



**Mapa de
Processos e
Resultados**

Técnica de documentação e desenho de programas públicos

Autoria

Centro de Colaboração Interinstitucional de Inteligência
Artificial Aplicada às Políticas Públicas - CIAP

Fundação João Pinheiro - FJP

Idealização e Execução:



Fomento e Cooperação Institucional:

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



Apoio Técnico e Científico





Esta obra está sob licença Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Universidade Federal de Goiás

Reitora

Angelita Pereira de Lima

Vice-Reitor

Jesiel Freitas Carvalho

Centro de Colaboração Interinstitucional de Inteligência Artificial Aplicada às Políticas Públicas • CIAP

Diretor Geral

Paulo Jannuzzi

Diretor Adjunto

Vicente Rocha

Autoria

Centro de Colaboração Interinstitucional de
Inteligência Artificial Aplicada às Políticas Públicas -
CIAP

Fundação João Pinheiro - FJP

Comissão Organizadora

Carla Bronzo

Carolina Proetti Imura

Danielly Estevam

Elisabete Ferrarezi

Enrico Martignoni

Marcos Arcanjo de Assis

Paulo Martino Jannuzzi

Tatiana de Amorim Maranhão

Centro Integrado de Aprendizagem em Rede • CIAR

Diretoria

Wagner Bandeira

Vice-diretoria

Silvia Figueiredo

Coordenação de Comunicação

Raniê Solarevisky de Jesus

Coordenação Pedagógica e Gestão Moodle

Janice Lopes

Coordenação de Tecnologia da Informação

Amilton Araújo

Coordenação e Gestão de Projetos e Coordenação de Publicação

Ana Bandeira

Coordenação de Inovação e Interface

Victor Hugo César Godoi

Direção de Arte

Renato Galhardo Neto

Identidade Visual

Valéria Lima dos Santos Evangelista

Diagramação

Valéria Lima dos Santos Evangelista

Programação do e-book

Victor Hugo César Godoi

UI/UX Designer

Valéria Lima dos Santos Evangelista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG

C39 7 Centro de Colaboração Interinstitucional de Inteligência Artificial Aplicada às Políticas Públicas.

Mapa de processos e resultados : técnica de documentação e desenho e programas públicos [Ebook]. / Centro de Colaboração Interinstitucional de Inteligência Artificial Aplicada às Políticas Públicas, Fundação João Pinheiro. - Dados eletrônicos - Goiânia : Ciar UFG, 2025.

Inclui referências.

ISBN (Ebook):

1. Processos - Mapeamento. 2. Administração pública. 3. Administração de projetos. I. Título. II. Fundação João Pinheiro

CDU: 005.4

Bibliotecário responsável: Enderson Medeiros / CRB1: 2276

Este e-book foi desenvolvido pela Equipe de Publicação do CIAR / UFG.

Todo o conteúdo deste material é de inteira responsabilidade de seus respectivos autores.

Os produtos dispostos aqui podem ser usados e compartilhados por terceiros, inclusive em sala de aula e pesquisas acadêmicas, desde que acompanhados dos créditos de seus autores.

A distribuição é gratuita e o uso comercial estritamente proibido.

Sumário

Apresentação	01
Por que o MaPR é útil para os gestores?	02
Passo a passo para a elaboração do MaPR	03
Exemplo de MaPR do Programa Água para Todos	09
Referências bibliográficas	12

Apresentação

O Mapa de Processos e Resultados é uma técnica de documentação que fornece uma síntese descritiva do desenho e do funcionamento lógico de programas e projetos públicos. Ela foi sistematizada por Paulo Jannuzzi (2016) a partir de materiais de formação disseminados na esfera internacional (*International Program for Development Evaluation Training*) que ganhou escala com uma revisão feita pelos técnicos da Fundação João Pinheiro, nos anos 2020, quando de sua aplicação no redesenho de programas estaduais, em Minas Gerais (FJP, 2022).

Como parte do fortalecimento da capacidade de gestão, a cultura de monitoramento e avaliação é central para ampliar a efetividade das políticas públicas na medida em que fornece elementos para acompanhar os arranjos e desenhos de implementação dos programas e projetos. A técnica do MaPR é parte desta cultura e garante que os gestores possam avaliar criticamente os arranjos lógicos de funcionamento dos programas públicos. Como instrumento objetivo, rápido e que garante um exercício de reflexão por parte dos técnicos e gestores, ele permite a organização visual do contexto de implementação dos programas, os recursos necessários, as atividades, produtos, resultados e impactos, além das condições externas ao desenho que são importantes para a realização de todas as etapas do funcionamento dos programas.

Como os estudos de implementação de programas e projetos sociais têm mostrado, intervenções eficazes, eficientes e efetivas se assentam em modelos viáveis de operação, em que as condições básicas para seu funcionamento estejam asseguradas (pressupostos) e que haja coerência lógica entre meios e fins para que, de fato, atendam a demanda social ou mitiguem o problema que as originou.

Apesar de, à primeira vista, parecer simples, o MaPR não é nada trivial. Ele é uma técnica capaz de traduzir a prática diária das políticas públicas em objeto de reflexão dos gestores, criando condições para o eventual redesenho e a descrição de novas iniciativas. O Mapa tem a potencialidade de mudar a percepção da administração pública, pois incentiva a capacidade de pensamento criativo originada na ponta da gestão (Maranhão; Jannuzzi, 2025).

Este guia é, portanto, mais uma ferramenta disponibilizada a gestoras e gestores e outros interessados que contribui com a compreensão da lógica causal do funcionamento dos programas e projetos públicos. Se a política pública é compreendida como uma “espiral de implementação” e não um

ciclo fechado, com começo, meio e fim, como propõe o ciclo clássico de políticas públicas, é fundamental entender seu desenho lógico a partir de suas estratégias gerais de intervenção e suas táticas de implementação.

Boa leitura e bom trabalho!

As autoras e os autores.

Por que o MaPR é útil para os gestores?

O que é o Mapa de Processos e Resultados?

1. É uma técnica de descrição do funcionamento lógico de um programa ou projeto
2. Pressupõe uma cadeia causal, ou seja, uma articulação entre os meios e fins do desenho do programa
3. Ao explicitar a lógica do programa, permite esboçar um quadro de indicadores ou um plano de pesquisas de avaliação

A técnica do MaPR é um recurso metodológico para descrever o desenho de um programa ou projeto público. Ao detalhar as conexões que existem na lógica do programa, que ligam atividades, produtos (ou entregas) e seus resultados e impactos, o MaPR torna-se um recurso fundamental para desenhar um plano de avaliação e, com base neste desenho, definir um sistema de indicadores que possibilitam avaliar a intervenção antes (ex-ante), durante e depois de sua implementação (ex-post). Assim, é uma ferramenta valiosa para especificação e pactuação de planos de avaliação de programas e projetos, bem como para seu monitoramento.

Ao apresentar de forma esquemática seus principais processos - da alocação de recursos, execução de atividades, entrega de produtos e produção de resultados e impactos, além do contexto e os condicionantes para sua plena operação -, o MaPR evidencia mais claramente as demandas de estudos e pesquisas necessárias para garantir um desenho adequado para a intervenção programática e para seu monitoramento e avaliação. Ajuda, inclusive, a justificar escolhas dos esforços de avaliação e a interpretar os achados nas pesquisas, vinculando-os a uma narrativa mais completa e articulada com a complexidade lógica do programa. Com isso, as avaliações podem trazer insumos relevantes e instrumentais para inovação e aprendizagem organizacional na gestão de programas.

Toda política, programa ou projeto, passa por fases ou etapas - não lineares, mas iterativas - que se iniciam com a entrada de um problema público na agenda governamental. No desenho, na implementação e na apreciação dos efeitos do programa ou projeto requer-se informações sobre seus aspectos e componentes críticos, explicitados no MaPR.

Há certa inclinação, senão preferência, em monitorar e avaliar o mérito de programas e projetos pelos seus impactos potenciais. Contudo, a concretização de tais efeitos dependem de outras condições e pressupostos que equipes do programa e projeto podem não conseguir assegurar. Estes têm maior controle e responsabilidade sobre a entrega dos produtos, de sua qualidade, da cobertura e foco do público atingido, da observância da equidade e prontidão do atendimento; elementos observáveis na visualização do Mapa. A qualidade meritória dos programas e projetos deve, portanto, ser medida por meio destes elementos, concentrando-se nas entregas e em seus resultados.

Passo a passo para a elaboração do MaPR

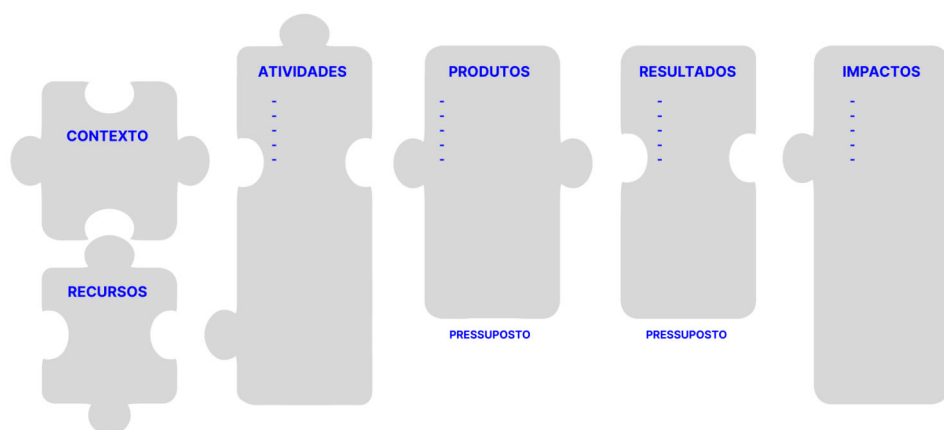
A elaboração de um MaPR começa com uma explicitação clara dos objetivos e públicos-alvo do projeto, ou seja, definir o que se pretende alcançar e para quem. É a partir dessa primeira identificação que se têm condições de especificar mais precisamente os Produtos, Resultados e Impactos dos programas e projetos, e daí, apontar as atividades críticas e recursos necessários – para além dos orçamentários - para operação do programa ou projeto. Tais etapas estão representadas na figura abaixo:

Etapas para o desenho do MaPR



Apresentamos abaixo um modelo gráfico para estruturação do Mapa de Processos e Resultados e, na sequência, descrevemos cada etapa de sua elaboração.

Modelo para elaboração do MaPR (etapas 2 a 5)



ETAPA 1 - DEFINA OBJETIVOS E PÚBLICO-ALVO

O objetivo:

Explicita as finalidades para as quais o programa ou projeto foi proposto e pode abarcar aquelas mais específicas e, também, seus efeitos mais gerais.

Pode descrever:

- os **produtos**, serviços ou “entregas” mais imediatos do programa aos públicos a que se destinam;
- o **resultado** que se espera sobre esse público no médio prazo em função do acesso às “entregas”;
- os **impactos** ou efeitos de longo prazo sobre esses públicos ou sobre a sociedade decorrentes da existência do programa.

O Público-alvo:

- Refere-se à população escolhida como beneficiária ou usuária direta do programa ou projeto tendo em vista seus objetivos;
- É o conjunto de pessoas que receberá os produtos, serviços ou as entregas principais do programa.
- O público-alvo pode ser toda a população, como ocorre com os serviços do Sistema Único de Saúde, por exemplo, mas pode ser um público-alvo específico, como no caso das famílias pobres nos programas de transferência de renda.

Os objetivos de programas tendem a ser abrangentes pela forma como são construídos e negociados com diferentes atores (ministérios, estados, municípios, parlamentares, sociedade civil etc.), pelas expectativas de ampliação de escala e escopo, pela motivação de seus proponentes, pela necessidade de apresentá-los para eventuais patrocinadores, pela necessidade de garantir apoio para sua criação ou ainda pela necessária articulação intersetorial e interfederativa que, na esfera pública, qualquer programa deve ambicionar. Entretanto, é importante que os objetivos sejam factíveis, mensuráveis, realistas.

É necessário um esforço de interpretação acerca do que se entende, de fato, como entregas do programa, seus efeitos mais imediatos junto aos seus públicos-alvo e os efeitos mais demorados sobre eles e a sociedade. Nos anteprojetos que fundamentam a necessidade de projetos sociais ou nos documentos normativos que propõem a criação de programas públicos, as intervenções são apresentadas como soluções para atender demandas ou mitigar problemáticas sociais mais específicas, mas com desdobramentos no médio e longo prazo para a sociedade ou outros públicos além daqueles visados no programa ou projeto proposto.

Para definir o objetivo do programa/projeto, é necessário ter certeza de quais entregas o programa ou projeto pode e deve disponibilizar ao público-alvo, quais os resultados advindos do recebimento desses produtos por esse público, quais os impactos gerais para eles e a sociedade.

p. 4

Já o público pode ser definido como famílias, grupos, indivíduos ou regiões, e é necessário localizar, da forma mais específica possível, quem serão os beneficiários das ações e sobre quem são esperados os resultados e impactos do programa.

Modelo para registro da Etapa 1

Nome do Programa	Objetivos do programa	Público-alvo
[TEXTO]	[TEXTO]	[TEXTO]

Seguindo o exemplo...

Tomemos como exemplo um programa municipal de alimentação escolar. Partindo de uma leitura sobre as condições de insegurança alimentar dos alunos da rede pública de uma cidade brasileira, os gestores, inspirados pela ideia de que crianças e jovens subnutridos não se

desenvolvem bem nem física nem cognitivamente, criaram um programa intersetorial e intermunicipal de alimentação escolar para estudantes das escolas públicas.

O objetivo do programa foi definido como:

Garantir o acesso à alimentação saudável a crianças e jovens de 7 a 18 anos de escolas públicas dos municípios da região do Rio das Pedras, contribuindo para a melhoria do desempenho escolar dos alunos por meio do fortalecimento da produção regional de alimentos e da geração de emprego e renda dos agricultores regionais.

O público-alvo também foi especificado como:

Crianças e jovens com idades entre 7 e 18 anos que estudam em escolas públicas nos municípios que compõem a região do Rio das Pedras.

ETAPA 2 - DEFINA O CONTEXTO

O conceito:

- constitui o ambiente concreto em que se estrutura e implementa o programa;
- deve ser considerado no objetivo e no desenho do programa;
- pode ser explicitado como as circunstâncias econômica, política, social ou organizacional tais como situação de pobreza, violência, desemprego, dificuldades de acesso a políticas sociais, baixa capacidade de gestão etc. Dados demográficos que explicitam estas situações podem ser listados.

Na etapa 2, é importante olhar para o contexto particular em que o programa ou projeto vai ser implantado, pois isso pode sugerir facilidades ou dificuldades adicionais na sua operação, potencializando ou comprometendo seus produtos, resultados e impactos. Como o Brasil é um país bastante heterogêneo em termos socioeconômicos, os públicos-alvo de programas ou de projetos podem apresentar condições de vida muito diferentes, o que pode trazer mais desafios à implementação. A capacidade de gestão local é outro fator a considerar, pois também interfere na maturação dos efeitos dos programas e projetos.

Para cumprir essa etapa, sugerimos considerar as seguintes perguntas:

1. Qual é o contexto de operação do programa (elementos institucionais e relativos ao problema em que o programa intervém)?
2. Em que condições se encontra o público-alvo?

Seguindo o exemplo...

No caso do exemplo do programa de alimentação escolar, trata-se de uma região que conta com uma extensa área rural e com a presença de centenas de famílias de agricultores que plantam legumes e verduras tradicionalmente comercializados nas feiras e no comércio local. As crianças e os jovens das escolas atendidas são, em sua maioria, de baixa renda, e quase um terço das famílias sofrem com situações de insegurança alimentar, e boa parte delas são atendidas pela rede de proteção social dos cinco municípios envolvidos.

Assim, o contexto de operação do programa é:

- grande número de agricultores rurais na região;
- potencial para estabelecimento de consórcios na área de agricultura familiar;
- pobreza e vulnerabilidade das famílias dos alunos das escolas públicas.

ETAPA 3 - Especifique os produtos, resultados e impactos

Produtos são:

- entregas previstas no programa ou projeto para o público-alvo na forma de serviços, transferências monetárias ou bens;
- várias atividades se combinam para gerar os produtos (bens ou serviços) que, ao serem acessados pelos usuários e beneficiários, podem gerar resultados concretos.

Resultados são:

- efeitos de médio prazo que se espera alcançar e que beneficie o público-alvo pelo acesso aos produtos do programa ou projeto, isto é, por participarem dele;
- em geral, referem-se diretamente aos objetivos e às motivações que levam à proposição do programa.

Impactos são:

- efeitos de mais longo prazo que se espera junto ao público-alvo por participarem do programa ou projeto, assim como também os desdobramentos sobre outros segmentos da sociedade;

- podem ser positivos ou negativos, com as externalidades ou efeitos indesejados não previstos quando do desenho.

A etapa 3 consiste em especificar os produtos/as entregas, os resultados e impactos esperados, diferenciando os dois últimos: os resultados são os efeitos almejados a partir da entrega dos bens e serviços ou mesmo dos resultados intermediários junto ao público-alvo definido; já os impactos são efeitos de longo prazo que se espera alcançar sobre o público-alvo ou sobre a sociedade em geral e vão além dos objetivos do programa. Transformações estruturais, positivas ou negativas, não previstas no desenho do programa.

Para cumprir essa etapa, sugerimos considerar a seguinte ordem de perguntas:

1. Onde se quer chegar com o projeto/programa? Quais mudanças são esperadas junto ao público alvo? Qual a transformação desejada a partir da intervenção?
2. Quais são os resultados mais imediatos do programa? Que efeitos a entrega dos produtos geram nas condições de vida do público-alvo que os recebem?
3. Quais são os impactos do programa? Que mudanças o projeto pretende realizar no médio/longo prazo?
4. Quais produtos, bens ou serviços devem ser entregues para se alcançar os resultados e impactos definidos?

Seguindo o exemplo...

No Programa de Alimentação Escolar exemplificado, é a partir da compra regular de alimentos produzidos pelos agricultores familiares e produtores rurais da região que serão fornecidas as merendas diárias para as escolas. Essas são as entregas que serão disponibilizadas pelas ações do programa. Com isso, a expectativa é de que os alunos tenham acesso a uma alimentação de qualidade e, com isso, fiquem bem nutridos, gerando, ao mesmo tempo, renda e trabalho para os agricultores envolvidos. A partir desses resultados, a expectativa é de contribuir para as condições de segurança alimentar das crianças e jovens, potencializando o seu desempenho escolar. Também se espera, com o programa, contribuir para o desenvolvimento da cadeia produtiva de alimentos da agricultura familiar e para fortalecimento das formas de consórcio entre os municípios da região do Rio das Pedras.

Assim, os produtos, resultados e impactos do programa são:

PRODUTOS

- merenda elaborada diariamente nas escolas;
- alimentos comprados regularmente da agricultura familiar e das empresas regionais de agricultores.

RESULTADOS

- alunos mais bem nutridos;
- renda e empregos derivados da produção regional de alimentos.

IMPACTOS

- melhoria nas condições de segurança alimentar e do desempenho escolar;
- desenvolvimento da cadeia produtiva regional de alimentos;
- fortalecimento do consorciamento em outros setores.

ETAPA 4 - Defina as atividades, os recursos e pressupostos

Atividades são:

- tarefas e processos necessários para se alcançar os objetivos do programa ou projeto.

Recursos são:

- insumos financeiros, físicos, institucionais, atores e agentes envolvidos na operação do programa ou projeto.

Pressupostos são:

- condições externas não controláveis pela equipe coordenadora e operadora do projeto, necessárias para que o programa opere em condições de normalidade, favorecendo a entrega dos produtos e consecução dos resultados e impactos.

Na quarta etapa, devem ser definidos os demais elementos do MaPR. Programas e projetos só são executados se, além de orçamento disponível, outros recursos forem alocados ou disponibilizados para operação, tais como: equipamentos físicos – escolas, postos de saúde etc. – e instituições gestoras, operadoras ou parceiras – como prefeituras, conselhos tutelares, organizações da sociedade civil etc; **além do**

arcabouço institucional definido por leis e normas. A disponibilidade maior ou menor desses recursos vai condicionar o conjunto de atividades previstas e a capacidade de resistir aos efeitos de fatores externos não controláveis (os pressupostos).

A realização das atividades combina os recursos – financeiros, agentes operadores etc. – para a produção de bens e serviços – os produtos – que serão entregues ao público-alvo. A enumeração e o detalhamento delas não podem ser tão extensos a ponto de impedirem uma visão sistêmica do programa ou projeto, nem tão resumidos que não apontem as tarefas e os processos determinantes da qualidade dos produtos e do alcance dos resultados e impactos almejados. Ao se definir as atividades, deve-se, portanto, considerar o esforço necessário para concretizar as entregas do programa.

Além de recursos e atividades, é preciso mapear as condições externas necessárias para garantir a entrega de produtos de boa qualidade e os resultados esperados, fechando o ciclo do desenho do MaPR. Essas condições externas são chamadas de pressupostos e servem como pontos de conexão ou links entre produtos e resultados e entre esses e os impactos. A conjuntura econômica, como o nível de desemprego e de pobreza, a existência de outras políticas públicas, a continuidade administrativa dos agentes envolvidos, o engajamento e o envolvimento dos beneficiários, a disponibilidade e suficiência de recursos são alguns exemplos de pressupostos, ou seja, de condições críticas não controláveis que devem ser consideradas para a plena operação do programa ou projeto e a consecução de seus objetivos. Na maioria das vezes, são muitos os pressupostos que estão na base do desenho de um programa de intervenção. Por isso, recomendamos selecionar os mais centrais e estruturantes.

p. 7

Para cumprir essa etapa, sugerimos considerar a seguinte ordem de perguntas:

- 1.** Quais atividades devem ser realizadas para gerar os produtos?
- 2.** As atividades estão relacionadas às operações cotidianas do programa?
- 3.** Quais recursos devem ser mobilizados para implementar as ações do programa?
- 4.** A partir da visão geral dos elementos do MaPR, quais são as condições externas e não gerenciáveis mais importantes e necessárias para que o programa avance na sua implementação e chegue aos resultados, ou seja, para que os produtos sejam entregues e os resultados e impactos alcançados?

Seguindo o exemplo...

No caso do exemplo do Programa da Alimentação Escolar, é preciso garantir a contratação anual da produção dos agricultores familiares, cooperativas e das empresas de produtores rurais da região, responsabilizar-se pelo transporte e pela distribuição dos alimentos nas escolas, garantindo que a alimentação oferecida seja adequada em termos nutricionais, o que é possível a partir da realização da supervisão nas escolas. Quanto aos recursos, é necessário aprovar a legislação que permita a compra de alimentos para a merenda escolar e garantir os recursos para a compra da produção de alimentos produzidos e que exista uma oferta regional de produção de alimentos a serem adquiridos pelo poder público. Um pressuposto fundamental para a implementação do programa é a existência de financiamento para os agricultores serem os fornecedores dos alimentos nas escolas e, do ponto de vista do público-alvo, é preciso que os alunos aceitem e adotem a alimentação oferecida na escola. Esses foram, portanto, os dois pressupostos centrais selecionados para constar no MaPR.

Assim, as atividades, recursos e os pressupostos do programa são:

ATIVIDADES

- contratação anual da produção dos alimentos;
- transporte e distribuição dos alimentos nas escolas;
- supervisão nutricional da oferta de alimentos nas escolas.

RECURSOS

- oferta regional de produção de alimentos;
- legislação para compra de alimentos da agricultura familiar para merenda escolar;
- verba assegurada para compra alimentos.

PRESSUPOSTOS

- adesão dos alunos à dieta alimentar da merenda;
- existência de financiamento para produtores rurais.

ETAPA 5 - Faça uma leitura reflexiva do MaPR

Após inserir cada elemento da cadeia causal no mapa, é importante fazer uma leitura reflexiva da narrativa para analisar a coerência entre os

seus componentes. Além disso, pode-se (na realidade, deve-se!) colocá-lo à prova, criticando-o e validando-o com parte de outros atores não envolvidos diretamente na elaboração. Há sempre boas sugestões para torná-lo mais claro e consistente, mas também propostas de redesenhá-lo completamente, com mais atividades, impactos e pressupostos.

CONTEXTO:

- Grande número de agricultores rurais na região.
- Potencial para estabelecimento consórcios na área de agricultura familiar.
- Pobreza e vulnerabilidade das famílias dos alunos.

RECURSOS:

- Oferta regional de produção de alimentos.
- Legislação para compra de alimentos da agricultura familiar para merenda escolar.
- Recursos assegurados para compra alimentos.

ATIVIDADES:

- Contratação anual da produção dos alimentos.
- Transporte e distribuição dos alimentos nas escolas.
- Supervisão nutricional da oferta de alimentos nas escolas.

PRODUTOS:

- Merenda elaborada diariamente nas escolas.
- Alimentos comprados regularmente da agricultura familiar e das empresas regionais de agricultores.

PRESSUPOSTOS:

- Existência financiamento para produtores rurais.

RESULTADOS:

- Alunos melhor nutridos.
- Renda e emprego derivados da produção regional de alimentos.

PRESSUPOSTOS:

- Adesão dos alunos à dieta alimentar da merenda.

IMPACTOS:

- Melhoria nas condições de segurança alimentar e do desempenho escolar.
- Desenvolvimento da cadeia produtiva regional de alimentos.
- Fortalecimento do consorciamento em outros setores.

Para cumprir essa etapa e analisar a coerência do mapa, sugerimos considerar as seguintes perguntas:

- 1.** Está claro o contexto de implementação do programa em termos de seus aspectos centrais?
- 2.** Além dos recursos financeiros, estão relacionados os principais agentes operadores e instituições envolvidos no programa?
- 3.** O conjunto de recursos é suficiente para realizar as atividades e entregar os produtos previstos? É possível fazer ajustes?
- 4.** Estão listadas as atividades críticas que, combinadas, vão levar à produção dos serviços, bens e às entregas do programa? A lista de atividades está muito exaustiva? Elas podem ser aglutinadas em macroatividades?
- 5.** Todos os produtos foram listados ou somente os mais tangíveis? Os produtos listados são necessários e suficientes para produzirem os resultados (imediatos) previstos? É possível fazer ajustes?
- 6.** O alcance dos resultados imediatos contribui para a geração dos impactos possíveis? É possível fazer ajustes?
- 7.** Os impactos listados são passíveis de serem, de fato, associados a componentes do programa em alguma medida?
- 8.** Foram explicitados os pressupostos ou condições externas críticas existentes no contexto que podem afetar positiva ou negativamente o programa?

Após a reflexão dessa etapa, pode-se elaborar uma segunda versão do MaPR, alterando o necessário a partir das perguntas reflexivas e das opiniões dos demais atores envolvidos.

Exemplo de MaPR do Programa Água para Todos

Como exemplo adicional, apresentamos o Mapa de Processos e Resultados e o Programa Água para Todos (APT). O MaPR foi elaborado a partir dos documentos normativos que os instituíram e/ou regulamentam sua operação e textos que os analisaram.

Descrição do programa

O Água para Todos foi instituído com a finalidade de “promover a universalização do acesso à água em áreas rurais para consumo humano e para a produção agrícola e alimentar, visando ao pleno desenvolvimento humano e à segurança alimentar e nutricional de famílias em situação de vulnerabilidade social” (BRASIL, 2011a, art. 1). Sua proposição se ancorou nas experiências de construção de cisternas no semiárido brasileiro, tais como o programa Um Milhão de Cisternas em domicílios rurais (P1MC), promovido pela Articulação Semiárido Brasileiro (ASA), e outras iniciativas então vinculadas às ações do programa Fome Zero desde 2003. Frente à crescente escassez hídrica de fontes superficiais e subterrâneas, vislumbrou-se a possibilidade de aproveitamento de água de chuva para garantir o abastecimento domiciliar de água.

Com o Plano Brasil Sem Miséria, essas ações foram fortalecidas como estratégia tanto para promover o acesso universal à água de famílias na zona rural quanto para viabilizar a produção de alimentos e a criação de pequenos animais. O programa teve início no semiárido da região Nordeste e do norte de Minas Gerais e, gradativamente, se expandiu para municípios com escassez hídrica fora do semiárido legal em vários estados, como Amazonas, Goiás, Maranhão, Pará, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Tocantins. O semiárido brasileiro é uma área de 1,03 milhão de quilômetros quadrados e reúne uma população de cerca de 27 milhões de pessoas vivendo em 1.262 municípios de dez estados. Sua priorização no programa decorre do fato de essa região ter, como principais características, o clima seco e um regime de chuvas concentrado em poucos meses do ano, que ocorre de forma irregular. Trata-se de um fenômeno cíclico, marcado por um déficit hídrico permanente na região e por uma alta taxa de evapotranspiração que, somados, resultam no fenômeno da seca.

O público-alvo do programa se constituía de famílias inscritas no Cadastro Único de Programas Sociais do Governo Federal, com renda mensal familiar per capita de até R\$ 170,00 (junho de 2018), residentes na zona rural e sem acesso à rede pública de abastecimento de água. As “entregas” – ou produtos – do APT para essas famílias eram soluções tecnológicas de provimento de água para consumo e/ou produção de alimentos, como:

p. 10

- cisternas de consumo: reservatórios com capacidade para 16 mil litros para captação de água pluvial destinada ao consumo humano;
- cisternas de produção (sistemas de captação de água pluvial destinada ao armazenamento de água para agricultores);
- sistemas coletivos de abastecimento de água (sistemas de captação, adução, tratamento quando necessário, reserva e distribuição de água oriunda de corpos d'água, poços ou nascentes);
- barreiros ou pequenas barragens (pequenas contenções para captação de água da chuva que visam a suprir a carência de água para produção agrícola e alimentar);
- kits de irrigação (conjunto de utilitários – caixa d'água, bomba e mangueira, entre outros) reunidos para a formação de um pequeno sistema de irrigação, com capacidade para irrigar, por sistema de gotejamento, uma área de 500 a 2 mil metros quadrados;
- barragens subterrâneas (escavações até a rocha de valas cujas paredes são forradas por lonas de plástico e, em seguida, preenchidas com o solo retirado, de forma a reter as águas pluviais sobre a rocha);
- poços (obras de captação de água subterrânea feita com o emprego de perfuratriz em um furo vertical).


Essas entregas eram feitas das atividades e entregas de vários operadores, levando a diferentes expectativas de impacto social para o público-alvo, da segurança alimentar à melhoria das condições de saúde e geração de renda. Em uma das modalidades, seguindo a experiência pioneira da década anterior, a ASA organizava mutirões para construção de cisternas de alvenaria (ou placas) nas vilas rurais, envolvendo famílias e pedreiros. Nessas oportunidades, realizavam-se atividades de conscientização em direitos sociais e sobre o acesso a políticas públicas. Na região Norte, para famílias residentes nas reservas extrativistas, o APT também previa a instalação de esgotamento domiciliar por fossa, já que o problema não era a escassez de água, mas o consumo de água de rios e igarapés sem tratamento.

Como principais operadores, o programa teve o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), o Ministério da Integração Nacional (MI), a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (Codevasf), o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (Dnocs), o

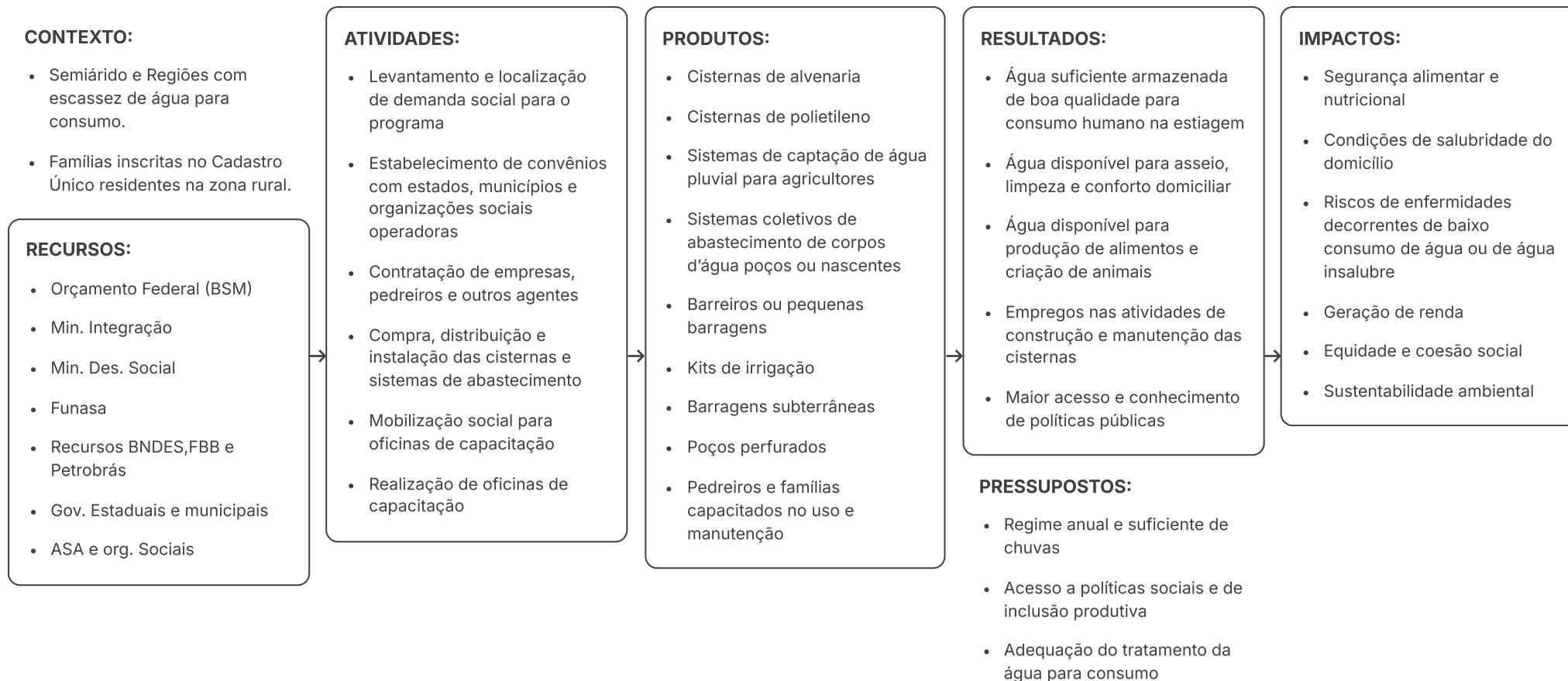
Ministério do Meio Ambiente (MMA), a Fundação Nacional de Saúde (Funasa), a Fundação Banco do Brasil (FBB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Petrobras e a Articulação no Semiárido Brasileiro (ASA). A principal fonte de recursos para a execução do APT era o Orçamento Geral da União (OGU), por intermédio de ações marcadas – e não “contingenciáveis” – do Plano Brasil sem Miséria. O programa também contou com o apoio de órgãos da administração federal indireta, que têm orçamento próprio, tais como a Fundação Banco do Brasil e a Petrobras.

A partir dessas informações, segue o MaPR do Programa Água para Todos.

Programa Água para Todos

Programa ou Projeto	Objetivos	Públicos Alvo
	<p>Promover a universalização do acesso à água em áreas rurais para consumo humano e para a produção agrícola e alimentar, visando ao pleno desenvolvimento humano e à segurança alimentar e nutricional de famílias em situação de vulnerabilidade social.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Público-alvo famílias inscritas no Cadastro Social Único do Governo Federal, com renda mensal familiar per capita de até R\$170,00 (maio/2018)• Abrangência nacional, em especial, semiárido.

Mapa de Processos e Resultados - Água para Todos



A estruturação do MaPR permite a constituição de um Mapa de Indicadores como próxima etapa de um plano de monitoramento e avaliação. É possível, ainda, elaborar um plano de pesquisas avaliativas necessárias para acompanhar a implementação do programa e o alcance dos seus resultados e impactos na sociedade. Mas este é assunto para um outro curso!

Referências bibliográficas

Brasil. **Decreto n.º 7.535, de 26 de julho de 2011**. Institui o Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da Água – “Água para Todos”. Diário Oficial da União, 27 jul. 2011

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP), Avaliação de Políticas Públicas: por onde começar? Um guia prático para elaboração do Mapa de Processos e Resultados e Mapa de Indicadores. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2022.

JANNUZZI, Paulo M. Políticas públicas, valores e evidências em tempos de Inteligência Artificial. Campinas/SP: Alínea, 2024.

JANNUZZI, Paulo M. Mapa de processos e resultados de programas sociais como instrumento para especificação de pesquisas de avaliação e sistemas de indicadores de monitoramento. Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate, n. 27, MDS, Brasília, 2016.

JANNUZZI, P.M. Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas. Campinas: Alínea Editora, 2025.

JANNUZZI, P.M. Indicadores Sociais no Brasil: fontes de dados, medidas e aplicações. Campinas: Alínea Editora, 2017, 6a. Edição revista e ampliada.

MARANHÃO, Tatiana de Amorim; JANNUZZI, Paulo M. Mapa de Processos e Resultados e (re)desenho de programas. Nexo Políticas Públicas. 26 de setembro de 2025.

MARANHÃO, Tatiana de Amorim; SILVA, Ana Lucia Gonçalves da; CAJUEIRO, Juliana Pinto de Moura. “Saberes e aprendizados do funcionalismo público: o incentivo à reflexão pelo uso do Mapa de Processos e Resultados na descrição de programas públicos”, artigo apresentado no VI ENEPCP, Porto Alegre/RS, 2025.