



Capítulo 3. Decisões e tomadores de decisão: Demanda por evidências

3.1 Etapas para decidir se uma ação deve ser tomada e como	30
3.2 Quatro tipos de tomadores de decisão e como cada um pode abordar as decisões	31
3.3 Formuladores de políticas governamentais e o contexto para o uso de evidências	32
3.4 Líderes de organizações e o contexto para o uso de evidências	34
3.5 Profissionais e o contexto para o uso de evidências	35
3.6 Cidadãos e o contexto para o uso de evidências	36
3.7 Formas de como as evidências podem ser usadas na tomada de decisão	38
3.8 Relatórios de comissões globais por tipo de tomador de decisão	40
3.9 Referências	41

Este é o segundo de três capítulos que discutem o problema central deste relatório: o que está envolvido na sistematização do uso de evidências, por todos os tipos de tomadores de decisão, para responder aos desafios sociais? Tratamos neste capítulo sobre as decisões e os tomadores de decisão, ou a demanda por evidências. O capítulo 2 aborda a natureza dos desafios sociais. O capítulo 4 aborda os estudos, sínteses e diretrizes, ou a oferta de evidências.

Copyright © 2022 Universidade McMaster. Todos os direitos reservados. Este trabalho está licenciado sob uma Licença Internacional *Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0*. Nenhuma parte deste relatório pode ser adaptada de qualquer forma sem autorização prévia por escrito da editora.

Este relatório e as informações nele contidas são apenas para propósitos informativos e de interesse público. Apesar dos esforços da secretaria e dos comissários para garantir informações atualizadas e precisas no momento da elaboração deste relatório, as informações são distribuídas na forma em que se encontram, sem garantia expressa ou implícita. As informações contidas neste relatório não têm a intenção de substituir aconselhamento financeiro, jurídico ou médico.

A Universidade McMaster, a secretaria da Comissão de Evidências, os comissários e a editora não assumem nenhuma responsabilidade ou obrigação por perdas ou danos causados ou alegadamente causados, direta ou indiretamente, pelo uso das informações contidas neste relatório. A Universidade McMaster, a secretaria, os comissários e a editora se isentam especificamente de qualquer responsabilidade decorrente do uso ou aplicação das informações contidas neste relatório.

A editora deste relatório é o *McMaster Health Forum* (Fórum de Saúde da Universidade McMaster), cujo endereço é 1280 Main St. West, MML-417, Hamilton, ON, Canada L8S 4L6. Em nome da Comissão de Evidências, o *McMaster Health Forum* espera receber *feedback* sobre o relatório, assim como sugestões de caminhos para influenciar para as recomendações do relatório. Envie seus comentários para evidencecommission@mcmaster.ca.

A citação apropriada para este relatório é:

Comissão Global de Evidências para Responder aos Desafios Sociais. Capítulo 3. Decisões e tomadores de decisão: Demanda por evidências. O relatório da Comissão de Evidências: Um chamado para a ação e caminho a seguir para tomadores de decisão, intermediários de evidências e produtores de evidências orientadas para o impacto. Hamilton: *McMaster Health Forum*, 2022;p.29-42.

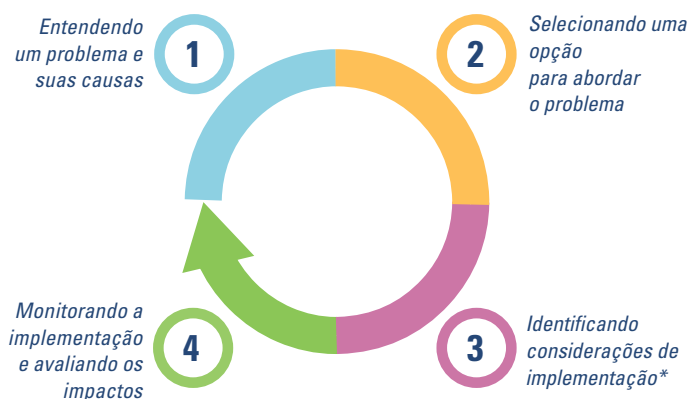
ISBN 978-1-927565-41-4 (Online)

ISBN 978-1-927565-35-3 (Print)



3.1 Etapas para decidir se uma ação deve ser tomada e como

As pessoas podem decidir se e como agir por impulso (muitas vezes como parte de um processo não consciente orientado pelo hábito) ou após reflexão (como parte de um processo consciente e deliberativo que pode incluir encontrar e usar evidências).(1) No caso da decisão após reflexão, a abordagem que considera a tomada de decisão como uma série de etapas pode ajudar a expressar de forma clara as perguntas que podem ser feitas e a natureza das decisões, mesmo que muitas pessoas não sigam nenhuma etapa ou não as sigam na ordem. Apresentamos aqui dois dos quatro tipos de tomadores de decisão que são o foco deste capítulo (formuladores de políticas governamentais e cidadãos, nesse caso agindo como líderes comunitários), e indicamos os tipos de perguntas que podem ser respondidas com evidências, que são o foco do próximo capítulo (veja as **seções 4.2 e 4.3**). Para tomadores de decisão como os formuladores de políticas governamentais, a **seção 2.4** também pode ajudar na etapa 1.



**ou garantindo que a opção escolhida tenha um impacto máximo a um custo aceitável*

Etapas	Perguntas relacionadas	Decisões para um formulador de políticas governamentais	Decisões para um cidadão ou líder comunitário
1	Qual é o tamanho do problema? O problema está piorando ou é maior aqui do que em outros lugares? Como pessoas diferentes descrevem ou vivenciam o problema e suas causas?	Devemos prestar atenção a esse problema, considerando todos os outros que enfrentamos como governo?	Devo prestar atenção a esse problema, considerando todos os outros que as pessoas e a comunidade com que me preocupo enfrentam?
2	Que bem pode resultar dele? O que poderia dar errado? Alguna opção consegue mais com o mesmo investimento? Podemos adaptar algo que funcionou em outro lugar e ainda obter os benefícios? Quais grupos apoiam qual opção?	Devemos tomar alguma ação para responder a esse problema e, se sim, qual opção devemos selecionar?	Devo tomar alguma ação para responder a esse problema e, se sim, qual ação (p. ex., conversar com outras pessoas sobre mudança de comportamento, trabalhar com membros da comunidade sobre soluções locais ou entrar em contato com autoridades eleitas)?
3	O que nos atrapalhará ou ajudará a alcançar e atingir os impactos desejados entre as pessoas certas? Que estratégias devemos usar para alcançar e atingir os impactos desejados entre as pessoas certas?	Devemos tomar medidas adicionais para aumentar a chance de que a opção selecionada faça o que pretendemos que ela faça?	Devo trabalhar com outros membros da comunidade e incentivar as autoridades eleitas a tomar medidas para garantir que a opção selecionada alcance as pessoas e a comunidade com que me importo?
4	A opção escolhida está alcançando quem pode se beneficiar dela? A opção escolhida está alcançando os impactos desejados?	Devemos tomar medidas adicionais para conseguir os números que precisamos para contar uma história de sucesso ou para corrigir nosso curso, se necessário?	[Como acima]... para garantir que tenhamos os números que precisamos para saber se estamos tendo sucesso ou não?

3.2 Quatro tipos de tomadores de decisão e como cada um pode abordar as decisões

A Comissão de Evidências tem como foco quatro tipos de tomadores de decisão. Cada tipo de tomador de decisão pode abordar as decisões de diferentes maneiras. Apresentamos aqui um exemplo de abordagem usada por cada tipo, reconhecendo que essa abordagem pode ser complementada por outras (p. ex., formuladores de políticas governamentais também desempenham um papel no apoio à tomada de decisões por outros, seja financiando ou “construindo” a evidência a ser usada).



Formuladores de políticas governamentais

Precisam ser convencidos de que há um problema premente, uma política viável e um ambiente político favorável



Líderes de organizações

(p. ex., líderes de empresas e organizações não governamentais)

Precisam de um caso de negócios para oferecer bens e serviços



Profissionais

(p. ex., médicos, engenheiros, policiais, assistentes sociais e professores)

Precisam de oportunidade, motivação e capacidade para tomar uma decisão profissional ou trabalhar com clientes individuais para tomar decisões compartilhadas



Cidadãos

(p. ex., pacientes, usuários de serviços, eleitores e líderes comunitários)

Precisam de oportunidade, motivação e capacidade para tomar uma decisão pessoal, agir localmente ou construir um movimento social

As pessoas usam múltiplos “chapéus” e podem vivenciar múltiplos papéis. Por exemplo, um formulador de políticas governamentais também é um cidadão, pode ter estudado para ser médico ou professor, e pode ter liderado uma organização não governamental antes de ser eleito ou nomeado para o governo.

Como veremos no capítulo 4, usar evidências não é tão difícil assim. Dois ensaios clínicos randomizados feitos em Uganda mostraram que crianças em idade escolar (entre 10 e 12 anos) e seus pais podem ser ensinados a avaliar a credibilidade das declarações sobre tratamento de saúde e tomar decisões bem-informadas.^(2; 3)

3.3 Formuladores de políticas governamentais e o contexto para o uso de evidências



Os formuladores de políticas governamentais são um dos quatro principais tipos de tomadores de decisão. Também definem o escopo e apoiam a tomada de decisão por líderes de organizações, profissionais e cidadãos, assim como os líderes de organizações podem fazer o mesmo para profissionais e cidadãos, e os profissionais podem fazer para os cidadãos. Líderes cidadãos, como a jovem ativista ambiental sueca Greta Thunberg, também podem de forma similar definir o escopo para a tomada de decisão por formuladores de políticas governamentais, líderes de organizações e outros. Aqui fornecemos o contexto sobre como formuladores de políticas governamentais tomam decisões, usando perguntas que podem suscitar fatores que apoiariam (ou desencorajariam) o uso de evidências. Considerando a variedade de habilidades necessárias para a análise de políticas e sistemas e uma análise política para responder a essas perguntas, alguns intermediários de evidências se concentram exclusivamente nos formuladores de políticas governamentais.

Perguntas	Lista de opções
Que tipos de decisões formuladores de políticas governamentais tomam?	- Setorial nacional, intersetorial nacional ou global (p. ex., como um estado-membro do sistema da ONU) - Processo único <i>versus</i> processo em andamento com pontos de reavaliação definidos - Rotina <i>versus ad hoc</i> (p. ex., adicionar um produto ou serviço a um pacote de benefícios existente usando procedimentos estabelecidos <i>versus</i> criar um pacote novo de benefícios) - Produtos e serviços <i>versus</i> arranjos de governança, financeiros e de entrega que determinam se a combinação certa de produtos e serviços chega a quem precisa - Um instrumento de política <i>versus</i> outro (veja exemplos de instrumentos de política de informação/educação, voluntariado, econômica e jurídica na seção 7.1)
Onde e como as decisões são tomadas?	- Nível nacional, provincial/estadual ou local do governo - Esferas executiva, legislativa ou judiciária* do governo - No caso do executivo: gabinete ou outra entidade intergovernamental, ministro ou secretário (e sua equipe política) e servidores públicos em agências centrais, ministérios ou departamentos, agências governamentais e órgãos reguladores - Decisão pessoal (comando), consulta, consenso ou voto - Restrição de tempo
Que fatores podem influenciar a tomada de decisão?	- Precisam de um problema premente, uma política viável e um ambiente político favorável para colocar um problema na agenda de decisões - Tomam decisões dentro de restrições institucionais (p. ex., pontos de veto e legados de políticas anteriores), lidando com a pressão de grupos de interesse (p. ex., apoio ou oposição de quem vai ganhar ou perder muita coisa), considerando “o que é” (p. ex., análise de dados) e “o que deve ser” (valores), e em vista de eventos externos (p. ex., crise econômica)
Quais “estruturas” podem fornecer um caminho para as evidências (e para institucionalizar o suporte de evidências)?**	- Unidade interna de coordenação de suporte de evidências e contribuição de unidades de análise de dados, avaliação, <i>insights</i> comportamentais e outras - Unidades internas de aconselhamento científico governamental - Suporte externo de evidências de grupos consultivos, painéis de avaliação, comissões independentes, conselhos de monitoramento, comitês de revisão e forças-tarefas técnicas - Unidades internas de orçamento e planejamento, monitoramento, auditoria e investigação de reclamações (p. ex., ouvidoria) - Suporte externo de empresas de consultoria em gestão - Suporte externo de unidades de recomendações normativas e assistência técnica do sistema da ONU e outras organizações multilaterais - Suporte externo de produtores de bens públicos globais
Quais “processos” podem fornecer um caminho para as evidências?*	- Orçamento, planejamento e monitoramento - Políticas, procedimentos, manuais e outras ferramentas para apoiar fluxos de trabalho - Crítérios de contratação, critérios de avaliação de desempenho, critérios de promoção, taxa de rotatividade de pessoal e desenvolvimento profissional para as equipes de políticas, programas, técnicas e de bibliotecários - Engajamento das partes interessadas, do público e da mídia, bem como pesquisas de opinião pública - Debate legislativo e reuniões de comitês - Eleições e plataformas político-partidárias - Programas globais e regionais de ação e estruturas de responsabilização

*A esfera judiciária do governo considera as evidências, conforme concebidas neste relatório, como algo apresentado por testemunhas periciais a ser considerado juntamente com outras evidências testemunhais, bem como evidências físicas (p. ex., impressões digitais e DNA), evidências demonstrativas (p. ex., mapas e fotos) e evidências documentais (p. ex., contratos e registros diários).

**Algumas dessas estruturas e processos estão explicitamente relacionadas a evidências, enquanto outras podem ser consideradas estruturas e processos “regulares” nas quais as evidências podem ser uma contribuição útil.

Muitas sínteses de evidências abordam os fatores que influenciam o uso de evidências no governo e as estratégias que aumentam o uso adequado de evidências no governo, enquanto outras analisam questões semelhantes para a tomada de decisão nos governos e organizações sem os diferenciar explicitamente. Muitas sínteses de evidências que abordam os fatores que influenciam o uso de evidências são de qualidade média e estão concentradas no setor da saúde, embora algumas abordem vários setores.(4; 5) As sínteses de evidências que abordam as estratégias tendem a ser de qualidade mais alta e concentradas no setor da saúde.(6-9) Os estudos contidos nessas sínteses de evidências são difíceis de conduzir por muitas razões, incluindo a dificuldade de identificar os indivíduos envolvidos na tomada de decisão de alto nível nos bastidores, a dificuldade de garantir a segurança na participação devido à confidencialidade e às limitações de tempo com as quais muitos trabalham, a complexidade das forças políticas concorrentes em jogo, e a falta de medidas do uso de evidências que sejam simples, reflitam um entendimento dos ambientes políticos e possam ser aplicadas em escala. Ensaios clínicos randomizados são pouco comuns, com apenas algumas exceções notáveis, como o ensaio SPIRIT,(10) e os experimentos naturais são muito difíceis de avaliar de maneira que as relações causais sejam possíveis. Também há sínteses de evidências de média qualidade abordando questões complementares, como o uso de uma série de estratégias por intermediários de evidências para apoiar o uso de evidências na formulação de políticas no setor da saúde, o apoio de grupos de aconselhamento técnico para a formulação de políticas e tomada de decisão de programas especificamente sobre imunização, e cultura de uso de evidências em diversos setores não relacionados à saúde.(11-14)

Em termos mais operacionais, muitos governos desenvolveram manuais para ajudar a equipe no uso de evidências,(15-17) algumas auditorias de documentos governamentais forneceram uma janela pelo menos para as práticas de citação em muitos departamentos,(18) e algumas ricas descrições do uso de evidências em um único governo ajudaram a esclarecer como isso pode ser “na prática”.(19)



Líder de organização, Asma Al Mannaei

Servidora pública experiente, liderando a melhoria da qualidade e conduzindo a pesquisa e a inovação em um sistema de saúde

Trabalho em um ambiente de ritmo acelerado, onde as decisões devem ser tomadas com base nas melhores evidências disponíveis, de preferência apresentadas em formatos adequados para executivos ocupados. Portanto, as partes do relatório da Comissão de Evidências que são mais importantes para mim são aquelas que poderiam ajudar nossas autoridades a desenvolver os tipos de sistema ultrarrápido de suporte de evidências de que precisamos em Abu Dhabi. Alguns exemplos incluem a **seção 2.4** (exemplos de abordagens para priorizar os desafios a serem respondidos, especialmente a coluna final sobre as abordagens da COVID-END), a **seção 4.7** (produtos vivos de evidências, especialmente sínteses vivas de evidências às quais podemos recorrer continuamente), a **seção 5.3** (estratégias usadas pelos intermediários de evidência, especialmente os serviços de evidência rápida), e a **seção 6.2** (capacidades distribuídas de forma equitativa, especialmente como nossos próprios processos internos podem melhor convergir com as normas e as recomendações, a assistência técnica e os bens públicos globais). Se pudermos criar “triunfos” que atendam melhor às nossas necessidades atuais, tenho esperança de que possamos apresentar a necessidade de trabalhar em múltiplos horizontes temporais. Sem dúvida, podemos antecipar melhor os desafios e ajudar a construir uma base de evidências local, enquanto também examinamos o que foi aprendido nos países do Conselho de Cooperação do Golfo, em nossa região e globalmente.



3.4 Líderes de organizações e o contexto para o uso de evidências



Líderes de organizações incluem líderes de empresas e organizações não governamentais. Tomam decisões por si só e podem definir o escopo e os suportes para a tomada de decisão pelos profissionais que trabalham em suas organizações e pelos cidadãos que atendem. Aqui fornecemos o contexto sobre como líderes de organizações tomam decisões usando perguntas que podem suscitar fatores que apoiariam (ou desencorajariam) o uso de evidências.

Perguntas	Lista de opções
Que tipos de decisões líderes de organizações tomam?	- Estratégicas, táticas e operacionais - No caso de operacionais: programadas (rotina) <i>versus</i> não programadas
Onde e como as decisões são tomadas?	- Na sede, no escritório nacional ou no escritório local - Presidente executivo, ou outro líder de alto nível, gerente, funcionário ou voluntário - Decisão pessoal (comando), consulta, consenso ou voto - Restrição de tempo
Que fatores podem influenciar a tomada de decisão?	- Precisam de um caso de negócios para oferecer bens e serviços - Tomam decisões dentro das restrições regulatórias e organizacionais e oportunidades de mercado, lidando com a pressão de acionistas ou partes interessadas, considerando “o que é” (p. ex., análise de dados) e “o que deve ser” (p. ex., valores corporativos e metas de vendas), e em vista de eventos externos (p. ex., crise econômica)
Quais “estruturas” podem fornecer um caminho para as evidências (e para institucionalizar o suporte de evidências)?	- Unidades internas de suporte de evidências, incluindo análise de dados e avaliação (p. ex., testes A/B em que as pressões comerciais encorajam o uso de ensaios clínicos randomizados) - Unidades internas de gestão do conhecimento, pesquisa e desenvolvimento (P&D), orçamento e planejamento, <i>marketing</i>, monitoramento, auditoria e gestão de risco - Suporte externo de grupos consultivos, empresas de consultoria em gestão, e o setor de serviços financeiros (p. ex., financiamento) e autoridades financeiras (p. ex., precificação de externalidades) - Suporte externo de organismos mundiais de normalização técnica
Quais “processos” podem fornecer um caminho para as evidências?	- Orçamento, planejamento e monitoramento - Políticas, procedimentos, manuais e outras ferramentas no local de trabalho para apoiar fluxos de trabalho - Crítérios de contratação, critérios de avaliação de desempenho, critérios de promoção, taxa de rotatividade de pessoal e desenvolvimento profissional para as equipes - Acreditação organizacional - Garantia de qualidade - Governo, relações com as partes interessadas, relações com o público e a mídia - Doações filantrópicas - Princípios ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG, na sigla em inglês) - Princípios do Pacto Global da ONU e Princípios Orientadores da ONU para Empresas e Direitos Humanos

Sínteses de evidências que abordam os fatores que influenciam o uso de evidências nas organizações e as estratégias que aumentam o uso adequado de evidências nas organizações são mais difíceis de encontrar (do que aquelas centradas nos governos), geralmente com foco no setor da saúde e de qualidade baixa ou média.(20-22) Provavelmente, muitas sínteses de evidências serão necessárias no futuro dada a heterogeneidade dessa categoria, que compreende a gama completa de empresas e organizações não governamentais. O ideal é que essas sínteses sejam realizadas usando uma estrutura comum, como uma proposta no Fórum de Altruísmo Eficaz, para permitir comparações entre tipos de organizações.(23) Um dos comissários nos lembra regularmente que muitas empresas de sucesso – desde a empresa de cartão de crédito Capital One e a rede de supermercados Coles, até a Amazon, o Google e a Netflix – realizam ensaios clínicos randomizados o tempo todo.(24)

3.5 Profissionais e o contexto para o uso de evidências



Profissionais incluem médicos, engenheiros, policiais, assistentes sociais e professores, entre outros. O que geralmente une os membros de algumas profissões é que adquiriram qualificações formais por meio de treinamento especializado, foram admitidos por um órgão regulador e estão sujeitos a sua disciplina, fornecem aconselhamento objetivo e serviços de acordo com o interesse do cliente e do público, e receberam algum grau de direito de monopólio para isso. A adesão em outras profissões pode ser muito menos formalizada. Os países diferem significativamente com relação às categorias de trabalhadores que são considerados profissionais. Aqui fornecemos o contexto sobre como profissionais tomam decisões usando perguntas que podem suscitar fatores que apoiariam (ou desencorajariam) o uso de evidências.

Perguntas	Lista de opções
Que tipos de decisões profissionais tomam?	Fornecem aconselhamento ou serviços
Onde e como as decisões são tomadas?	Podem decidir se e como agir de maneira independente – por impulso, muitas vezes como parte de um processo aprendido e não consciente, ou após reflexão, como parte de um processo consciente e deliberativo que pode incluir encontrar e usar evidências (1) – <i>versus</i> em um local de trabalho com políticas e procedimentos definidos por terceiros
Que fatores podem influenciar a tomada de decisão?	- Precisam de capacidade, oportunidade e motivação para tomar uma decisão profissional ou trabalhar com clientes individuais para tomar decisões compartilhadas - Existem algumas estruturas específicas para uma profissão, como o “triângulo” da medicina baseada em evidências de contexto clínico (condição do paciente e <i>expertise</i> do médico), valores e preferências do paciente, e evidências
Quais “estruturas” podem fornecer um caminho para as evidências (e para institucionalizar o suporte de evidências)?	- Unidades no local de trabalho oferecendo apoio na tomada de decisão, gestão do conhecimento, pesquisa e desenvolvimento (P&D), orçamento e planejamento, <i>marketing</i>, monitoramento, auditoria e gestão de risco - Suporte externo para o local de trabalho a partir de iniciativas de suporte de evidências (p. ex., a <i>Education Endowment Foundation</i> [Fundação de Dotação para a Educação do Reino Unido] para professores) - Suporte externo para o local de trabalho por empresas de consultoria em gestão, setor de serviços financeiros (p. ex., financiamento) e autoridades financeiras (p. ex., precificação de externalidades), e organismos mundiais de normalização técnica
Quais “processos” podem fornecer um caminho para as evidências?	- Código de conduta profissional - Desenvolvimento profissional contínuo - Manutenção da formação (p. ex., valor mínimo para o desenvolvimento profissional contínuo em um período definido; avaliação periódica de pares e prática) - Outros requisitos regulatórios - Oportunidades de pesquisa baseada na prática - Processos do local de trabalho, como orçamento, planejamento e monitoramento, bem como políticas, procedimentos, manuais e outras ferramentas para apoiar fluxos de trabalho (veja a lista completa na seção 3.4)

Mais de 1.000 sínteses de evidências discutem a eficácia das estratégias no apoio ao uso de evidências por profissionais de saúde, principalmente médicos, e muitas dessas sínteses são de alta qualidade. Existem *overviews* dessas sínteses, incluindo uma com foco em países de baixa e média renda.⁽²⁵⁾ Algumas sínteses de evidências discutem os fatores que influenciam o uso de evidências por outros profissionais, como professores e diretores de escolas.⁽²⁶⁾

Em termos mais operacionais, alguns governos têm investido em sínteses de evidências, diretrizes e conjunto de ferramentas para apoiar o uso de evidências por profissionais. Por exemplo, o governo do Reino Unido investiu nos *What Works Centres* (centros sobre o que funciona), como os patrocinados pelo *College of Policing* e pela *Education Endowment Foundation*, que apoiam policiais e professores, respectivamente.

3.6 Cidadãos e o contexto para o uso de evidências



Cidadãos incluem todos nós como membros da sociedade. Usamos o termo “cidadão” para manter o foco no indivíduo, e não sugerir o *status* formal de cidadania conforme determinado por um governo. Por exemplo, incluímos indivíduos sem documentos e reconhecemos que os povos indígenas foram, por vezes, forçados a recusar sua condição de indígena para conquistar a cidadania de um país que agora inclui suas terras tradicionais. Termos alternativos como “público” ou “públicos” são geralmente considerados como um grupo, não indivíduos. Já os termos mais específicos são frequentemente específicos do setor, como consumidores (proteção ao consumidor), pais (educação), pacientes e cuidadores (saúde), residentes (habitação), usuários de serviços (serviços infantis, comunitários e sociais), contribuintes (desenvolvimento e crescimento econômico), eleitores (cidadania) e trabalhadores (emprego). Aqui fornecemos o contexto sobre como cidadãos tomam decisões usando perguntas que podem suscitar fatores que apoiariam (ou desencorajariam) o uso de evidências.

Perguntas	Lista de opções
Que tipos de decisões cidadãos tomam?	• Tomam decisões sobre o seu bem-estar e o de suas famílias • Gastam seu dinheiro em produtos e serviços • Fazem trabalho voluntário e doam dinheiro para iniciativas • Apoiam políticos encarregados de responder aos desafios sociais • Promovem um interesse público restrito, como buscar um <i>recall</i> de um produto comprado, uma escola melhor para os filhos, e o financiamento público de um medicamento caro sendo pago diretamente por um membro da família • Promovem um amplo interesse público, como melhorar a proteção ao consumidor, a educação e a atenção à saúde
Onde e como as decisões são tomadas?	• Podem decidir se e como agir por impulso, muitas vezes como parte de um processo aprendido e não consciente, ou após reflexão, como parte de um processo consciente e deliberativo que pode incluir encontrar e usar evidências (1)
Que fatores podem influenciar a tomada de decisão?	• Precisam de oportunidade, motivação e capacidade* para tomar uma decisão pessoal, agir localmente ou construir um movimento social • Motivação e capacidade podem ter a influência da família e amigos, influenciadores das redes sociais, líderes comunitários e outros • Existem algumas estruturas específicas para o cidadão, como a “estrutura de apoio à decisão de Ottawa” (ODSF, na sigla em inglês) para pacientes, que inclui necessidades de decisão e resultados de decisão, e apoio na tomada de decisão para atender essas necessidades e alcançar esses resultados
Quais “estruturas” podem fornecer um caminho para as evidências*?	• Estruturas regulatórias que protegem os cidadãos de publicidade falsa ou enganosa de produtos que alegam prevenir, diagnosticar, curar, tratar ou mitigar • Requisitos de responsabilidade social, como boletins dos cidadãos, monitoramento da comunidade, auditorias sociais, orçamento participativo e cartas dos cidadãos • Requisitos organizacionais e profissionais para garantir que os cidadãos recebam aconselhamento objetivo e serviços do seu interesse e tenham acesso a um mecanismo independente para comunicar reclamações (p. ex., ouvidoria)

Quais “processos” podem fornecer um caminho para as evidências?	• Ajuda à decisão • Publicações de acesso aberto • Comunicação de evidências em linguagem simples e voltada para o cidadão • Serviços de checagem de fatos e rastreamento de desinformação • Treinamento de letramento midiático e informacional (incluindo matemático) • Iniciativas para a confiança na ciência • Iniciativas de ciência cidadã • Processos de cocriação e coprodução • Painéis de cidadãos e outros processos deliberativos • Engajamento e consulta pública • Mídia, redes sociais (incluindo algoritmos) e <i>podcasts</i> • Rótulos (chamados “<i>kitemarks</i>” no Reino Unido) que indicam segurança, qualidade ou procedência de produtos e serviços (p. ex., capacetes de bicicleta seguros ou café de comércio justo) • <i>Websites</i> que oferecem resenhas de produtos e serviços (organizados por categoria de produto ou serviço para permitir a “comparação de preços”) • <i>Websites</i> que apoiam o “altruísmo eficaz”** • Movimentos sociais
---	---

**Outras estruturas das ciências do comportamento também podem ser usadas, como a estrutura de atenção, formação de crenças, escolha e determinação (ABCD, do inglês attention, belief formation, choice and determination). (27)*

***Websites como o 80,000 Hours e o GiveWell são pioneiros em facilitar o trabalho voluntário e a doação de dinheiro para iniciativas que usam evidências para tomar decisões sobre o que fazem e como fazem.*

Existem sínteses de evidências que discutem fatores e estratégias que influenciam o uso de evidências por cidadãos, no entanto, muitas são de baixa qualidade e muito específicas em seu foco. Há algumas exceções, como uma revisão de escopo de estratégias de comunicação científica de média qualidade.(28) Abordamos as evidências disponíveis sobre as respostas à desinformação na **seção 4.11**.

A desconfiança nas elites surgiu recentemente como uma grande preocupação. No entanto, muitos intermediários de evidências consideram positivo que os cidadãos estejam menos cerimoniosos com os *experts* e estejam preparados para fazer perguntas difíceis. Alcançar certo grau de confiança em tomadores de decisão, como os formuladores de políticas governamentais, não envolve apenas tomar as decisões “certas”, mas tomar decisões consideradas certas pela maioria dos cidadãos. Um dos benefícios de alguns tipos de evidências, como avaliações que usam um desenho de ensaio clínico randomizado, é que podem ser explicados de maneiras que aumentem a probabilidade de aceitação dos achados por parte dos cidadãos.



Líder de organização, Modupe Adefeso-Olateju

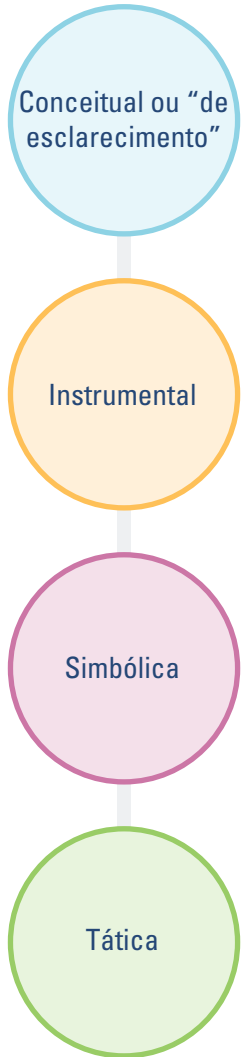
Líder de organização não governamental, pioneira no uso de avaliações conduzidas por cidadãos e parcerias público-privadas para melhorar os resultados educacionais para crianças

É fundamental que capitalizemos esta oportunidade única em uma geração de melhorar o sistema de suporte de evidências para tomadores de decisões educacionais, incluindo formuladores de políticas governamentais, representantes do conselho escolar, diretores de escolas, professores e pais. Abraço totalmente a ideia apresentada na **seção 6.2** sobre esse sistema de suporte de evidências que precisa ser baseado em uma compreensão do contexto local (incluindo restrições de tempo), orientado para a demanda, e focado em contextualizar as evidências para determinada decisão de forma equitativa. Por meio da Comissão de Evidências, aprendi muito sobre como podemos complementar nossas evidências educacionais locais na Nigéria, incluindo as avaliações conduzidas por cidadãos que implementamos, juntamente com outras formas de evidências específicas para a Nigéria, bem como com as melhores evidências regionais e globais. Vejo os recursos de evidências da *Education Endowment Foundation* do Reino Unido e da *What Works Clearinghouse* do Departamento de Educação dos Estados Unidos, e posso identificar imediatamente o valor de serviços similares sendo iniciados na Nigéria e em outros países de baixa e média renda. Repositórios como a Base de Dados de Pesquisa em Educação Africana ESSA precisam ser fortalecidos e apoiados para se tornarem ainda mais úteis. Temos que trabalhar com esse fim.



3.7 Formas de como as evidências podem ser usadas na tomada de decisão

As evidências podem ser usadas pelo menos de quatro formas diferentes,(29) e cada uma delas pode ser ilustrada com um exemplo da pandemia de COVID-19 e de outro setor. A Comissão de Evidências tem como foco principal apoiar as duas primeiras formas de usar as evidências, ao mesmo tempo em que reconhece que processos deliberativos transparentes e outras abordagens podem ser usados para analisar (pelo menos em parte) as duas outras formas.

Formas de como as evidências podem ser usadas	Explicação	Exemplos da pandemia de COVID-19 e de outro setor
 Conceitual ou “de esclarecimento”	As evidências mudam a maneira como pensamos sobre um problema, a(s) opção(ões) de abordá-lo e/ou a(s) consideração(ões) de implementação	- Dez tipos diferentes de evidências “indiretas”* (bit.ly/3w09DH5) foram reunidos para apoiar coletivamente a hipótese de que a SARS-CoV-2 é transmitida principalmente por aerossóis em vez de grandes gotículas respiratórias e, portanto, é preciso buscar opções adicionais (como máscaras e sistemas de ventilação) para reduzir a propagação da COVID-19 - Pesquisas do comportamento na última década mostraram que “inadimplências” podem ter efeitos maiores do que os incentivos financeiros na política de pensão e outros tipos de política
Instrumental	As evidências informam diretamente uma decisão específica sobre um problema, uma opção ou uma consideração de implementação	- Os achados do ensaio clínico randomizado RECOVERY, juntamente com seis outros ensaios menores analisados em uma síntese de evidências, levaram à prescrição generalizada de dexametasona em pacientes com COVID-19 que precisavam de oxigênio ou ventilação (bit.ly/30lZsgA) e a uma estimativa de um milhão de vidas preservadas em todo o mundo dentro de nove meses (bit.ly/3F9JJAY) - Os achados da síntese de evidências da <i>Educational Endowment Foundation</i> levaram o governo do Reino Unido a redirecionar o financiamento e as atividades de tutoria para ajudar os alunos na recuperação após as interrupções escolares relacionadas à pandemia de COVID-19
Simbólica	As evidências são citadas seletivamente (ou “escolhidas a dedo”) ou novas pesquisas são seletivamente comissionadas para justificar uma decisão tomada por motivos diferentes dessas evidências**	- A compra e o armazenamento pelo governo dos Estados Unidos de 29 milhões de comprimidos de hidroxicloroquina foram justificados por um único estudo não randomizado envolvendo apenas 26 pacientes hospitalizados (seis dos quais faleceram durante o acompanhamento) e pelo “instinto” do presidente dos Estados Unidos (bit.ly/3DbFtzZ) - Muitos governos e organizações apoiaram o programa de prevenção ao crime <i>Scared Straight</i> com base em avaliações de baixa qualidade (ainda que as sínteses de evidências descritas na seção 4.8 tenham encontrado evidências de danos e nenhuma evidência de benefícios)
Tática	A falta de evidências é usada para justificar uma ação ou omissão	- A falta de evidências sobre a transmissão da SARS-CoV-2 por aerossóis (em oposição a gotículas mais pesadas) foi usada por organizadores de eventos para argumentar que continuariam realizando eventos lotados em locais fechados sem limitar o número de participantes nem obrigar o uso de máscaras (em vez de seguir o princípio da precaução***) - A falta de evidências sobre programas para a primeira infância foi usada por formuladores de políticas governamentais para justificar decisões de não investir nessa faixa etária (e o Projeto Pré-Escolar Perry descrito na seção 1.6 ajudou a criar as justificativas para a ação)

* As evidências diretas vêm de pesquisas que comparam diretamente as intervenções que são de interesse dos tomadores de decisão, podem ser aplicadas às pessoas que são consideradas como público-alvo, e medem os desfechos que são considerados importantes. As evidências podem ser indiretas porque envolvem tipos de intervenções, pessoas ou desfechos diferentes, mas relacionados, ou porque as intervenções que podem ser escolhidas não foram testadas em comparações diretas (head-to-head) (para mais informações, consulte bit.ly/3CnKGnf). Como discutimos na **seção 4.7**, evidências diretas são consideradas de maior qualidade do que as indiretas.

** Algumas pessoas usam o termo “evidências baseadas em políticas” para contrastar esses usos simbólicos de evidências com a formulação de políticas baseada em evidências (ou informadas por evidências).

*** A Declaração de Wingspread sobre o princípio da precaução (1998) afirma que: “Quando uma atividade suscita ameaças de danos à saúde humana ou ao meio ambiente, devem ser tomadas medidas cautelares mesmo que algumas relações de causa e efeito não sejam estabelecidas cientificamente. Nesse contexto, o proponente de uma atividade [p. ex., o organizador do evento], em vez do público, deve arcar com o ônus da prova”. É a gravidade da ameaça de dano que justifica – na ausência de evidências suficientes – o uso de medidas cautelares que provavelmente terão maior benefício, menor dano e/ou menor custo.

Pode haver muitas razões pelas quais as evidências não são usadas para discutir muitas perguntas que podem ser feitas na tomada de decisão, incluindo:

- Ainda não há evidências sobre o tópico (embora isso só possa ser afirmado após buscar nos lugares certos)
- Os tomadores de decisão não estão cientes das evidências disponíveis
- Os tomadores de decisão não consideram as evidências disponíveis como sendo de alta qualidade ou que sejam relevantes para seu contexto
- Os tomadores de decisão tomaram uma decisão por outras razões (p. ex., os formuladores de políticas governamentais podem ter enfrentado restrições institucionais, pressão de grupos de interesse, valores concorrentes dentro do partido governante ou entre seus integrantes).

Retomamos sobre como combinar as formas de evidências com as perguntas relacionadas a evidências na **seção 4.6**.



Profissional, Julian Elliott

Pesquisador clínico, utilizando tecnologia para a preparação e manutenção eficiente de sínteses de evidências e diretrizes “vivas” para informar a tomada de decisão

Encerro meu trabalho com a Comissão de Evidências ainda mais convencido de que precisamos encontrar maneiras de sistematizar os muitos aspectos da resposta de evidências da COVID-19 que deram certo e abordar as diversas questões que não foram bem-sucedidas. Isso inclui o trabalho incrível que muitos empreenderam para estabelecer projetos vivos de evidências, que agora vemos sendo adotados para além da COVID-19. Também houve um progresso significativo na pesquisa clínica com a implementação bem-sucedida e generalizada de “ensaios de plataforma” e na publicação com a adoção de *preprints*. Observo ainda com consternação a cobertura desigual de questões essenciais, em especial o nível inconceivelmente baixo de financiamento para estudos de alta qualidade de intervenções não medicamentosas (p. ex., intervenções comportamentais, ambientais, sociais e sistêmicas), a baixa qualidade e a desatualização de sínteses das evidências, e a desoladora quantidade de duplicação supérflua.



3.8 Relatórios de comissões globais por tipo de tomador de decisão

Os relatórios de comissões globais podem se dirigir a, envolver diretamente ou engajar de forma mais geral qualquer um dos quatro tipos de tomadores de decisão que são o foco do relatório da Comissão de Evidências. Os formuladores de políticas governamentais foram o público-alvo mais frequente nos 70 relatórios de comissões publicados desde 2016 analisados. Os comissários também foram descritos com mais frequência como formuladores de políticas governamentais, e esse tipo de tomador de decisão também foi o foco de um engajamento mais amplo dos relatórios de comissões analisados. Os cidadãos foram descritos com menos frequência como público-alvo, comissários e o foco de um engajamento mais amplo. Muitos relatórios de comissões (52) não destacaram nenhum tipo de tomador de decisão como base para descrever seus comissários.



3.9 Referências

1. Kahneman D. Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux; 2011.
2. Nsangi A, Semakula D, Oxman AD, et al. Effects of the Informed Health Choices primary school intervention on the ability of children in Uganda to assess the reliability of claims about treatment effects: A cluster-randomised controlled trial. *The Lancet* 2017; 390(10092): 374-388.
3. Semakula D, Nsangi A, Oxman AD, et al. Effects of the Informed Health Choices podcast on the ability of parents of primary school children in Uganda to assess claims about treatment effects: A randomised controlled trial. *The Lancet* 2017; 390(10092): 389-398.
4. Langer L, Tripney J, Gough D. The science of using science: Researching the use of research evidence in decision-making. London: EPPI-Centre, UCL Institute of Education; 2016.
5. Oliver K, Innvar S, Lorenc T, Woodman J, Thomas J. A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. *BMC Health Services Research* 2014; 14: 2.
6. Murthy L, Shepperd S, Clarke MJ, et al. Interventions to improve the use of systematic reviews in decision-making by health system managers, policy makers and clinicians. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2012; (9): 1-67.
7. Perrier L, Mrklas K, Lavis JN, Straus SE. Interventions encouraging the use of systematic reviews by health policymakers and managers: A systematic review. *Implementation Science* 2011; 6: 43.
8. Wallace J, Byrne C, Clarke M. Improving the uptake of systematic reviews: A systematic review of intervention effectiveness and relevance. *BMJ Open* 2014; 4(10): e005834.
9. Sarkies MN, Bowles K-A, Skinner EH, Haas R, Lane H, Haines TP. The effectiveness of research implementation strategies for promoting evidence-informed policy and management decisions in healthcare: A systematic review. *Implementation Science* 2017; 12(1): 132.
10. Williamson A, Barker D, Green S, et al. Increasing the capacity of policy agencies to use research findings: A stepped-wedge trial. *Health Research Policy and Systems* 2019; 17(14).
11. Partridge ACR, Mansilla C, Randhawa H, Lavis JN, El-Jardali F, Sewankambo NK. Lessons learned from descriptions and evaluations of knowledge translation platforms supporting evidence-informed policy-making in low- and middle-income countries: A systematic review. *Health Research Policy and Systems* 2020; 18(1): 127.
12. Ricciardi GW, Toumi M, Weil-Olivier C, et al. Comparison of NITAG policies and working processes in selected developed countries. *Vaccine* 2015; 33(1): 3-11.
13. Bell S, Blanchard L, Walls H, Mounier-Jack S, Howard N. Value and effectiveness of national immunization technical advisory groups in low- and middle-income countries: A qualitative study of global and national perspectives. *Health Policy and Planning* 2019; 34(4): 271-281.
14. Tyner E, Lorenc T, Petticrew M, et al. Cultures of evidence among decision makers in non-health sectors: Systematic review of qualitative evidence. *The Lancet* 2013; 382(S3).
15. Government of Kenya. Guidelines for evidence use in policy-making. Nairobi: Government of Kenya, Ministry of Health; 2016.
16. HM Treasury. The green book: Central government guidance on appraisal and evaluation. London: UK Government, HM Treasury; 2018.
17. Sucha V, Sienkiewicz M. Science for policy handbook. Brussels: European Commission Joint Research Centre; 2020.
18. Sense About Science. Transparency of evidence: An assessment of government policy proposals May 2015 to May 2016. London: Sense About Science; 2016.
19. Haskins R, Margolis G. Show me the evidence: Obama's fight for rigor and results in social policy. Washington: Brookings Institution Press; 2014.
20. Tate K, Hewko S, McLane P, et al. Learning to lead: A review and synthesis of literature examining health care managers' use of knowledge. *Journal of Health Services Research & Policy* 2019; 24(1): 57-70.
21. Shafaghat T, Imani-Nasab MH, Bahrami MA, et al. A mapping of facilitators and barriers to evidence-based management in health systems: A scoping review study. *Systematic Reviews* 2021; 10(1): 42.
22. Roshanghalb A, Lettieri E, Aloini D, Cannavacciuolo L, Gitto S, Visintin F. What evidence on evidence-based management in healthcare? *Management Decision* 2018; 56(10): 2069-2084.

23. Moss I. Improving institutional decision-making: Which institutions? – A framework. 2021. <https://forum.effectivealtruism.org/posts/ttpSEgE3by7AAhQ7w/improving-institutional-decision-making-which-institutions-a> (acesso 9 setembro 2021).
24. Leigh A. Randomistas: How radical researchers changed our world. Carlton: La Trobe University Press in conjunction with Black Inc.; 2018.
25. Pantoja T, Opiyo N, Lewin S, et al. Implementation strategies for health systems in low-income countries: An overview of systematic reviews. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2017; 9(9).
26. Dagenais C, Lysenko L, Abrami PC, Bernard RM, Ramde J, Janosz M. Use of research-based information by school practitioners and determinants of use: A review of empirical research. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 2012; 8(3): 285-309.
27. Organisation for Economic Co-operation and Development. Behavioural insights and organisations: Fostering safety culture. Paris: OECD; 2020.
28. Fontaine G, Maheu-Cadotte MA, Lavallée A, et al. Communicating science in the digital and social media ecosystem: Scoping review and typology of strategies used by health scientists. *JMIR Public Health and Surveillance* 2019; 5(3): e14447.
29. Weiss CH. The many meanings of research utilization. *Public Administration Review* 1979; 39(5): 426-431.