

Saberes e aprendizados do funcionalismo público: o incentivo à reflexão pelo uso do Mapa de Processos e Resultados na descrição de programas públicos

Tatiana de Amorim Maranhão

Ana Lucia Gonçalves da Silva

Juliana Pinto de Moura Cajueiro

O objetivo do artigo é apresentar resultados da avaliação de uma atividade formativa desenvolvida no âmbito do projeto Inteligência Artificial Aplicada às Políticas Públicas, Trata-se de oficinas de descrição de programas públicos por meio da técnica do Mapa de Processos e Resultados. As oficinas capacitam técnicos, gestores e estudiosos em uma técnica que fornece uma síntese descritiva do funcionamento lógico dos programas. A hipótese da avaliação das oficinas é que há ganhos de reflexividade produzidos nesta formação que engajam os gestores no eventual redesenho, manutenção e aperfeiçoamento das políticas públicas, constituindo-se como oportunidades de aprendizado e inovação a partir da mobilização dos saberes próprios do funcionalismo público. Pretende-se demonstrar como estas oficinas criam espaços de tradução entre as realidades locais das políticas públicas (prática) e a reflexão conceitual possibilitada pela constituição dos Mapas de Processos e Resultados (conceito). A metodologia utilizada é a análise de questionários semiestruturados aplicados nos participantes das oficinas desenvolvidas no âmbito do projeto. Pretende-se demonstrar como estas oficinas são um importante espaço de formação que pode contribuir como atividade de extensão universitária na qualificação dos quadros da gestão, no uso de novas tecnologias e na aquisição de competências reflexivas inovadoras.

O objetivo deste artigo é compartilhar resultados preliminares da avaliação de uma atividade formativa em andamento junto ao Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (NEPP) da Unicamp. Como parte do Centro de Colaboração Interinstitucional de Inteligência Artificial Aplicada às Políticas Públicas (CIAP)¹, iniciativa compartilhada pela Unicamp, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pela Universidade Federal de Goiás (UFG) voltada à gestão de políticas públicas por meio da utilização de ferramentas de IA, esta atividade de formação é uma das ações do projeto IAPP². Consiste em oficinas de descrição de programas que capacitam técnicos, gestores e demais estudiosos do campo de públicas na utilização de uma técnica de registro de políticas públicas (o Mapa de Processos e Resultados) que fornece uma síntese descritiva do funcionamento lógico dos programas. Pretende-se apresentar os primeiros resultados da avaliação realizada sobre a compreensão dos participantes a respeito dos conhecimentos adquiridos neste espaço³. A utilização desta técnica de registro é importante para a compreensão interna do funcionamento dos programas e projetos, contribuindo com o planejamento público, com a

¹ Ver ciap.org.br, acesso em 19/05/2025.

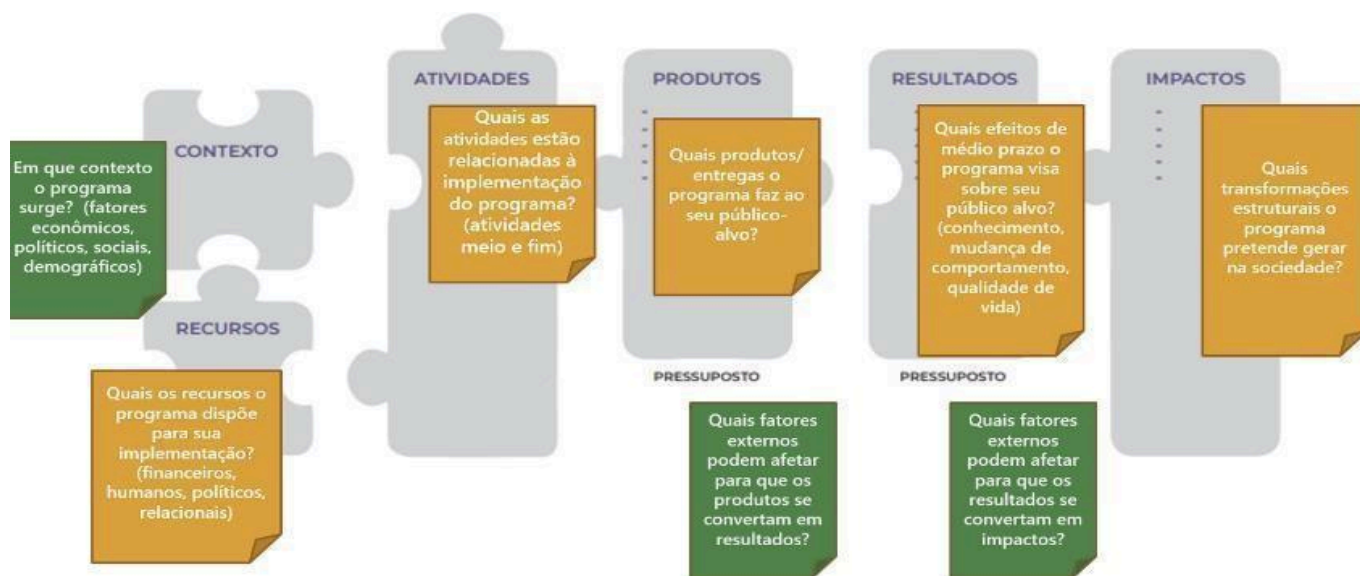
² Ver Jannuzzi, Ferreira e Silva, 2023.

³ O material produzido nestas oficinas alimenta o repositório (ChatPP) que se acessa por meio de ferramentas de IA. Para mais informações sobre o projeto, ver balanço do primeiro ano do IAPP em [Inteligência artificial e políticas públicas: um ano depois | Nexo Políticas Públicas](#), acesso em 19/05/2025.

divulgação dos programas (prestação de contas), assim como com a visualização de indicadores de monitoramento e avaliação que possam contribuir para o acompanhamento, eventuais redefinições e acertos necessários à continuidade das ações (Jannuzzi, 2025).

Em fevereiro de 2024, aconteceu a Primeira Oficina de Metodologia de Descrição de Programas Públicos do projeto sediada no NEPP⁴. Ao final do processo, os participantes elaboraram uma síntese descritiva sobre o funcionamento dos programas públicos nos moldes de um modelo lógico (CDC, 2025). De acordo com a definição de modelo lógico⁵, no MaPR, um programa é apresentado por meio de seus objetivos, público-alvo, recursos, atividades, produtos, resultados e impactos, enfatizando o contexto e os pressupostos que influenciam no sucesso da sua implementação, conforme organograma a seguir, elaborado pela Fundação João Pinheiro (FJP, 2022):

Figura 1: Estrutura do Mapa de Processos e Resultados



Fonte: CIAP a partir de Fundação João Pinheiro (2022)

Outras oficinas já ocorreram no âmbito do IAPP, demonstrando a potencialidade formativa da constituição de um espaço de reflexão sobre os elementos que compreendem o desenho

⁴ Ver <Programas públicos>, acesso em 19/05/2025 para o conjunto de programas descritos. Para mais informações, ver <Material das Oficinas - Fases da Oficina (google.com)> acesso em 19/05/2025. Ver material produzido após a Oficina em Campinas: <Compendio_Oficina-Campinas_.pdf> acesso em 24/03/2025.

⁵ O modelo lógico é “uma ferramenta para (...) avaliar um programa ou intervenção. Eles representam graficamente as relações entre as atividades de um programa e seus efeitos pretendidos, estabelecem as premissas que fundamentam as expectativas de que um programa funcionará e enquadram o contexto em que o programa opera” (CDC, 2025).

lógico dos programas públicos trabalhados nestes espaços. No quadro 1, é possível observar o campo de análise da presente investigação⁶:

Quadro 1: Oficinas de Metodologia de Descrição de Programas Públicos (ou Mapa de Processos e Resultados)

Oficinas	No. de participantes
Rio de Janeiro (ENCE/IBGE)	28
Recife (Sudene)	19
Especialização IE/Unicamp*	30
Total	77

* Disciplina ECO875 “Novos Instrumentos de Gestão Pública”

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do CIAP (Jannuzzi, Ferreira, Silva, 2023).

As oficinas se consolidam como um espaço de troca coletiva: em geral, são grupos organizados de acordo com o interesse dos participantes em trabalhar com um mesmo programa/projeto apresentado pelos professores ou pelos próprios técnicos e gestores na oficina. Depois de assistirem à exposição sobre o projeto IAPP e a técnica do Mapa de Processos e Resultados, compreendendo o lugar deste material como conhecimento produzido que irá alimentar o repositório de programas acessado por ferramentas de IA, os participantes exercitam o conhecimento adquirido: em um primeiro exercício, em grupos aleatórios, devem construir um MaPR de um mesmo programa fornecido pelos monitores do projeto. Nestes grupos, os participantes debatem sobre cada componente do Mapa e refletem os sentidos de classificarem atividades, resultados, produtos. Trata-se de um “jogo” do MaPR. Em um segundo momento, os participantes mobilizam o conhecimento adquirido praticamente no “jogo” e constroem um Mapa do programa em que estão diretamente envolvidos em suas secretarias, autarquias e institutos. Neste momento, trazem o conhecimento prático da ponta para a tradução da técnica entre o MaPR e os saberes cotidianos do serviço público.

A hipótese da avaliação das oficinas é que há ganhos de reflexividade produzidos nesta formação que engajam os gestores no eventual redesenho, manutenção e aperfeiçoamento das políticas públicas, constituindo-se como oportunidades de aprendizado e inovação a partir da mobilização dos saberes próprios do funcionalismo público (sejam os que a literatura denomina como burocracia de médio escalão ou aqueles que nomeia

⁶ Outras oficinas já ocorreram no projeto (até abril de 2025: Campinas, Ribeirão Preto, Goiânia, ENAP/Brasília, Rio de Janeiro), mas nem todas são parte do campo desta pesquisa avaliativa. Para o registro das oficinas de 2024, ver: <[Relatorio-Inteligência Artificial e Políticas Públicas: Balanços e Perspectivas - Google D](#)

burocracia ao nível da rua) (Pires, Lotta, Oliveira, 2028). Pretende-se demonstrar como estas oficinas criam espaços de tradução entre as realidades locais das políticas públicas (prática) e a reflexão conceitual possibilitada pela constituição dos Mapas de Processos e Resultados (conceito).

Para investigar a contribuição destas oficinas na constituição de uma capacidade reflexiva, mobilizamos o conceito de ativismo institucional, elaborado por Rebecca Abers (2021; 2021a; 2015). O conceito parte da compreensão recente da literatura dos movimentos sociais sobre a permeabilidade entre a política institucional e a política não institucional (Tatagiba, et. al., 2022). Um ativismo de sujeitos que, ainda que estejam no interior das estruturas institucionais do Estado, mobilizam de modo criativo conhecimentos na manutenção ou na reorganização das regras.

A análise da compreensão dos participantes das oficinas e de outros espaços de formação⁷ ocorreu a partir das respostas a um questionário apresentado ao final dos encontros. O questionário conta com dez perguntas abertas e fechadas, organizadas em três grandes partes: Experiência, Reflexão e Experimentação. Indagamos o aprendizado durante a oficina, perguntamos como avaliam o impacto deste aprendizado na compreensão dos programas trabalhados, e sobre como interpretam a possibilidade de replicar este aprendizado na rotina de trabalho no setor público. A intenção é compreender, a partir destas respostas, em que medida a abertura de um espaço coletivo de trabalho nas oficinas sobre o funcionamento dos programas públicos, mediada pela técnica de descrição do MaPR, pode suscitar reflexões entre os técnicos, gestores e pesquisadores do campo que possam contribuir com construções colaborativas e soluções para problemas complexos e transdisciplinares. Pretende-se demonstrar como estas oficinas de capacitação no uso da técnica do Mapa de Processos e Resultados são um importante espaço de formação que, além de auspicioso, pode contribuir como atividade de extensão universitária para a alta qualificação dos quadros da gestão no uso de novas tecnologias e na aquisição de competências reflexivas inovadoras.

Referências

ABERS, Rebecca N., *Ativismo institucional: criatividade e luta na burocracia brasileira* [online]. Brasília: Editora UnB, 2021a.

ABERS, Rebecca N., Ação criativa em ecologias complexas: a construção da autoridade prática de políticas associativas. In: TATAGIBA, Luciana; TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves (org). *Movimentos sociais e políticas públicas*. São Paulo: Editora Unesp, 2021b.

⁷ No âmbito do curso Práticas Inovadoras na Gestão Pública, realizado na Especialização do IE em parceria com a Prefeitura Municipal de Campinas, será desenvolvida a oficina de Mapa de Processos e Resultados nos dias 18/06, 25/06 e 13/08.

ABERS, Rebecca N. Ativismo na burocracia? O médio escalão do Programa Bolsa Verde. In: CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela (org.). *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília: ENAP, 2015.

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (CDC), *Evaluation Guide: Developing and using a Logic Model*. Department of Health and Human Services Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, feb. 2025. Disponível em <<https://www.cdc.gov/cardiovascular-resources/php/toolkit/developing-and-using-a-logic-model.html>>

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP). Diretoria de Políticas Públicas. *Avaliação de Políticas Públicas: por onde começar? um guia prático para a elaboração do Mapa de Processos e Resultados e Mapa de Indicadores*. Belo Horizonte: FJP, 2022.

JANNUZZI, Paulo M. *Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas*. 2ª edição, Campinas/SP: Alínea, 2025.

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, Paulo M.; FERREIRA, Vicente; SILVA, Ana Lúcia da. *Inteligência Artificial no fortalecimento da capacidade de gestão de Políticas Públicas no Brasil (IAPP)*. Projeto de Pesquisa, novembro, 2023. <Disponível em: ciap.org.br>

PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (orgs.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*, Brasília: Ipea: Enap, 2018.

TATAGIBA. Luciana; ALMEIDA, Debora Resende; LAVALLE, Adrian Gurza; SILVA, Marcelo Kunrth (org.). *Participação e ativismos: entre retrocessos e resistências*. Porto Alegre: Editora Zouk, 2022.