

Tomada de decisão baseada em evidências: aplicações em saúde e gestão

Contribuições da evidência científica para decisões clínicas, administrativas e estratégicas nos sistemas de saúde

Evidence-based decision-making: applications in health and management

Contributions of scientific evidence to clinical, administrative, and strategic decisions in health systems

Dayane Chimendes de Carvalho Lima¹
Isabel Viana Nery²

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar como a tomada de decisão baseada em evidências contribui para o fortalecimento das decisões clínicas, administrativas e estratégicas nos sistemas e organizações de saúde. A temática insere-se no contexto contemporâneo de crescente complexidade dos serviços de saúde, marcado por altas demandas assistenciais, limitações orçamentárias e necessidade de maior eficiência e transparência. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em uma revisão narrativa da literatura científica. Foram analisados artigos, documentos institucionais e publicações de organismos nacionais e internacionais, selecionados em bases reconhecidas como SciELO, PubMed e repositórios da Organização Mundial da Saúde, com recorte temporal dos últimos dez anos. A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa e temática, permitindo identificar princípios, aplicações práticas, benefícios e desafios relacionados ao uso sistemático de evidências nos processos decisórios. Os resultados indicam que a incorporação das evidências científicas qualifica a prática clínica, fortalece a gestão dos serviços e aprimora a formulação de políticas públicas, promovendo maior efetividade, segurança e racionalidade no uso dos recursos. Conclui-se que a tomada de decisão baseada em evidências constitui um instrumento estratégico essencial para a melhoria da qualidade do cuidado e da governança dos sistemas de saúde.

Palavras-chave: tomada de decisão, evidências científicas, gestão em saúde, prática clínica, políticas públicas.

¹ Enfermeira, Mestrando em Gestão em Saúde, pela Must University, dayanelima199@gmail.com

² Enfermeira, Especialista em Gestão Hospitalar de Pessoas, pela FAVENI, isabelviana.nery@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze how evidence-based decision-making contributes to strengthening clinical, administrative, and strategic decisions in health systems and organizations. The topic is situated within the contemporary context of increasing complexity in health services, characterized by high care demands, budgetary constraints, and the need for greater efficiency and transparency. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study based on a narrative review of the scientific literature. Articles, institutional documents, and publications from national and international organizations were analyzed, selected from recognized databases such as SciELO, PubMed, and repositories of the World Health Organization, considering publications from the last ten years. Data were analyzed through an interpretative and thematic approach, allowing the identification of key principles, practical applications, benefits, and challenges related to the systematic use of evidence in decision-making processes. The findings indicate that incorporating scientific evidence enhances clinical practice, strengthens service management, and improves public policy formulation, promoting greater effectiveness, safety, and rational use of resources. It is concluded that evidence-based decision-making is a strategic and essential tool for improving quality of care and governance in health systems.

Keywords: decision-making, scientific evidence, health management, clinical practice, public policy.

1. Introdução

A tomada de decisão baseada em evidências tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a qualificação das práticas em saúde e da gestão dos sistemas e serviços. Essa abordagem propõe que decisões clínicas, administrativas e estratégicas sejam fundamentadas na melhor evidência científica disponível, aliada à experiência profissional e ao contexto organizacional, promovendo maior efetividade, segurança e racionalidade no uso dos recursos (Fernandes et al., 2020). No cenário contemporâneo, marcado por crescentes demandas assistenciais, restrições orçamentárias e pela necessidade de transparência nas políticas públicas, o uso sistemático de evidências científicas torna-se indispensável para orientar escolhas que impactam diretamente a qualidade do cuidado, a sustentabilidade institucional e os resultados em saúde. Organizações que incorporam essa prática tendem a apresentar processos decisórios mais consistentes e alinhados às necessidades da população (Silva et al., 2025).

Além disso, organismos internacionais, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), destacam que decisões informadas por evidências fortalecem a formulação de políticas públicas e a governança dos sistemas de saúde, contribuindo para a redução de iniquidades e para a ampliação da eficácia das intervenções (World Health Organization, 2024). No entanto, apesar do reconhecimento crescente dessa abordagem, observa-se que muitos processos decisórios em saúde ainda são fortemente influenciados por práticas

tradicionais, experiências isoladas ou pressões institucionais, sem a adequada incorporação de evidências científicas atualizadas. Essa situação configura uma problemática central: a distância entre o conhecimento científico produzido e sua efetiva utilização nos processos decisórios.

Dessa forma, a problematização que orienta este estudo pode ser expressa pela seguinte questão: como o uso sistemático de evidências científicas pode fortalecer a tomada de decisões nos âmbitos clínico, administrativo e estratégico em saúde? Essa indagação reflete a necessidade de compreender de que modo a incorporação estruturada das evidências contribui para decisões mais qualificadas, eficientes e alinhadas às necessidades sociais.

A partir dessa problemática, o objetivo geral deste trabalho é analisar como a tomada de decisão baseada em evidências contribui para o fortalecimento das decisões clínicas, administrativas e estratégicas nos sistemas e organizações de saúde. Como objetivos específicos, busca-se: compreender os princípios da decisão baseada em evidências no contexto da saúde; identificar suas aplicações na prática clínica, na gestão hospitalar e nas políticas públicas; e discutir os benefícios e os desafios da incorporação de evidências científicas nos processos decisórios.

2. Metodologia

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentado em uma revisão narrativa da literatura científica. A pesquisa foi desenvolvida por meio da análise de artigos científicos, documentos institucionais e publicações de organismos nacionais e internacionais que abordem a tomada de decisão baseada em evidências na área da saúde, com foco em suas aplicações clínicas, administrativas e estratégicas.

As fontes de informação foram selecionadas em bases de dados reconhecidas pela comunidade científica, como Scientific Electronic Library Online (SciELO), PubMed/MEDLINE e repositórios oficiais da Organização Mundial da Saúde (OMS). O recorte temporal compreenderá publicações dos últimos dez anos (2015–2025), visando contemplar evidências atualizadas e relevantes para o contexto contemporâneo da gestão e da prática em saúde.

Como critérios de inclusão, foram considerados: (a) artigos completos disponíveis na íntegra; (b) publicações em português, inglês ou espanhol; (c) estudos que abordem explicitamente a tomada de decisão baseada em evidências, a medicina baseada em evidências ou a gestão em saúde orientada por evidências; e (d) documentos institucionais que tratem de políticas, diretrizes ou recomendações sobre o uso de evidências na saúde.

Como critérios de exclusão, foram eliminados: (a) estudos duplicados; (b) publicações que não apresentem relação direta com o tema; (c) trabalhos de opinião sem fundamentação científica; (d) resumos, editoriais, cartas ao editor e textos sem acesso ao conteúdo completo.

O processo de seleção dos estudos foi realizado inicialmente por meio da leitura dos títulos e resumos, seguida da leitura integral dos textos elegíveis. A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa e temática, buscando identificar conceitos centrais, aplicações práticas, benefícios, desafios e contribuições teóricas relacionadas à tomada de decisão baseada em evidências. Os resultados foram organizados em categorias analíticas que subsidiarão a construção do referencial teórico e da discussão do estudo.

3. Desenvolvimento

3.1 Tomada de decisão baseada em evidências na saúde

A tomada de decisão baseada em evidências (TDBE) tem origem no movimento da Medicina Baseada em Evidências, consolidado nos anos 1990, e passou a influenciar não apenas a prática clínica, mas também a gestão e a formulação de políticas públicas em saúde (Sackett et al., 1996). Essa abordagem propõe que decisões sejam fundamentadas na melhor evidência científica disponível, integrada à experiência profissional e aos valores e necessidades do contexto onde se insere a prática. Dessa forma, rompe-se com modelos decisórios baseados exclusivamente em tradição, intuição ou autoridade.

Segundo Straus et al. (2019), a TDBE envolve um processo sistemático que inclui a formulação de perguntas estruturadas, a busca por evidências relevantes, a avaliação crítica da qualidade metodológica dos estudos e a aplicação dos resultados ao contexto real. Na área da saúde, isso é essencial, pois decisões mal fundamentadas podem gerar riscos ao paciente, desperdício de recursos e baixa efetividade das intervenções. Assim, a evidência científica passa a ser um instrumento de qualificação do cuidado e da gestão.

No campo da gestão em saúde, a decisão baseada em evidências amplia o foco para além do paciente individual, incorporando aspectos organizacionais, econômicos e sociais. De acordo com Barends et al. (2017), gestores que utilizam evidências científicas, dados organizacionais e informações do contexto tendem a tomar decisões mais racionais e transparentes. Isso contribui para a melhoria do desempenho institucional e para a sustentabilidade dos sistemas de saúde.

A Organização Mundial da Saúde (WHO, 2020) destaca que políticas públicas informadas por evidências reduzem iniquidades e aumentam a eficiência dos sistemas. A OMS defende que o uso sistemático de pesquisas científicas no processo decisório fortalece a governança e permite que as ações em saúde estejam alinhadas às reais necessidades da população. Assim, a TDBE assume papel estratégico tanto na clínica quanto na macrogestão. Entretanto, a incorporação das evidências na prática ainda enfrenta barreiras. Entre elas estão a dificuldade de acesso às bases científicas, a falta de formação em leitura crítica e a resistência cultural às mudanças (Greenhalgh et al., 2014). Muitos profissionais e gestores continuam baseando suas decisões em experiências isoladas ou normas institucionais desatualizadas, o que compromete a qualidade das escolhas realizadas.

Dessa forma, a TDBE deve ser compreendida não apenas como uma técnica, mas como uma cultura organizacional. Para que seja efetiva, é necessário investir em educação permanente, sistemas de informação acessíveis e liderança comprometida com o uso do conhecimento científico. Assim, a decisão baseada em evidências se consolida como um eixo estruturante da qualidade, da segurança e da eficiência em saúde.

3.2 Aplicações da decisão baseada em evidências na prática clínica e na gestão

Na prática clínica, a decisão baseada em evidências orienta a escolha de diagnósticos, tratamentos e intervenções mais seguras e eficazes. De acordo com Melnyk e Fineout-Overholt (2019), profissionais que utilizam evidências científicas atualizadas reduzem variações injustificadas no cuidado e aumentam a probabilidade de melhores desfechos para os pacientes. A prática clínica deixa de ser apenas empírica e passa a ser sustentada por resultados de pesquisas rigorosas.

A utilização de protocolos clínicos baseados em evidências é um dos exemplos mais visíveis dessa aplicação. Esses instrumentos sistematizam condutas, padronizam processos e

diminuem erros assistenciais (Brasil, 2021). Além disso, promovem maior integração entre equipes multiprofissionais, fortalecendo a comunicação e a continuidade do cuidado.

No âmbito da gestão hospitalar, a TDBE é aplicada em decisões relacionadas à alocação de recursos, dimensionamento de pessoal, incorporação de tecnologias e organização dos serviços. Segundo Pfeffer e Sutton (2006), decisões gerenciais fundamentadas em dados e evidências reduzem improvisações e aumentam a eficiência organizacional. Isso é particularmente relevante em contextos de restrição orçamentária.

A análise de indicadores de desempenho, taxas de ocupação, custos e resultados assistenciais permite que gestores tomem decisões mais estratégicas e alinhadas aos objetivos institucionais. Barros e Sousa (2020) destacam que a gestão baseada em evidências favorece a transparência e a responsabilização, aspectos essenciais para a governança em saúde.

No campo das políticas públicas, a TDBE orienta a formulação, implementação e avaliação de programas de saúde. A OMS (WHO, 2023) afirma que políticas informadas por evidências são mais eficazes, sustentáveis e socialmente legítimas. Isso significa que a pesquisa científica deve dialogar diretamente com os tomadores de decisão.

Contudo, a aplicação da TDBE exige integração entre pesquisadores, profissionais e gestores. É necessário traduzir o conhecimento científico em linguagem acessível e utilizável na prática. Assim, a decisão baseada em evidências deixa de ser apenas um ideal teórico e passa a ser uma ferramenta concreta para a melhoria da assistência, da gestão e das políticas em saúde.

4. Considerações Finais

O presente estudo permitiu analisar a tomada de decisão baseada em evidências como um eixo estruturante para o fortalecimento das práticas clínicas, da gestão dos serviços e da formulação de políticas públicas em saúde. A partir da revisão narrativa da literatura, foi possível compreender que o uso sistemático de evidências científicas contribui significativamente para a qualificação dos processos decisórios, promovendo maior efetividade, segurança, racionalidade no uso dos recursos e alinhamento às necessidades da população.

Observou-se que a incorporação das evidências na prática clínica favorece a padronização de condutas, a redução de erros assistenciais e a melhoria dos desfechos em saúde. No campo da gestão, a decisão baseada em evidências mostrou-se essencial para a alocação eficiente de recursos, o planejamento estratégico e a governança dos sistemas, especialmente em contextos marcados por restrições orçamentárias e alta complexidade organizacional. Da mesma forma, nas políticas públicas, o uso de evidências fortalece a legitimidade, a transparência e a sustentabilidade das ações implementadas.

Entretanto, o estudo também evidenciou que ainda existem desafios relevantes para a consolidação dessa abordagem, como a dificuldade de acesso às bases científicas, a limitação na formação em leitura crítica, a resistência cultural às mudanças e a fragilidade na articulação entre produção científica e tomada de decisão. Esses obstáculos demonstram que a decisão baseada em evidências não depende apenas da disponibilidade de conhecimento, mas também de mudanças estruturais, educacionais e institucionais.

Dessa forma, conclui-se que a tomada de decisão baseada em evidências deve ser compreendida como uma prática estratégica e contínua, que exige investimento em educação permanente, fortalecimento dos sistemas de informação e compromisso das lideranças com a cultura científica. Ao responder à problemática proposta sobre como o uso sistemático das evidências fortalece decisões clínicas, administrativas e estratégicas, o estudo confirma que essa abordagem amplia a qualidade do cuidado, a eficiência organizacional e a equidade nos sistemas de saúde.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para a reflexão crítica de profissionais e gestores da saúde, incentivando a adoção de práticas decisórias mais fundamentadas, éticas e socialmente responsáveis. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem investigações empíricas sobre a implementação da decisão baseada em evidências em diferentes contextos institucionais, ampliando o diálogo entre pesquisa, prática e gestão em saúde.

Referências

Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2017). *Evidence-based management: The basic principles*. Center for Evidence-Based Management.

Barros, F. P. C., & Sousa, M. F. (2020). Equidade: seus conceitos, significações e implicações para o SUS. *Saúde em Debate*, 44(126), 108–120. <https://doi.org/10.1590/01031104202012608>

Brasil. Ministério da Saúde. (2021). *Protocolos clínicos e diretrizes terapêuticas: fundamentos e implementação*. Ministério da Saúde.

Fernandes, M. R., & Damasceno de Souza, A. (2020). *Medicina baseada em evidência para tomada de decisão em serviços de saúde: o papel do bibliotecário clínico*. *Informação em Pauta*, 5(Especial), 36–51. <https://doi.org/10.36517/ip.v5iespecial.43511>

Greenhalgh, T., Howick, J., & Maskrey, N. (2014). Evidence based medicine: A movement in crisis? *BMJ*, 348, g3725. <https://doi.org/10.1136/bmj.g3725>

Melnyk, B. M., & Fineout-Overholt, E. (2019). *Evidence-based practice in nursing and healthcare* (4th ed.). Wolters Kluwer.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press.

Sackett, D. L., Rosenberg, W. M. C., Gray, J. A. M., Haynes, R. B., & Richardson, W. S. (1996). Evidence based medicine: What it is and what it isn't. *BMJ*, 312(7023), 71–72. <https://doi.org/10.1136/bmj.312.7023.71>

Silva, S. F. R. G., Machado, M. L. T., Barreto, J. O. M., & Riera, R. (2025). *Evidências científicas na tomada de decisão: uma reflexão para organizações de saúde*. *Ciência & Saúde Coletiva*, 30(suppl 1), e02782024. <https://doi.org/10.1590/1413812320242911.02782024>

Straus, S. E., Glasziou, P., Richardson, W. S., & Haynes, R. B. (2019). *Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM* (5th ed.). Elsevier.

World Health Organization. (2020). *WHO guideline: Evidence-informed decision-making for health policy*. WHO.

World Health Organization. (2023). *Evidence-to-policy framework for health systems strengthening*. WHO.

World Health Organization. (2024). *Evidence, policy, impact: WHO guide for evidence-informed decision-making*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240039872>