadas na melhor evidência científica disponível. Esta abordagem pode diminuir a distância entre pesquisa e prática, levando os gestores a uma tomada de decisão mais robusta e menos baseada em preferências pessoais ou modismos. Nesse sentido, o presente artigo objetiva investigar a aproximação e inserção das abordagens de Gestão Baseada em Evidências no estudo das políticas públicas no Brasil, através de um estudo bibliométrico da literatura. As buscas por artigos foram realizadas nos portais eletrônicos: Google Scholar, SPELL, SCIELO e Portal Capes, com os termos “gestão baseada em evidências”; “teoria baseada em evidências” e “decisão baseada em evidências”. Com artigos selecionados de 2009 a 2019. O estudo revelou que as abordagens da Gestão Baseada em Evidências são ainda incipientes no país. Observa-se, porém, um crescimento na inserção do tema e a presença de iniciativas bem estruturadas.

**Palavras-chave:** Gestão Baseada em Evidências; Tomada de Decisão; Políticas Públicas; Ensino, pesquisa e produção acadêmica em gestão; Gestão Pública

### A BIBLIOMETRIC STUDY ON EVIDENCE-BASED MANAGEMENT WITH FOCUS ON PUBLIC POLICIES IN BRAZIL

#### Abstract

Research shows that managers prefer own personal experience in solving problems instead of consulting recent studies on the subject. Evidence-Based Management is a set of approaches to support decision-making so that decisions are based on the best available scientific evidence. This approach can narrow the research-practice gap, leading managers to more robust decision-making, based less on personal preference or fad. In this sense, The paper aims to investigate the narrowing and insertion of Evidence-Based Management approaches with public policy studies in Brazil, through a bibliometric study of literature. The search of papers was made on the platforms: Google Scholar, SPELL, SCIELO and Portal Capes, with the entries “gestão baseada em evidências”; “teoria baseada em evidências” e “decisão baseada em evidências”. With papers selected from 2009 to 2019. The study revealed that Evidence-Based Management approaches are still incipient in the country. However, there is a growth in the insertion of the theme and the presence of well-structured initiatives.

**Keywords:** Evidence-Based Management; Decision-Making; Public Policy; Teaching, research and academic production in management; Public Management

## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisadores se perguntam sobre o porquê gestores não utilizam as evidências à disposição, em sua prática. As dificuldades passam por: acesso às pesquisas; formação e profissionalização dos gestores; falsa conotação entre busca por conhecimento e falta de conhecimento ou capacidade; a natureza da atividade de gestão; quantidade de pesquisas e dificuldades em discernir a pesquisa de qualidade do restante (PFEFFER; SUTTON, 2006; ROUSSEAU, 2006).

Essa distância entre evidências e tomada de decisão, entre pesquisa e prática, e suas consequências, são temas estudados nas diversas áreas do conhecimento. Na área da administração, o tema tem sido objeto de intensa discussão há muitas décadas. Este debate se intensificou nos últimos 20 anos, em torno da relevância da pesquisa em administração e os modos de produção do conhecimento (WOOD JR.; SOUZA, 2019).

Esse distanciamento também pode ser identificado no âmbito das políticas públicas, as quais podem ser compreendidas como um fluxo de decisões com intuito de atuar na estrutura básica da sociedade e promover o equilíbrio social ou introduzir mudanças. As políticas públicas podem ser entendidas também como um conjunto de estratégias ou como um sistema de decisões, para manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social (SARAIVA, 2006).

Um caminho para diminuir essas distâncias tem se desenvolvido recentemente, oriundo das ciências médicas, a Teoria Baseada em Evidências (SILVEIRA; FREITAS; MARCOLIN, 2016). Outras expressões, como Decisão Baseada em Evidências e Gestão Baseada em Evidências (GBE), vinculam-se como um conjunto de abordagens para dar suporte à tomada de decisões.

Nessa perspectiva, a GBE é uma abordagem que pode oferecer novas perspectivas para o ciclo de políticas públicas. O ciclo engloba as etapas de agenda, formulação, implementação e avaliação. A GBE pode contribuir em todas as etapas, ao incorporar o uso de diversas evidências na prática administrativa e na tomada de decisões. Diante do paradigma das políticas públicas, a habilidade de tomada de decisão é mais importante do que a habilidade de cumprir planejamentos e regimentos burocráticos e rigidamente definidos.

A Gestão Baseada em Evidências é um conjunto de práticas para tomadas de decisões mais efetivas. Genericamente, isso significa traduzir ou aplicar princípios baseados nas

melhores evidências em práticas organizacionais, e significa tomar decisões organizacionais baseadas na melhor evidência científica disponível, resolvendo assim, problemas organizacionais (ROUSSEAU, 2006).

Especificamente, a Gestão Baseada em Evidências pode ser definida como a tomada de decisão a partir do uso explícito e judicioso de quatro fontes de informação: experiência profissional, evidências sobre o contexto local, avaliação crítica da melhor evidência científica disponível e as perspectivas de quem será afetado pela decisão. Dessa forma, é possível substituir decisões baseadas em preferências pessoais e experiências não-sistemáticas, por decisões baseadas nas melhores evidências disponíveis (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009).

Diante do exposto, o artigo objetiva investigar a aproximação e inserção das abordagens de Gestão Baseada em Evidências no estudo das políticas públicas no Brasil.

A pesquisa justifica-se devido à necessidade de esforços de inovação na administração pública por meio de políticas públicas. Diversos são os fatores que influenciam a tomada de decisão nas organizações e a GBE propõe, exatamente, a compreensão desses fatores e o uso consciencioso das evidências disponíveis.

Estudos bibliográficos sobre a GBE, como o de Silveira, Freitas e Marcolin (2016) ou de Rynes e Bartunek (2017), tratam de sua aplicação e desenvolvimento, mas não abordam especificamente a aproximação do tema com o estudo das políticas públicas, e nem tratam da realidade brasileira. Assim, espera-se contribuir para a compreensão de como o tema da GBE tem sido inserido nos estudos de políticas públicas no Brasil.

Metodologicamente, o estudo baseou-se em pesquisa exploratória e bibliográfica, utilizando-se a técnica de estudo bibliométrico. Para tanto, apresentam-se os conceitos de políticas públicas e de Gestão Baseada em Evidências. Em seguida, descrevem-se a metodologia do estudo bibliométrico, os resultados alcançados e suas implicações, encerrando o escrito por meio de algumas considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS**

Não há um conceito definitivo na literatura a respeito do termo políticas públicas. Há diferentes formas de abranger o tema na tentativa de melhor expressar o que quer dizer na realidade o referido termo. Para Mead (1995), as políticas públicas analisam o governo num

âmbito geral, à luz de grandes tomadas de decisões. Lynn (1980) define como a soma de ações governamentais que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) também segue por essa mesma lógica: a política pública é junção de atividades dos governos, que agem diretamente ou por meio da transmissão da responsabilidade, e que influenciam a vida dos cidadãos. Para Dye (1984), o termo se refere como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”.

Em uma análise mais crítica a respeito das políticas públicas, Souza (2006) acrescenta que, por concentrarem a atenção no desempenho dos governos, essas definições não abrangem o aspecto conflituoso e os limites que cercam as decisões governamentais. Deixando também de analisar as possibilidades de cooperação que podem ocorrer entre os governos e outras instituições e organizações sociais. Ainda para esse autor existem casos que supervalorizam os aspectos racionais e procedimentais das políticas públicas, deixando de lado a própria a essência da ação, isto é, o embate em torno de ideias e interesses.

Saraiva (2006), por sua vez, conceitua políticas públicas como um fluxo de decisões públicas com intuito de promover o equilíbrio social ou introduzir mudanças. Também, como um conjunto de estratégias ou como um sistema de decisões, para manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social.

Além disso, a noção de ciclo de políticas públicas considera que as políticas se desdobram em uma sequência de etapas, num processo dinâmico. Para Saraiva (2006), no caso do Brasil, é preciso pensar em sete etapas: agenda, elaboração, formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação. Em todas as etapas, as instituições têm papel decisivo e condicionam as decisões, de acordo com suas estruturas, quadros de servidores, sejam eleitos ou administrativos, e culturas organizacionais.

## 2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS E TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS

A administração pública, enquanto aparelho ou organização, garante o Estado como regime político ou sistema constitucional-legal (BRESSER-PEREIRA, 2017). Contemporaneamente, compreende-se que o Estado tem, portanto, a função de ampliar as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Para tanto são necessários esforços de inovação, a fim de que a gestão pública alcance maior transparência, eficiência, eficácia e efetividade (MATIAS-PEREIRA, 2009).

A Contemporaneidade trouxe também novos desafios, com as incertezas decorrentes das rápidas mudanças do contexto. Como resposta, temos o governo por políticas públicas, que são fluxos de decisões públicas, visando alterar o equilíbrio social e objetivando modificar a

realidade. Com diferentes finalidades, seja de alcançar consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder ou felicidade das pessoas, as políticas públicas estabelecem ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social (SARAVIA, 2006).

Com relação à gestão, percebe-se que as instituições, de uma maneira geral, precisam de ferramentas que auxiliem em sua administração e que contribuam nas informações utilizadas, como as ferramentas de Gestão de Desempenho Organizacional (GDO). A GDO consiste em um instrumento de controle utilizado para medir as atividades de uma organização, bem como o papel de cada responsável no desempenho e nos resultados.

Apesar de inicialmente concentrarem-se nas áreas financeiras, as ferramentas de GDO começaram a ser mais investigadas a partir da década de 80 passando a ter maior atenção com estratégia e planejamento. É a partir desse momento que os gestores passaram a reconhecer o impacto que a mensuração e a gestão possuem no desempenho da empresa (BELOKUROWS; BORTOLUZZI; SILVA, 2017).

Ao gerenciar o desempenho das organizações, os administradores se deparam com os desvios que impedem o alcance dos objetivos planejados, fazendo assim com que o foco seja a superação destes obstáculos para a sobrevivência da instituição. Nesse sentido, ganha importância o papel da informação.

Existem muitas dificuldades relacionadas à gestão da informação para se obter resultados que tragam aumento de desempenho. De acordo com Valentim e Souza (2013), as dificuldades informacionais mais comuns encontradas nas instituições são, dentre outras, fluxos de informação inadequados; tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão; estresse e ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes. O tema da informação como evidência para a tomada de decisão é recorrente em pesquisas recentes (MITHAS; RAMASUBBU; SAMBAMURTHY, 2011; BELLUZZO, 2017; PRAJOGO *et al*, 2018; MEDEIROS *et al*, 2019; SAEGER; PINHO NETO, 2020).

A Teoria Baseada em Evidências busca enfrentar as dificuldades relacionadas ao processo decisório, utilizando informações confiáveis. Essa abordagem gera uma mudança, da tomada de decisão baseada na experiência individual para um modelo baseado na redução da incerteza calcado em evidências científicas (SILVEIRA; FREITAS; MARCOLIN, 2016).

O exercício do cargo de gestor exige a tomada de decisões relacionadas tanto diretamente quanto indiretamente, com as atividades fins da organização. Existem as decisões que devem ser tomadas rotineiramente, mas também existem situações inesperadas, de maior

ou menor complexidade, que dependem da mesma forma da atuação do gestor. Deste modo, independentemente do campo de atuação do administrador, a tomada de decisão é uma das suas maiores responsabilidades e existe em todas as suas ações, traduzindo-se numa das principais características do processo de melhoria (SEGURADO; JOÃO; INÁCIO, 2008; ABUBAKAR *et al*, 2019; SOBRAL *et al*, 2020).

Decisões são tomadas com respeito a um problema, uma necessidade ou um objetivo. Problemas, geralmente, apresentam diferentes graus de complexidade dependendo do esforço aplicado para sua resolução (utilizando recursos tais como tempo, dinheiro e pessoas) ou pela dificuldade associada à falta de soluções. Neste sentido, uma boa forma de se usar habilidades gerenciais na tomada de decisões é utilizando-se das pesquisas de estudos de caso.

A maior vantagem em um estudo de caso é aprender como a decisão foi tomada e a solução escolhida. O aspecto didático encontrado nesse tipo de pesquisa não se limita a ensinar com base somente na solução definida, mas gerar diversas alternativas de solução e descrever como foi tomada a decisão. Tomar decisão consiste em atuar com diferentes atividades que fazem parte de um processo (LOPES, 2010).

A noção de tomada de decisão baseada em evidências surgiu na prática clínica (Prática Baseada em Evidência - PBE). Este é um movimento proposto para aprimorar a execução do trabalho. Surgiu assim, a necessidade de resumir a grande quantidade de informação científica com o objetivo de gerar argumentos para fundamentar propostas de desenvolvimento, de implementação e de avaliação dos resultados obtidos.

A PBE iniciou-se no Canadá, na década de 1980, inicialmente limitada ao contexto da clínica médica, nomeando-se Medicina Baseada em Evidências - MBE. Posteriormente, foi adotada por outras áreas como por exemplo, a enfermagem, saúde mental, fisioterapia, entre outras, abordando temas relativos à prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação. Essa prática também é utilizada pelos formuladores de políticas de saúde e gestores de serviços de saúde (DE LA TORRE UGARTE GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011).

Gestão Baseada em Evidências é outro termo adotado para tratar do assunto de utilizar as informações científicas na tomada de decisão e no atingimento dos objetivos organizacionais. Essa terminologia é mais recente, todavia os relatos de práticas neste sentido não são novos. Tranfield, Danyer e Smart (2003) exemplificam um movimento de Gestão Baseada em Evidências dentro do governo britânico dos anos de 1980, em que programas de enfermagem, educação, justiça criminal, habitação, assistência social, entre outras, foram desenvolvidos com base em evidências para a tomada de decisão que resultam em intervenções governamentais de

sucesso (SILVEIRA; FREITAS; MARCOLIN, 2016; WRIGHT *et al.*, 2016; RYNES; BARTUNEK, 2017).

Rousseau, Briner e Denyer (2012) ressaltam que a quando se realiza prática com base em evidências através da gestão, tende a incorporar tanto o conhecimento científico ao conteúdo como melhorar o processo de tomada de decisão. As informações que podem ser classificadas como evidências são aquelas que a coleta se preocupou com relação à sua fonte, fidedignidade e correlação com fatos ou com outras evidências, pois poderão ser aceitas publicamente, caso se acreditem serem verdadeiras ou tenham alguma probabilidade de sê-la (LOPES, 2010).

Côrtes, Oliveira e Lara (2017) dizem que em relação ao contexto da elaboração das políticas públicas, um problema não seria o uso das evidências em si o maior obstáculo, mas sim a definição de qual das evidências e das informações científicas usar. As políticas públicas baseadas em evidências abarcam dados advindos de várias áreas do conhecimento que se proponham a organizar e compreender a realidade por meio de métodos confiáveis e verificáveis.

Ainda existe a dificuldade em ter acesso a esses dados de atuação do governo, e assim, há algumas formas de diminuir essa dificuldade de acesso às evidências disponíveis na literatura, e uma delas é a cobrança dos tomadores de decisão, transparência e *accountability* no processo de produção de políticas públicas baseadas em evidências. A transparência permite ao público em geral que acompanhe o processo de utilização das evidências, diminuindo o risco de haver erros simples, desenhos de pesquisa insuficientes e enviesamento completo de resultados e conclusões (DE REZENDE, 2018).

Para que as decisões a respeito de políticas públicas sejam transparentes e mais ainda, as evidências que as compõem, estejam disponíveis ao público, é necessário que as escolhas sejam analisadas tecnicamente, imparcialmente e que essas estejam disponíveis aos interessados (CÔRTEZ; OLIVEIRA; LARA, 2017).

### 3 MÉTODO

Segundo Araújo (2006), o estudo bibliométrico pode ser caracterizado por uma técnica quantitativa e estatística com foco na mensuração dos índices de produção e na disseminação do conhecimento científico. Neste sentido, este método atende a proposta deste artigo, tendo em vista que a utilização de procedimentos quantitativos no artigo busca expor como o tema está sendo trabalhado nas pesquisas realizadas no Brasil.

### 3.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

As buscas pelos artigos foram realizadas nos portais eletrônicos: Google Scholar; SPELL; SCIELO e Portal Capes. Todos apresentam bases bibliográficas de trabalhos científicos.

Na pesquisa, foram utilizados os termos “gestão baseada em evidências”; “teoria baseada em evidências” e “decisão baseada em evidências”. Outras delimitações da pesquisa foram para o idioma “português” e o país pesquisado “Brasil”, com o intuito de compreender qual o enfoque que a temática está tendo no país. Não foi estabelecido limite temporal.

O Google Acadêmico se mostrou como a plataforma que possui mais trabalhos a partir dos termos pesquisados, totalizando 586. Em seguida, a base de informações da SCIELO retornou um total de 139 trabalhos, sendo a segunda maior. Em penúltimo e último ficaram SPELL e Portal Capes, respectivamente, com 31 e 15 trabalhos cada. Como valor total, a pesquisa obteve 771 estudos nesta amostra inicial, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 - Seleção dos artigos**

Número de artigos encontrados (Geral)	Google Acadêmico	Spell	Scielo	Portal Capes
gestão baseada em evidências	173	14	42	7
teoria baseada em evidências	26	15	33	0
decisão baseada em evidências	387	2	64	8
<b>Total por portal</b>	586	31	139	15
<b>Total Geral</b>	771			

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### 3.2 PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS

A seleção dos trabalhos a serem analisados ocorreu em três etapas, sendo a primeira a definição da amostra inicial, de acordo com os termos pesquisados e as delimitações descritas anteriormente. Na segunda etapa, passou-se à leitura dos títulos e resumos. E na terceira etapa, eliminaram-se os trabalhos duplicados.

Na segunda etapa, foram selecionados artigos que tratavam, em alguma medida, sobre políticas públicas. Para esta seleção, levou-se em conta a conceituação abrangente de Saraiva (2006) sobre políticas públicas enquanto um fluxo de decisões tomadas em qualquer das etapas

do ciclo de políticas públicas. Foram selecionados, dessa maneira, 31 trabalhos. A terceira etapa constituiu-se na eliminação dos trabalhos duplicados, o que reduziu a seleção para 26 estudos.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Foram feitas análises gráficas e numéricas, identificando as áreas de pesquisa e o histórico de publicações anuais. Além dessas, também foram realizadas análises de dados textuais, que foram obtidas através das análises de similitude e nuvem de palavras acerca dos termos contidos no título e resumo das pesquisas. Para a conclusão destas últimas análises foi realizada a importação de arquivo que continha os dados dos 26 estudos selecionados, realizando-se o tratamento dos dados com a utilização do software livre IRAMUTEQ para a análise de dados textuais.

## 4 RESULTADOS

A série histórica de trabalhos publicados inicia-se em 2009, com o artigo *A avaliação de políticas à prova dos fatos: as contribuições dos métodos "evidence based policies"*. O trabalho é um esforço de aproximação entre o tema da Decisão Baseada em Evidências e as políticas públicas.

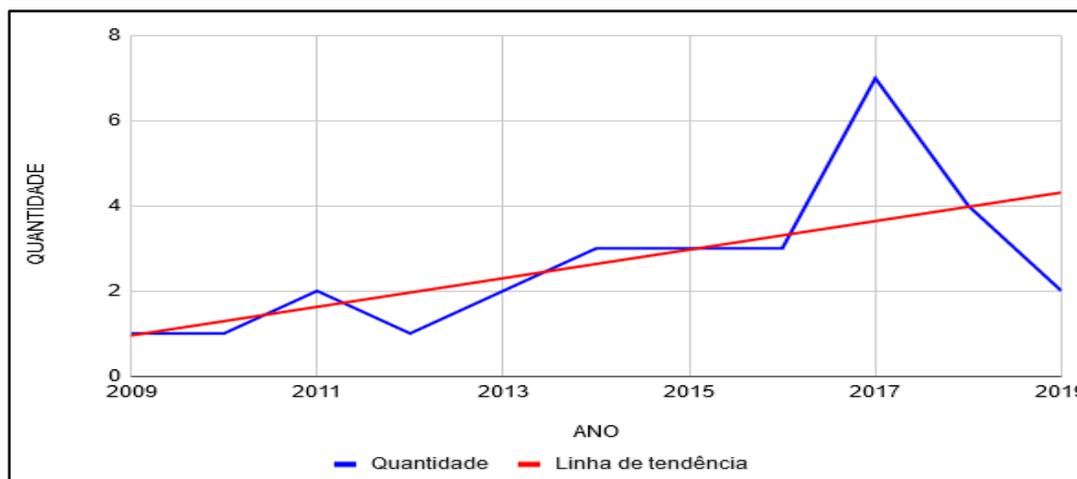
Os autores descrevem as possibilidades do uso de evidências para avaliação de políticas pública na área da agricultura, ressaltando as características das abordagens da Teoria Baseada em Evidências, que permitem tanto o teste e a validação das relações de causalidade, como a confrontação com os fatos da realidade observada. Segundo Silveira, Freitas e Marcolin (2016), em 2009 houve um aumento na publicação internacional de artigos sobre as abordagens da Teoria Baseada em Evidências associada a tomada de decisões.

### 4.1 ORIGEM DAS PUBLICAÇÕES

Na análise dos dados pesquisados, identificou-se que, dos 26 estudos, somente dois são de um mesmo congresso. Foi percebido que os trabalhos possuem diferentes fontes, como por exemplo: dissertações de mestrado e teses de doutorado (de universidades distintas); revistas de saúde e administração pública. Ou seja, não existe um padrão ou tendência nas fontes, não estando o assunto restrito a uma determinada revista ou congresso.

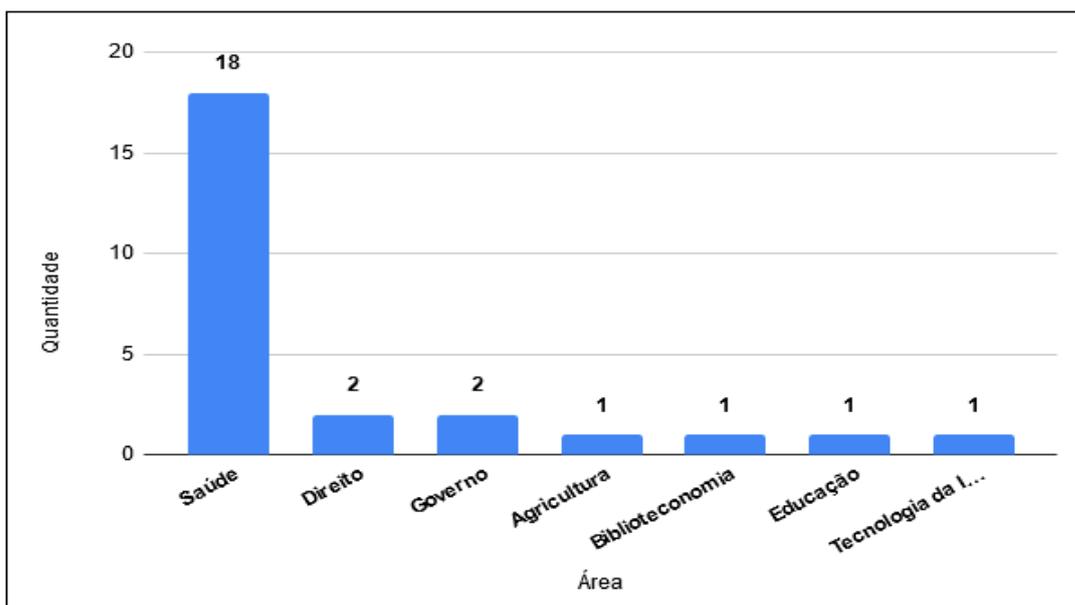
Conforme Figura 1, percebe-se que com apenas 26 artigos publicados, o assunto é ainda bastante incipiente nas pesquisas brasileiras. Todavia, apresentando um ritmo de crescimento considerável, principalmente a partir de 2016, quando houve uma ampliação no número de publicações. A linha em vermelho destaca a tendência de crescimento das publicações ano a ano.

**Figura 1 - Quantidade de publicações por ano**



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Verificou-se também uma intensa concentração de estudos relacionados com a área da saúde, entre outras razões, essa concentração se deve ao fato da área médica ser uma das precursoras a agregar as evidências científicas no processo decisório (Figura 2).

**Figura 2 - Quantidade de publicações por áreas de pesquisa.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

#### 4.2 SUBTEMAS POR MAPAS DE TERMOS

A análise de similitude de termos (Figura 3) possibilita identificar as ocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as mesmas, auxiliando na identificação da estrutura da representação (MARCHAND; RATINAUD, 2012). Já a elaboração da nuvem de palavras (Figura 4), agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência (TUTORIAL IRAMUTEQ, 2013, p. 6). Assim, foi possível identificar os subtemas mais frequentes e a relação entre eles.

Os mapas de termos foram elaborados utilizando-se o software Iramuteq, a partir da seleção dos termos contidos nos títulos e resumos. Para uma melhor visualização dos resultados, foram definidos como parâmetros a seleção de termos com no mínimo 10 ocorrências, também optando-se pela seleção das formas gramaticais: adjetivos, advérbios, nomes e verbos. As demais formas ficaram como complementares a análise, conforme parâmetros do software.

O termo saúde é encontrado em posição central da análise de similitude de termos (Figura 3), sendo a expressão com o maior número de ocorrências. Em conexão a esta expressão temos quatro ramificações: evidência e o uso da tecnologia e informação; implementação e objetivo no Brasil; estudo do processo e resultado; e por último, realizar a etapa de análise da pesquisa.





comportamento da produção no Brasil, podendo ser um reflexo da produção internacional sobre o tema, ou especial atenção, no Brasil, para o tema das políticas públicas, especialmente sua avaliação e criação.

A maioria dos trabalhos trata da área da saúde, o que reflete o histórico da Teoria Baseada em Evidências, surgida na área médica, como Prática Baseada em Evidências. Assim, vemos trabalhos abordando a avaliação ou gestão de políticas públicas na área da saúde, englobando o atendimento médico, de enfermagem, psicológico ou o estímulo à atividade física. As áreas de governo e direito aparecem, na sequência, como áreas de concentração. Essas são áreas naturalmente envolvidas na formulação de políticas públicas.

A incipiência do tema demonstra-se também nos tipos de trabalhos, sendo a maioria elaborada como um levantamento sobre a relevância da Gestão Baseada em Evidências, ou diagnósticos sobre a presença desta abordagem em programas ou órgãos. Poucos trabalhos descrevem intervenções, como o de Lopes (2010), que desenvolveu um modelo para Tomada de Decisão Baseada em Evidências, sendo implementado em um juizado, auxiliando as decisões sobre casos de penas alternativas.

Vignochi (2011), Sallet (2011), Vignochi *et al.* (2014), Bandeira *et al.* (2017), Camargo *et al.* (2017) e Uzuelli *et al.* (2019) descrevem o potencial da abordagem na avaliação de serviços hospitalares. Enquanto Bastos (2012), Brito e Vidal (2013) e Pereira (2018) tratam da governança e das tecnologias em saúde.

Por seu turno, Sampaio e Sabadini (2014) e Ramos e Bonvicini (2016) abordam as políticas públicas na área da psicologia. Por sua vez, Becker (2016), apresenta a importância das evidências nas políticas públicas para promoção da atividade física. Já Barbosa *et al.* (2013) ressaltam a importância das evidências na avaliação de iniciativas de Governo Eletrônico. Ao passo que Segurado *et al.* (2018) abordam a temática na gestão de uma biblioteca pública, e Meneguim e Santos (2019) tratam da criação de legislações. Por fim, Berriet-Sollicec *et al.* (2009) descrevem as possibilidades do uso de evidências para avaliação de políticas públicas na área da agricultura.

Entre os trabalhos percebe-se, também, a preocupação com os mecanismos que possam garantir uma formulação, avaliação ou gestão de políticas públicas que utilizem evidências, tanto científicas quanto estatísticas. A Gestão Baseada em Evidências necessita de suportes que possam sistematizar e disponibilizar, aos tomadores de decisão, as melhores evidências científicas disponíveis.

Bastos (2012) trata de um modelo de apoio à tomada de decisão em sistemas públicos de saúde, especificamente, apresenta uma plataforma chamada Laboratório e Rede Inteligente

e Integrada em Saúde (LARIISA) que torne as evidências mais acessíveis e diminua a lacuna temporal e conceitual que há entre a produção do conhecimento e a prática do usuário final. Já Brito e Vidal (2013), abordando a Lei de Acesso à Informação, tratam da necessidade de equipes preparadas para buscar evidências a fim de responder da maneira mais completa possível às demandas por informação.

Dias *et al.* (2014) descrevem a iniciativa de uma rede de promoção do uso de evidências científicas no processo de tomada de decisão, formulação e implementação de políticas de saúde, a Rede de Políticas Informadas por Evidências (EVIPNet Brasil). Esta rede colaborativa mundial reúne, dissemina e traduz conhecimentos, promovendo eventos, intercâmbios e capacitações. A rede é formada por Núcleos de Evidências (NEv)/Estações da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), que agrupam, avaliam e adaptam as evidências ao contexto local mediante a produção de sínteses de evidências científicas e a organização de diálogos deliberativos sobre problemas de saúde prioritários.

Por sua vez, Paim e Santos (2018) elaboram um levantamento bibliográfico sobre os Observatórios em Saúde e seu potencial como fornecedores de informações para avaliação e tomada de decisão baseadas em evidências. Pensando ainda a criação de mecanismos para a utilização de evidências nas políticas públicas, Côrtes *et al.* (2018) formularam um estudo sobre o Projeto de Lei 488/2017. A lei proposta poderia aumentar o uso de evidências, sobretudo comportamentais, na criação de políticas públicas, ao definir mecanismos de controle, de avaliação e atenção ao texto legislativo.

Outros aspectos do uso de evidências nas políticas públicas é a relação entre os pesquisadores e os tomadores de decisão, e a relação entre a produção científica e as políticas públicas. Angulo-Tuesta *et al.* (2016) estudam os significados e as perspectivas dos pesquisadores sobre os processos de interação entre cientistas e tomadores de decisão que influenciam o impacto da pesquisa na política de saúde. As barreiras reconhecidas pelos pesquisadores são: tensões do contexto político, econômico e social; mudanças institucionais e organizacionais no setor saúde e o sistema de avaliação dos pesquisadores.

Já Mendonça Neto *et al.* (2017) elaboram um levantamento sobre a relevância da produção científica na área de contabilidade e gestão no Brasil. Abordando os Cursos de Mestrado Profissional na área de Contabilidade e Gestão, os autores concluem que há pouco alinhamento entre as pesquisas e as diretrizes estabelecidas pelo MEC e pela CAPES e conseqüentemente pouca relevância dessa produção científica para as políticas públicas no país.

## 5 CONCLUSÕES

Na área de administração e gestão, os estudos sobre a Teoria Baseada em Evidências se desdobram nas expressões Gestão Baseada em Evidências e Decisão Baseada em Evidências. Esses estudos buscam lidar com as dificuldades geradas pela distância entre pesquisa e prática, desenvolvendo um conjunto de abordagens para dar suporte à tomada de decisões baseadas na melhor evidência científica disponível.

O estudo bibliométrico sobre o tema, relacionando-o às políticas públicas no Brasil, revelou que as abordagens da Teoria Baseada em Evidências são ainda incipientes no país. A incipiência do tema é demonstrada pela quantidade de artigos, sendo a maioria artigos sobre a relevância e o potencial das abordagens da Teoria Baseada em Evidências na elaboração, avaliação ou gestão de políticas públicas no Brasil. Observa-se, porém, um crescimento na inserção do tema e a presença de iniciativas bem estruturadas, como o caso da Rede de Políticas Informadas por Evidências (EVIPNet Brasil), dos Observatórios em Saúde e do Laboratório e Rede Inteligente e Integrada em Saúde (LARIISA).

Há grande espaço para a produção científica sobre o tema, principalmente de trabalhos que tratam da implementação de abordagens da Teoria Baseada em Evidências. Os artigos estudados revelam também que é preciso desenvolver mecanismos de aproximação entre a produção científica e os tomadores de decisões, assim como maior alinhamento entre a produção científica e as políticas públicas, seja na criação, avaliação ou gestão.

Como estudo futuro, um levantamento da produção científica internacional permitiria compreender os caminhos da Teoria Baseada em Evidências e sua aplicação nas políticas públicas. Esse levantamento também permitiria demonstrar em que medida a produção brasileira acompanha as tendências internacionais.

## REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, A. M. *et al.* Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 104-114, apr./jun. 2019.
- ANGULO-TUESTA, A.; SANTOS, L. M. P.; ITURRI, J. A. Os significados e perspectivas dos pesquisadores sobre o impacto da pesquisa na política e prática de saúde. **Investigação Qualitativa em Saúde**, v. 2, p. 1498-1507, 2016.
- ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

- BANDEIRA, A. G. *et al.* A utilização de um referencial metodológico na implementação de evidências como parte da investigação em enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 26, n. 4, p. 1-7, 2017.
- BARBOSA, A. F.; RIBEIRO, M. M.; OYADOMARI, W. Monitoramento de políticas públicas de governo eletrônico. **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, p. 1-20, 2013.
- BASTOS, A. V. M. de C. Análise do processo de adaptação do conhecimento em saúde: cenários de aplicação para a plataforma LARIISA. **Universidade Federal do Ceará**, 2012.
- BAZZOTTI, C.; ESTADUAL, U.; GARCIA, E. A Importância do Sistema de Informação Gerencial na Gestão Empresarial para Tomada de Decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 6, n. 11, p. 1–18, 2007.
- BECKER, L. A. **Tomada de decisão baseada em evidências para prevenção de doenças crônicas não transmissíveis e promoção da atividade física na atenção primária de saúde no estado do Paraná**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Federal do Paraná, 2016.
- BECKER, L. A. *et al.* Tomada de decisão baseada em evidências e promoção da atividade física entre secretários municipais de saúde. **Rev. Saúde Pública**, v. 52, n. 90, p. 1-20, 2018.
- BECKER, L. A.; LOCH, M. R.; REIS, R. S. Barreiras percebidas por diretores de saúde para tomada de decisão baseada em evidências. **Rev. Panam. Salud Publica**, n. 41, p. 1-7, 2017.
- BECKER, L. A.; RECH, C. R.; REIS, R. S. Evidence-based public health: concepts, principles and applications to promote physical activity in the Brazilian context. **Rev. Bras. Cineantropom Desempenho Hum.**, v. 21, p. 1-13, 2019.
- BELOKUROWS, F. C.; BORTOLUZZI, S. C.; SILVA, P. M. L. da. Vantagens e Dificuldades na Gestão do Desempenho Organizacional: Percepção de Gestores de PMEs Brasileiras e Portuguesas. **Gestão e Planejamento**, v. 18, p. 291–310, 2017.
- BELLUZZO, R. C. B. Bases teóricas de gestão da informação: das origens aos desafios na sociedade contemporânea. **Palavra Clave**, La Plata, v. 7, n. 1, p. 1-12, oct. 2017.
- BERRIET-SOLLIEC, M.; BAUDRY, J.; LABARTHE, P. A avaliação de políticas à prova dos fatos: as contribuições dos métodos “evidence based policies”. **Estudos sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 227-253, 2009.
- BRINER, R. B.; DENYER, D.; ROUSSEAU, D. M. Evidence-Based Management: Concept Clean up Time? **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 4, p. 19–32, 2009.
- BRERETON, P. *et al.* Lessons From Applying The Systematic Literature review process within the software engineering domain. **Journal of Systems and Software**, v. 80, n. 4, p. 571–583, 2007.

- BRITO, G. V. de; VIDAL, J. S. Intersecção entre a Lei de Acesso à Informação e a avaliação de tecnologias em saúde. **Cad. IberAmer. Direito. Sanit.**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 698- 708, 2013.
- CAMARGO, F. C. *et al.* Modelos para a implementação da prática baseada em evidências na enfermagem hospitalar: revisão narrativa. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 26, n. 4, p. 1-12, 2017.
- CÔRTEZ, P. de R.; OLIVEIRA, A. M. de A.; LARA, F. T. de R. Políticas públicas baseadas em evidências comportamentais: reflexões a partir do Projeto de Lei 488/2017 do Senado. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, p. 429-454, 2018.
- DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, M. C.; TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.45, n. 5, p. 1260–1266, 2011.
- DE REZENDE CÔRTEZ, Pâmela; DE REZENDE LARA, Fabiano Teodoro; DE ALMEIDA OLIVEIRA, André Matos. Políticas públicas baseadas em evidências comportamentais: reflexões a partir do Projeto de Lei 488/2017 do Senado. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, p. 428-454, 2018.
- DIAS, R. I.; BARRETO, J. O.; SOUZA, N. M. Desenvolvimento atual da Rede de Políticas Informadas por Evidências (EVIPNet Brasil): relato de caso. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 36, n. 1, p. 50-56, 2014.
- DYE, T. D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs: PrenticeHall, 1984.
- SILVEIRA, M.; FREITAS, H.; MARCOLIN, C. B. Decision-Making in Management Area From Evidence-Based Theory: a systematic literature review. **Proceedings of the 13th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management**, v. 13, p. 3845–3862, 2016.
- LOPES, E. C. **ECoCADE**: um framework conceitual para apoiar tomadas de decisão baseadas em evidências, contexto e casos. 2010. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Campina Grande, 2010.
- LYNN, L. E. **Designing Public Policy**: a casebook on the role of policy analysis. Santa Monica: Goodyear, 1980.
- MEAD, L. M. Public Policy: vision, potential, limits. **Policy Currents**, v. 68, n. 3, p. 1-4, 1995.
- MEDEIROS, A. J. M. *et al.* Características qualitativas da informação contábil no setor público: um estudo sobre a percepção dos profissionais contábeis na região administrativa integrada de desenvolvimento (ride) dos polos Petrolina/PE e Juazeiro/BA. **Revista Gestão e Organizações**, v. 4, n. 2, p. 1-18, jul./dez. 2019.

- MENDONÇA NETO, O. R. de *et al.* **A contribuição dos mestrados profissionais no desenvolvimento de tecnologias de contabilidade e gestão no Brasil**. 2017. Relatório (Fundo Mackenzie de Pesquisa) - Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2017.
- MENEGUIN, F. B.; SANTOS, M. L. N. **Intervenções para proteção do consumidor conseguem protegê-lo?** Working Paper. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2019.
- MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. How Information management capability influences firm performance. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 327-256, mar. 2011.
- OLIVEIRA, G. R. Institucionalização da avaliação de políticas públicas no governo do estado de Goiás: avanços e desafios. **X Congresso CONSAD de Gestão Pública**, p. 1-18, 2017.
- PAIM, M. C.; SANTOS, M. L. R. Estado da arte dos observatórios em saúde: narrativas sobre análises de políticas e sistemas. **Saúde Debate**, v. 42, número especial 2, p. 361-376, 2018.
- PEREIRA, V. C. **Framework de suporte à tomada de decisão no processo de reavaliação das tecnologias em saúde pela CONITEC**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências da Saúde) - Universidade de Brasília, 2018.
- PETERS, B. G. **American public policy**. Chatham: Chatham House, 1986.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. Evidence-Based Management. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 1, p. 62-74, 2006.
- PRAJOGO, D. *et al.* The relationship between information management, process management and operational performance: Internal and External Contexts. **International Journal of Production Economics**, v. 199, p. 95-103, may, 2018.
- RAMOS, M. M.; BONVICINI, C. R. Estudo das competências: profissionais da saúde. **Psicologia e Saúde em Debate**, outubro, edição especial, p. 28-40, 2016.
- ROUSSEAU, D. M. Is there such a thing as "evidence-based management"? **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 256-269, 2006.
- RYNES, S. L.; BARTUNEK, J. M. Evidence-Based Management: foundations, development, controversies and future. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 235-261, 2017.
- SAEGER, M. M. de M. T; PINHO NETO, J. A. S. de. Diretrizes para a implantação da gestão da informação e do conhecimento no orçamento participativo de João Pessoa/PB. **Revista Gestão e Organizações**, v. 5, edição especial, p. 1-20, 2020.
- SALLET, L. H. B. **Impacto da implantação de um protocolo clínico de condutas em unidades de internação de um hospital universitário**. 2011. Artigo (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

SAMPAIO, M. I. C.; SABADINI, A. A. Z. P. Psicologia baseada em evidências: conhecimento científico na tomada de decisão. **Revista Costarricense de Psicología**, v. 33, n. 2, p. 109-121, 2014.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

SEGURADO, T.; JOÃO, M.; INÁCIO, A. Informação estatística e tomada de decisão numa Biblioteca do Ensino Superior. **13º Congresso Nacional BAD**, p. 1-5, 2018.

SOBRAL, N. V. *et al.* Elaboração de anuário estatístico de indicadores científicos, tecnológicos e acadêmicos dos programas de pós-graduação da Universidade Federal da Bahia: esforços iniciais. **Revista Gestão e Organizações**, v. 5, edição especial, p. 1-16, 2020.

UZUELLI, F. H. de P. *et al.* Reforma da Atenção Hospitalar para modelo de saúde baseada em valor e especialidades multifocais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 6, p. 2147-2154, 2019.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 38, p. 87-106, 2013.

VIGNOCHI, L. **Gestão do conhecimento organizacional baseada em evidências: uma análise do uso de indicadores para avaliação de desempenho em serviços hospitalares**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidades do Vale do Rio dos Sinos, 2011.

VIGNOCHI, L.; GONÇALO, C. R.; LEZANA, A. G. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 5, p. 496-509, 2014.

WOOD JR.; T.; SOUZA, R. J. de. Os caminhos da pesquisa em administração em busca da relevância perdida. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 90, p. 535-557, 2019.

WRIGHT, A. L. *et al.* Strategies for teaching Evidence-Based Management: what management educators can learn from medicine. **Journal of Management Education**, v. 40, n. 2, p. 194-219, 2016.

## LISTA DE SITES

Google Scholar, disponível em: <[scholar.google.com.br](https://scholar.google.com.br)>

Portal Capes, disponível em: <[www-periodicos-capes-gov-br.ez49.periodicos.capes.gov.br](http://www-periodicos-capes-gov-br.ez49.periodicos.capes.gov.br)>

SCIELO, disponível em: <[scielo.org](https://scielo.org)>

SPELL, disponível em: <[www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)>