OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 86 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Marco lógico: como montar a matriz de um projeto municipal

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 22h48



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

O marco lógico organiza um projeto em uma matriz com objetivo, finalidade, produtos e atividades, mais indicadores, meios de verificação e premissas. Criado para a cooperação internacional, é usado no Brasil em projetos, convênios e propostas para recursos externos.

Quem já preparou um projeto para captar recursos conhece a pergunta: "qual o objetivo, quais as metas e como vai medir?" O **marco lógico** (ou *logframe*) responde a ela em uma matriz de quatro linhas e quatro colunas. É uma ferramenta de planejamento que une clareza e disciplina. Veja a origem, como aplicar na prefeitura e um modelo para preencher.

O que é o marco lógico

A abordagem do marco lógico foi desenvolvida em 1969 para a agência de cooperação dos Estados Unidos (USAID), a partir de um estudo conduzido por Leon J. Rosenberg. Foi testada em programas de assistência em vários países e se espalhou entre agências de desenvolvimento e bancos multilaterais. Hoje, muitos financiadores exigem uma matriz desse tipo nas propostas.

A matriz tem quatro linhas, de baixo para cima:

- **Atividades:** o que será feito.
- **Produtos (resultados diretos):** o que será entregue com as atividades.
- **Propósito (objetivo do projeto):** a mudança que se espera por usar os produtos.
- **Finalidade (objetivo de longo prazo):** a contribuição para um resultado maior.

E quatro colunas: a descrição, os indicadores verificáveis, os meios de verificação (de onde vêm os dados) e as premissas (condições externas necessárias para que o nível seguinte aconteça).

Por que funciona no setor público

O marco lógico força clareza em um ponto em que projetos públicos costumam falhar: a distinção entre o que se faz (atividades), o que se entrega (produtos) e o que se muda (propósito). Muitos planos de trabalho listam apenas atividades e nunca dizem qual mudança esperam.

Outra vantagem é a coluna de premissas, que expõe os riscos externos, como a aprovação de uma lei, a liberação de recursos ou a participação de outro ente. Isso ajuda a prefeitura a se proteger e a monitorar o que não controla. Por fim, a matriz serve de base para o monitoramento: os indicadores e os meios de verificação já nascem definidos.

Em projetos financiados por transferências e convênios, a matriz também ajuda a fundamentar o plano de trabalho. Verifique sempre o modelo exigido pelo concedente.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Descreva o problema.** Com dados locais, diga quem sofre, onde e quanto.
2. **Defina a finalidade e o propósito.** A finalidade é o resultado maior (por exemplo, melhor saúde materna). O propósito é a mudança direta do projeto (por exemplo, gestantes com acompanhamento completo).
3. **Liste os produtos.** O que o projeto entregará: equipe treinada, protocolo implantado, unidade equipada.
4. **Detalhe as atividades.** O que será feito para gerar cada produto.
5. **Crie os indicadores.** Para cada nível, um indicador com meta e prazo.
6. **Defina os meios de verificação.** De onde virão os dados: sistema, relatório, pesquisa.
7. **Escreva as premissas.** O que precisa ser verdade fora do projeto para que ele funcione. Revise a lógica de baixo para cima: se as atividades ocorrerem e as premissas se mantiverem, os produtos serão gerados? E assim por diante.

Modelo para preencher

Adapte ao formato exigido pelo financiador ou concedente e à realidade do seu órgão.

- Nível — Descrição — Indicadores verificáveis — Meios de verificação — Premissas
- Finalidade — — — —
- Propósito — — — —
- Produtos — — — —
- Atividades — — Recursos e orçamento — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético, sem números. Uma prefeitura prepara um projeto para ampliar a oferta de cursos de qualificação profissional. A finalidade é aumentar a renda das famílias do município. O propósito é que jovens e adultos concluam cursos alinhados às vagas locais. Os produtos são turmas realizadas, instrutores capacitados e parcerias com empresas. As atividades incluem levantar a demanda das empresas, selecionar instrutores e divulgar as turmas. Entre os indicadores, o percentual de concluintes e o de inseridos no mercado. Os meios de verificação são os registros de matrícula e uma pesquisa de acompanhamento. As premissas: as empresas locais continuam contratando e há espaço físico disponível. Ao revisar, a equipe percebe que a premissa das empresas é frágil e inclui uma atividade de articulação.

Dicas para uma matriz consistente

Para a matriz funcionar, confira a lógica de baixo para cima e de cima para baixo. De baixo para cima: se as atividades forem realizadas e as premissas valerem, os produtos aparecem? De cima para baixo: para alcançar o propósito, os produtos listados bastam? Evite indicadores impossíveis de medir com os dados disponíveis e prefira poucos, bem definidos, a muitos vagos. Defina quem será responsável por coletar cada informação e com que frequência. Ao usar a matriz em prestação de contas, mantenha um histórico das versões, anotando o que mudou e por quê, para que o projeto possa ser acompanhado ao longo da execução.

Erros comuns

- **Confundir produto com propósito.** Entregar cursos não é o mesmo que as pessoas se qualificarem.
- **Indicador sem meio de verificação.** Se não há fonte de dados, o indicador não serve.
- **Esquecer as premissas.** Elas mostram os riscos que podem derrubar o projeto.
- **Preencher no fim.** A matriz deve orientar o projeto, e não ser montada depois para cumprir exigência.
- **Muitos objetivos.** Um projeto deve ter um propósito claro.

Perguntas frequentes

Marco lógico e modelo lógico são iguais?

São parecidos, mas não idênticos. O marco lógico é uma matriz com indicadores, meios de verificação e premissas; o modelo lógico é um desenho da cadeia de insumos, atividades, produtos e resultados.

Todo convênio exige marco lógico?

Não. O plano de trabalho segue as exigências do concedente e da norma que rege a transferência. O marco lógico é útil mesmo quando não é obrigatório.

Quanto tempo leva para fazer?

Uma oficina de um dia com a equipe do projeto costuma produzir uma primeira versão.

Como combinar com a árvore de problemas?

A árvore de problemas e de objetivos é uma etapa anterior: ela organiza as causas e efeitos e alimenta a matriz.

Fontes:
Logical framework approach — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_framework_approach
Theory of change — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_change

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Marco lógico: como montar a matriz de um projeto municipal. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 86, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/marco-logico/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 86 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/marco-logico/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 86
35386 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0086

Versão on-line