

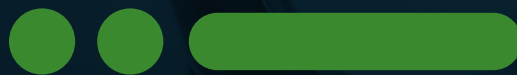
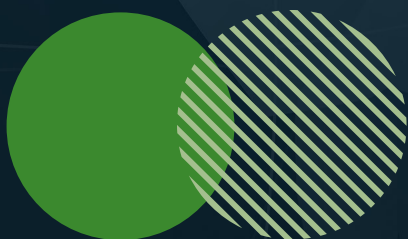


CEAG E MS

RESUMO DO EVENTO

DIÁLOGO ESTRATÉGICO SOBRE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO PROJETOS E COOPERAÇÕES EM SAÚDE

Teoria e Prática



Projeto: Estruturação de Monitoramento na gestão estratégica de projetos e cooperações do Ministério da Saúde (MS)

Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública
Universidade de Brasília

2026



CEAG E MS



RESUMO DO EVENTO

DIÁLOGO ESTRATÉGICO SOBRE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO PROJETOS E COOPERAÇÕES EM SAÚDE

Teoria e Prática



Projeto: Estruturação de Monitoramento na gestão estratégica de projetos e cooperações do Ministério da Saúde (MS)

Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública
Universidade de Brasília

2026



PROJETO DE PESQUISA

Estruturação de Monitoramento na gestão estratégica de projetos e cooperações do Ministério da Saúde (MS)

EQUIPE ACADÊMICA E TÉCNICA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

Prof.a Dra. Doriana Daroit

Prof.a Dra. Susan Elizabeth Martins Cesar de Oliveira

Prof.a Dra. Gabriela Borges Antunes

Prof.a Dra. Fátima de Souza Freire

Prof. Dr. Arnaldo Mauerberg Junior

Prof. Dr. Antônio Nascimento Junior

Prof. Dr. Leonardo Cavalcanti da Silva

Prof. Dr. Paulo Carlos Du Pin Calmon

Prof. Dr. Roberto Góes Ellery Júnior

Prof. Dr. Víctor Gomes e Silva

Prof. Dr. Wladimir Ganzelevitch Gramacho

ADMINISTRATIVO

Ms. Simone Braga Farias

Me. Wilson Alves Borba Junior

BOLSISTAS DO PROGRAMA DE DOUTORADO

Paula Daniella Prado Ramos

Solana Irene Loch Zandonai

Fabiana Bandeira dos Santos





SUMÁRIO

PARTE 1 – O EVENTO 4

- 1. Introdução **4**
- 2. Objetivos do evento **5**
- 3. Contexto do projeto **5**
- 4. Programação do Evento **5**
- 5. Desenvolvimento do evento **6**
 - 5.1 Apresentação do Projeto Estruturação Modelos Monitoramento e Avaliação Programas e Projetos de Cooperação Técnica Nacional e Internacional do Ministério da Saúde e Visão do DECOOP (Fábio Campelo Santos Fonseca Ribeiro) **7**
 - 5.2 Apresentação da Revisão de Literatura - Projeto de Monitoramento na Gestão Estratégica de Projetos e Cooperações do Ministério da Saúde (Doriana Daroit) **8**
 - 5.3 Benchmarking internacional e nacional – Principais Resultados (Susan E. M. Cesar de Oliveira) **9**
 - 5.4 Atividade **11**
- 6. Resultados e Encaminhamentos **12**
- 7. Link com as apresentações **13**

PARTE 2 – ANÁLISES DAS ATIVIDADES INDIVIDUAL E COLETIVA REALIZADAS DURANTE O EVENTO 14

- 1. Análise da Atividade Individual **15**
 - 1.1. Principais Tendências Transversais por Dimensão **15**
 - 1.2. Síntese e Implicações **17**
 - 1.3. Conclusão **18**
- 2. Análise da Atividade Coletiva **18**
 - 2.1. Principais Desafios Identificados **18**
 - 2.2. Caminhos Propostos para Superar os Desafios **21**
 - 2.3. Conclusão **21**





PARTE 1 – O EVENTO

1. INTRODUÇÃO

O evento **Diálogo Estratégico sobre Monitoramento e Avaliação de Projetos e Cooperções em Saúde: Teoria e Prática**, realizado no dia 02 de abril de 2025 na Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec), integra o projeto Estruturação de Monitoramento na Gestão Estratégica de Projetos e Cooperções do Ministério da Saúde. Esse projeto, desenvolvido em parceria entre o Ministério da Saúde e o Centro de Estudos Avançados em Governo e Administração Pública (CEAG) da Universidade de Brasília, busca aprimorar a gestão estratégica e a eficiência das iniciativas ministeriais por meio de práticas robustas de Monitoramento e Avaliação (M&A).



2. OBJETIVOS DO EVENTO

O diálogo teve como objetivo principal promover a troca de conhecimentos e experiências sobre metodologias de M&A, com foco em sua aplicação prática nas unidades do Ministério da Saúde. Especificamente, buscou-se:

- Fortalecer a capacitação de gestores e equipes técnicas para a adoção de abordagens baseadas em evidências.
- Realizar um levantamento estruturado dos principais desafios práticos em M&A por dimensão estratégica.
- Sistematizar de propostas de superação dos desafios.
- gerar subsídios para o aprimoramento do modelo de M&A em desenvolvimento no âmbito do TED 150.

3. CONTEXTO DO PROJETO

O projeto Estruturação de Monitoramento na Gestão Estratégica de Projetos e Cooperações do Ministério da Saúde é uma iniciativa conjunta do Ministério da Saúde e do CEAG. Ele visa desenvolver estudos e metodologias que otimizem a gestão de projetos e cooperações, com ênfase na implementação de sistemas de M&A. A parceria tem como meta final aumentar a eficiência e a efetividade das ações ministeriais, garantindo melhores resultados para a saúde pública.

4. PROGRAMAÇÃO DO EVENTO

O evento foi estruturado com uma programação que alternou momentos de apresentações, discussões e atividades práticas, conforme descrito a seguir:

- 09h00 às 09h30: Café de boas-vindas.
- 09h30 às 10h00: Apresentação do projeto e visão do DECOOP/MS



- 10h00 às 10h45: Apresentação dos resultados da revisão de literatura.
- 10h45 às 12h00: Atividade Parte 1: Mapeamento de Desafios nas Dimensões-Chave do M&A.
- 12h00 às 14h00: Almoço.
- 14h00 às 14h45: Apresentação dos resultados do benchmarking.
- 14h45 às 16h00: Atividade Parte 2: Propostas de Caminhos para Superação de Desafios.
- 16h00 às 16h30: Encaminhamentos e próximos passos (CEAG e DE-COOP).
- 16h30 às 17h00: Coffee break.

5. DESENVOLVIMENTO DO EVENTO

O Diálogo Estratégico reuniu representantes do Ministério da Saúde, especialistas do CEAG e outros atores relevantes do setor de saúde. Durante o encontro, foram abordados temas como:

- Fundamentos teóricos de monitoramento e avaliação aplicados à gestão em saúde.
- Estudos de caso de boas práticas em M&A no contexto brasileiro e internacional.
- Desafios e soluções para a integração de M&A nas rotinas das unidades ministeriais.

O evento contou com apresentações, painéis de discussão e oficinas práticas, permitindo a interação entre os participantes e a construção coletiva de propostas para o fortalecimento da gestão estratégica no Ministério da Saúde.



5.1 Apresentação do Projeto Estruturação Modelos Monitoramento e Avaliação Programas e Projetos de Cooperação Técnica Nacional e Internacional do Ministério da Saúde e Visão do DECOOP (Fábio Campelo Santos Fonseca Ribeiro)

O evento teve início com a saudação e apresentação do projeto referente ao TED 150 realizada pelos diretores Pedro Ivo Sebba Ramalho, Diretor do Departamento de Cooperação Técnica e Desenvolvimento em Saúde - DECOOP/SE/MS e Luiz Guilherme de Oliveira, Diretor do centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública - CEAG/FACE/UnB. O coordenador Fábio Campelo iniciou a sua fala com uma saudação da equipe do DECOOP/MS, que destacou a importância de fortalecer a gestão estratégica de projetos e cooperações técnicas no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Foi enfatizado que o projeto visa superar desafios históricos na execução de políticas públicas, como a baixa taxa de sucesso na implementação de estratégias (apenas 10%, segundo Kaplan & Norton, 2001), a percepção de 75% dos líderes sobre a execução como ponto fraco (Kaplan & Norton, 2008), e o desperdício de 11% dos investimentos em projetos (PMI, 2020). A apresentação destacou a necessidade de integrar processos fragmentados e promover decisões estratégicas baseadas em dados confiáveis.

O projeto foi detalhado pelo coordenador que mencionou suas metas principais, previstas para serem alcançadas entre maio e dezembro de 2025, sendo elas:

- Análise de experiências de monitoramento e avaliação de programas e projetos de cooperações técnicas.
 - Treinamento da equipe do Ministério da Saúde, por meio da realização de um simpósio sobre teoria e prática de modelos, métodos e técnicas de M&A de programas e projetos de cooperação técnica nacional e internacional.
- Propostas para implementação de modelo de gestão e governança, e de métodos e técnicas para monitoramento e avaliação de programas e projetos de cooperação técnica.

- Apoio à implementação do modelo de gestão e governança, e dos métodos e técnicas para monitoramento e avaliação de programas e projetos de cooperação técnica.
- Análise dos primeiros resultados da implementação do modelo de gestão e governança, dos métodos e técnicas.

Após a apresentação, foi aberto um espaço para perguntas e reflexões. Os participantes destacaram os seguintes pontos: (1) A necessidade de priorizar a capacitação técnica para o uso de ferramentas digitais de M&A, como *dashboards* e plataformas integradas. (2) A importância de envolver stakeholders externos, incluindo comunidades e parceiros internacionais, para garantir legitimidade e transparência. (3) Preocupações com a infraestrutura de dados do Ministério da Saúde, que apresenta fragilidades na padronização e acesso.

5.2 Apresentação da Revisão de Literatura - Projeto de Monitoramento na Gestão Estratégica de Projetos e Cooperções do Ministério da Saúde (Doriana Daroit)

A revisão de literatura apresentada pela professora Doriana Daroit abrangeu conceitos-chave, como a distinção entre políticas públicas, programas e projetos, e entre monitoramento (contínuo, focado em dados) e avaliação (periódica, analisando causa e efeito). Também foi apresentada a evolução das práticas avaliativas no Brasil, situadas entre a segunda (diálogo) e terceira (neoliberal) ondas, com desafios como descontinuidade política, falta de articulação entre pesquisa e governo, capacitação insuficiente, carência de recursos, resistência a evidências científicas e fragilidade de dados. A metodologia da pesquisa envolveu a busca em bases como CAPES, PubMed, ScienceDirect, Web of Science e The Lens, com palavras-chave como “monitoring and evaluation”, “best practices” e “public-private partnership” (2014-2024). Dos 1.224 artigos iniciais, 23 foram analisados, divididos em alta, média e baixa relevância. A professora destacou os principais achados, sendo:



- Métodos: Incluem custo-benefício, experimentais, quase-experimentais, documentais, interrogativos, observacionais, meta-avaliação e triangulação. Métodos participativos e sistemas digitais destacam-se, com ênfase em abordagens éticas e multidimensionais.
- Desafios:
 - Técnicos: Acesso e transparência de dados, integração de sistemas, limitações tecnológicas.
 - Humanos: Capacitação insuficiente, resistência a mudanças, inclusão de minorias.
 - Institucionais: Burocracia, falta de recursos, desalinhamento interinstitucional.
- Recomendações:
 - Desenvolver teorias do programa e indicadores claros.
 - Criar bases de dados confiáveis e usar plataformas digitais (dashboards, relatórios automatizados).
 - Fortalecer participação de stakeholders e transparência.
 - Investir em capacitação e parcerias estratégicas.
 - Adotar visão de longo prazo com indicadores socioeconômicos e ambientais.
 - Garantir uso de indicadores em decisões por meio de reuniões periódicas.

5.3 Benchmarking internacional e nacional – Principais Resultados (Susan E. M. Cesar de Oliveira)

A apresentação foi realizada pela professora Susan, que destacou a relevância do benchmarking como ferramenta para aprimorar a eficiência e a qualidade do monitoramento e avaliação (M&A) de programas e projetos de cooperação técnica no Ministério da Saúde. O benchmarking foi descrito como uma análise comparativa para promover mudanças e melhorar o desempenho organizacional, com ênfase na aplicação ao setor público para otimizar serviços ao cidadão. A apresentação foi estruturada em torno dos objetivos da análise comparativa: compreender processos e metodologias de M&A nas instituições visitadas, identificar melhores práticas e propor sugestões de implementação no DECOOP/MS.

A professora Susan apresentou as etapas do processo de benchmarking:

1. Definição do tema e foco do estudo.
2. Prospecção de instituições relevantes.
3. Organização das visitas, com roteiros de perguntas e coleta preliminar de informações.
4. Realização de visitas de campo para coleta de dados.
5. Análise dos dados e identificação de boas práticas.
6. Comparação entre processos e identificação de lacunas.
7. Elaboração de recomendações e entrega de relatório final.

Pontuou que foram visitadas 12 instituições, divididas em dois grupos:

- **Internacionais (5):** Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e Organização dos Estados Americanos (OEA).
- **Nacionais (7):** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

A análise destacou práticas inovadoras em M&A, com exemplos específicos:

- **OPAS:** Utilização de portais digitais para gestão de resultados, com acesso livre a múltiplos catálogos.
- **USAID:** Diretrizes robustas de gestão de dados, incluindo requisitos obrigatórios e práticas recomendadas, com foco no ciclo de vida dos dados.
- **MDS:** Governança de várias bases de dados por meio de um Departamento de Gestão da Informação.



- **BNDES:** Ênfase na divulgação homogênea de informações, com parâmetros comparativos em dados quantitativos.
- **RNP:** Portal de Redes de Colaboração de Comunidades (<https://rcc.rnp.br/>), que facilita a troca de boas práticas e o trabalho conjunto.

Duas recomendações principais foram apresentadas:

1. Aprimoramento da Divulgação de Resultados: Estabelecer mecanismos para relatórios periódicos, boletins resumidos e painéis informativos com dados precisos, atualizados e confiáveis sobre o desempenho dos programas e projetos geridos pelo DECOOP/MS. Inspirado no modelo do BNDES, que prioriza homogeneidade e comparabilidade na comunicação.
2. Criação de Redes de Colaboração: Desenvolver uma plataforma online para conectar parceiros dos programas do DECOOP/MS, promovendo troca de boas práticas, aprendizado contínuo e fortalecimento da cultura de M&A. O modelo do portal da RNP foi citado como referência.

5.4 Atividade

O evento incluiu uma atividade prática dividida em duas partes com o objetivo de mapear desafios práticos no M&A e propor soluções aplicáveis. Após a introdução, os participantes realizaram uma atividade individual, registrando desafios enfrentados em suas práticas de M&A nas dimensões estratégicas recomendadas para o DECOOP/MS:

- Disponibilidade e qualidade de dados
- Métodos e tecnologias utilizados
- Capacitação e cultura de aprendizagem
- Comunicação e transparência dos resultados
- Planejamento e execução do ciclo de projetos
- Conexão entre M&A e planejamento estratégico institucional
- Governança e coordenação interinstitucionais
- Política e diretrizes de M&A
- Colaboração em redes internas e externas
- Outros aspectos relevantes

Em seguida, divididos em grupos temáticos, os participantes discutiram e priorizaram dois desafios por dimensão.

A plenária permitiu que cada grupo apresentasse seus desafios, destacando:

- Fragilidade de bases de dados e falta de padronização.
- Baixa capacitação técnica em ferramentas de M&A.
- Resistência à participação de stakeholders externos.
- Dificuldade em integrar indicadores de longo prazo.

No período vespertino, a atividade em grupo promoveu a discussão de propostas de melhoria para os desafios priorizados, focando em ações realistas. Cada grupo apresentou suas soluções, incluindo:

- Criação de uma plataforma centralizada de dados com dashboards.
- Programas de capacitação continuada para gestores.
- Estratégias de comunicação bidirecional com comunidades.
- Integração de indicadores socioeconômicos em avaliações.

A atividade gerou um levantamento estruturado de desafios e propostas de melhoria, que pode servir como subsídios para o aprimoramento do modelo de M&A do DECOOP/MS. A partir desses dados, foi realizada uma análise simples indicando os principais pontos, desafios e potenciais. A sistematização desses dados está disponível na próxima seção deste relatório em “Análise das atividades individual e coletiva realizadas durante o evento”.

6. RESULTADOS E ENCAMINHAMENTOS

- Reforço a importância da criação de uma política institucional de M&A no MS.
- Necessidade de qualificação técnica e sensibilização de gestores para o uso estratégico do monitoramento.
- Fortalecimento da cooperação entre o MS e o CEAG para desenvolver ferramentas e metodologias aplicadas.




- Compromisso com a continuidade dos espaços de diálogo e troca de experiências como prática institucional.
- Proposta de construção de um repositório de boas práticas e de indicadores estratégicos para uso transversal pelas unidades ministeriais.

7. LINK COM AS APRESENTAÇÕES

<https://drive.google.com/drive/folders/1ixqcqcGsrwgAfLb6skNkkmkNB1Pnm0gcs>





PARTE 2 – ANÁLISES DAS ATIVIDADES INDIVIDUAL E COLETIVA REALIZADAS DURANTE O EVENTO

Por meio de atividades individuais e em grupo, os participantes mapearam dificuldades em áreas estratégicas e elaboraram propostas realistas, como melhorias em bases de dados, capacitação técnica e estratégias de comunicação, contribuindo para o fortalecimento institucional do MeA no Ministério da Saúde.

1. ANÁLISE DA ATIVIDADE INDIVIDUAL

A atividade individual revelou uma diversidade de percepções, mas também uma forte convergência sobre os principais gargalos enfrentados para o fortalecimento do Monitoramento e Avaliação (MeA) no Ministério da Saúde. As contribuições foram organizadas conforme as dez dimensões-chave.



1.1. Principais Tendências Transversais por Dimensão

1.1.1. Disponibilidade e qualidade de dados

- **Problemas recorrentes:** ausência de padronização, dados obsoletos, dispersos ou não estruturados; baixa confiabilidade; falta de sistema único.
- **Causas apontadas:** baixa integração entre setores, pouca abertura de parceiros para compartilhamento e ausência de diretrizes claras.

1.1.2. Métodos e tecnologias utilizadas

- **Principais críticas:** uso de métodos “quebra-galhos”, planilhas informais, tecnologias ultrapassadas, falta de interoperabilidade.
- **Sugestões implícitas:** criação de ferramentas institucionais padronizadas, repositórios únicos, padronização metodológica com base técnica.

1.1.3. Capacitação e cultura de aprendizagem

- **Desafios identificados:** baixa prioridade da capacitação prática, resistência à mudança, rotatividade de gestores, desvalorização institucional.
- **Soluções sugeridas:** processos formativos contínuos, alinhamento entre capacitação e prática, incentivo institucional à cultura avaliativa.

1.1.4. Comunicação e transparência dos resultados

- **Pontos críticos:** comunicação falha, falta de feedback aos stakeholders, ausência de sistemáticas de divulgação de dados.
- **Tendência:** reconhecimento de que a comunicação é estratégica para valorização do MeA – tanto interna (gestores) quanto externa (sociedade).

1.1.5. Planejamento e execução do ciclo de projetos

- **Desafios frequentes:** ciclos descontinuados, escopos mal definidos, projetos sem integração com planejamento institucional.
- **Causas:** ausência de cultura de planejamento, falta de normas e rotinas, desarticulação entre planejamento e execução.

1.1.6. Conexão entre M&A e planejamento estratégico institucional

- **Diagnóstico:** falta de alinhamento entre ações de MeA e estratégias do MS; conexão feita apenas formalmente.
- **Relevância:** ausência desse vínculo compromete o uso dos dados de avaliação para decisões estratégicas.

1.1.7. Governança e coordenação interinstitucionais

- **Problemas destacados:** instâncias frágeis ou inexistentes, ausência de colegiados, duplicidade de ações, comunicação institucional precária.
- **Ponto comum:** necessidade de criar estruturas formais e participativas de governança.

1.1.8. Política e diretrizes de M&A

- **Constatações:** inexistência ou não implementação de diretrizes padronizadas; descontinuidade entre gestões.
- **Soluções desejadas:** institucionalização de políticas de MeA como cultura de Estado, com mecanismos claros e permanentes.

1.1.9. Colaboração em redes internas e externas

- **Frequente:** práticas isoladas, desarticulação entre secretarias e parceiros, falta de espaços permanentes de troca.
- **Solução proposta:** fortalecimento de redes para articulação temática e compartilhamento de aprendizados.



1.1.10. Outra

- **Observações relevantes:** ausência de financiamento para MeA, desperdícios por falta de governança, e necessidade de envolver diferentes áreas nos processos decisórios.

1.2. Síntese e Implicações

O conjunto de respostas mostra que os profissionais do MS identificam desafios profundos e estruturais, mas também possuem clareza sobre possíveis caminhos para fortalecimento do MeA, especialmente em cinco eixos:

3. Padronização normativa e tecnológica
4. Institucionalização da cultura de M&A
5. Governança colaborativa e intersetorial
6. Valorização da comunicação e da transparência
7. Formação técnica continuada com enfoque aplicado

FIGURA 1

Nuvem de Palavras com os principais termos na coleta de dados da Atividade Individual



Fonte: elaboração própria.

1.3. Conclusão

A atividade individual trouxe um retrato autêntico das vivências, lacunas e percepções institucionais de quem atua diretamente com projetos e políticas públicas em saúde. A convergência das respostas reforça a importância de transformar o MeA de uma função técnica isolada para um processo estratégico transversal, institucionalizado e participativo.

2. ANÁLISE DA ATIVIDADE COLETIVA

O Diálogo Estratégico sobre Monitoramento e Avaliação de Projetos e Cooperções em Saúde reuniu diferentes setores do Ministério da Saúde e parceiros para identificar os principais desafios estruturais, operacionais e culturais enfrentados na implementação de práticas de MeA, e propor caminhos viáveis de superação. A seguir, os principais achados organizados por temas transversais:

2.1. Principais Desafios Identificados

2.1.1. Falta de padronização e normatização

- Ausência de metodologias unificadas e diretrizes comuns.
- Fragmentação de processos e critérios de análise (ex: custos, dados, indicadores).
- Dificuldade de alinhamento entre diferentes setores e níveis institucionais.

2.1.2. Governança e coordenação frágil

- Atribuições pouco claras entre atores e instâncias.
- Carência de mecanismos institucionais para integração e articulação (ex.: comitês, GTs).
- Falta de apoio contínuo da alta gestão.



2.1.3. Limitações tecnológicas e informacionais

- Uso de ferramentas improvisadas (“quebra-galhos”).
- Sistemas não integrados e sem controle de acesso qualificado.
- Ausência de repositório único para dados confiáveis e compartilháveis.

2.1.4. Baixa cultura de avaliação e resistência à mudança

- Desconhecimento sobre os ciclos de vida de projetos.
- Cultura organizacional avessa à transparência e à prestação de contas.
- Dificuldade de compreensão sobre o papel estratégico do MeA.

2.1.5. Comunicação ineficaz

- Ruídos na comunicação entre diferentes áreas e com instituições parceiras.
- Pouca visibilidade dos resultados das ações e avaliações.
- Dificuldade de articulação entre as áreas técnicas e a alta gestão.

2.2. Caminhos Propostos para Superar os Desafios

2.2.1. Desenvolvimento de marcos normativos e metodológicos

- Elaboração de metodologias padronizadas, porém flexíveis.
- Institucionalização de políticas de MeA com regimentos internos.
- Inclusão de diretrizes em normativas e bancos de preços.

2.2.2. Reforço da governança

- Criação de comitês com participação dos stakeholders.
- Estabelecimento de políticas claras de governança de dados.
- Definição formal das atribuições e fluxos operacionais.

2.2.3. Qualificação da infraestrutura e da equipe

- Formação de equipes com conhecimento técnico em MeA.
- Fortalecimento de ferramentas digitais de monitoramento (ex: uso de IA, Brisk).
- Criação de repositórios integrados com diferentes níveis de acesso.

2.2.4. Promoção da cultura avaliativa

- Realização de oficinas e ações educativas internas.
- Estímulo à valorização da transparência e da utilidade da avaliação.
- Comunicação clara sobre os benefícios do MeA para as áreas finalísticas.

2.2.5. Aprimoramento da comunicação institucional

- Definição de estratégias de divulgação de resultados.
- Integração das equipes técnicas com instâncias de planejamento estratégico.
- Ampliação do diálogo entre MS e instituições executoras.



FIGURA 2

Nuvem de Palavras com os principais termos na coleta de dados da Atividade Coletiva



Fonte: elaboração própria.

2.3. Conclusão

O evento revelou que os desafios enfrentados no M&A atravessam desde o uso de tecnologia até a cultura institucional. As propostas sinalizam um esforço coletivo em articular padronização, governança e valorização da avaliação como prática estratégica para a melhoria da gestão em saúde. Há um reconhecimento comum de que sem integração, comunicação e apoio institucional, os avanços em MeA ficam comprometidos.





ceag.unb.br



[@unb_oficial](https://twitter.com/unb_oficial)



[@ceag_unb](https://www.instagram.com/ceag_unb)



ceag@unb.br

