OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 83 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Modelo lógico de programas: como montar e usar

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 22h43



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

O modelo lógico é um desenho que liga os recursos de um programa às suas atividades, produtos e resultados. Ganhou difusão com guias como o da Fundação Kellogg e serve para planejar e avaliar programas públicos com clareza.

O **modelo lógico de programas** é uma representação simples, geralmente em uma página, de como um programa deveria funcionar: o que entra, o que a equipe faz, o que é entregue e que mudanças se esperam. Para o gestor municipal, é a forma mais direta de conferir se um programa tem lógica antes de gastar e de combinar, desde o início, como será avaliado.

O que é e de onde vem

O modelo lógico vem do campo da avaliação de programas. A literatura aponta raízes na avaliação de programas desde os anos 1960, com Edward Suchman (1967), e a publicação mais citada como a primeira a usar o termo *logic model* ("modelo lógico") é de Joseph Wholey (1979), ligada à avaliação de programas públicos nos Estados Unidos. A difusão mais ampla veio de guias práticos, entre eles o *Logic Model Development Guide*, da Fundação W. K. Kellogg, na edição atualizada de 2004, voltado a organizações que precisam planejar e avaliar seus programas.

O formato mais comum tem quatro blocos. Os **insumos** são os recursos: dinheiro, pessoas, equipamentos. As **atividades** são o que o programa faz com esses recursos, como oficinas e visitas. Os **produtos** são o que as atividades geram diretamente, como número de pessoas atendidas. Os **resultados** são as mudanças na vida do público, de curto, médio e longo prazo, incluindo o impacto final.

A leitura é feita em sequência lógica: se tivermos os insumos, poderemos fazer as atividades; se fizermos as atividades, teremos os produtos; se tivermos os produtos, esperamos os resultados. Cada "se... então" é uma hipótese que pode ser testada.

Por que funciona no setor público

No setor público, é comum medir só o que foi entregue (obras feitas, pessoas atendidas) e não a mudança que isso trouxe. O modelo lógico separa as duas coisas e obriga a equipe a dizer qual mudança pretende gerar. Isso ajuda a escolher indicadores

adequados e a explicar o programa a vereadores, conselhos e órgãos de controle.

Ele também revela lacunas: atividade sem produto claro, resultado esperado sem atividade que o gere, ou pressupostos que ninguém verificou. Descobrir isso no papel custa muito menos do que descobrir depois de um ano de execução.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Defina o resultado final.** Escreva a mudança que o programa quer provocar no público, em linguagem simples e com um prazo.
2. **Liste as atividades.** Diga o que a equipe fará para chegar lá. Inclua parceiros e fornecedores.
3. **Aponte os produtos.** Para cada atividade, escreva a entrega direta e como ela será contada.
4. **Descreva os resultados em etapas.** Separe o que muda no curto prazo (conhecimento, acesso) do que muda no médio e no longo prazo (comportamento, condição de vida).
5. **Liste os insumos e as condições externas.** Recursos necessários e fatores fora do controle da prefeitura que podem atrapalhar.
6. **Registre os pressupostos.** Escreva o que precisa ser verdade para cada passo funcionar, por exemplo "as famílias conseguem chegar ao local".
7. **Escolha indicadores.** Defina ao menos um para cada produto e cada resultado, com fonte e periodicidade, e revise o modelo a cada ciclo.

Modelo para preencher

Use a ficha abaixo como ponto de partida. Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Bloco — Pergunta — Descrição do programa — Indicador — Fonte do dado
- Insumos — Que recursos são necessários? — — —
- Atividades — O que será feito? — — —
- Produtos — O que será entregue? — — —
- Resultados de curto prazo — O que muda logo após a entrega? — — —
- Resultados de médio e longo prazo — Que mudança duradoura se espera? — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Uma prefeitura cria um programa de reforço de leitura para alunos dos primeiros anos do ensino fundamental. Nos insumos entram professores, material e salas. Nas atividades, aulas de reforço duas vezes por semana. O produto é o número de alunos atendidos por mês. No curto prazo, espera-se melhora em avaliações de leitura da própria rede; no longo prazo, redução da reprovação nos anos seguintes.

Ao montar o modelo, a equipe nota que não há atividade para falta de alunos: se eles não comparecerem, nada ocorre. Acrescenta um contato com as famílias e passa a acompanhar a frequência como indicador de produto. O desenho ficou mais completo antes de a primeira aula começar.

Erros comuns

- **Confundir produto com resultado.** Pessoas atendidas é produto. O que mudou para elas é resultado.
- **Fazer o modelo só para o relatório.** Se não for usado para decidir e corrigir, vira peça de burocracia.
- **Ignorar pressupostos.** São eles que explicam a maior parte das falhas de execução.
- **Prometer resultado de longo prazo sem base.** Seja honesto sobre o que o programa pode e não pode influenciar.
- **Fazer sem a equipe da ponta.** Quem executa sabe onde o desenho não fecha.

Perguntas frequentes

Modelo lógico e matriz de marco lógico são a mesma coisa?

São parentes. Ambos ligam objetivos a atividades, mas o marco lógico costuma incluir indicadores, meios de verificação e riscos em uma matriz padronizada.

Quando fazer o modelo lógico?

Na criação do programa. Também serve para reavaliar programas existentes.

Serve para programa pequeno?

Serve, em uma página. Programas pequenos se beneficiam por não terem equipe para absorver erros de desenho.

Como se liga ao plano plurianual?

Os resultados do modelo dão a base para os objetivos e indicadores do programa no planejamento orçamentário.

Fontes:

Logic model — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Logic_model

Logic Model Development Guide — W. K. Kellogg Foundation (cópia hospedada pela EPA)
https://19january2021snapshot.epa.gov/sites/static/files/2015-09/documents/logic-model-development-guide.pdf

W.K. Kellogg Foundation logic model guide — BetterEvaluation
https://www.betterevaluation.org/tools-resources/wk-kellogg-foundation-logic-model-guide

Background information on logic models — University of Wisconsin-Extension
https://logicmodel.extension.wisc.edu/1-1-background-information-on-logic-models/

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Modelo lógico de programas: como montar e usar. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 83, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/modelo-logico-de-programas/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 83 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/modelo-logico-de-programas/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 83
35383 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0083

Versão on-line