



PM4NGOs

Teoria da Mudança

Um guia para gerentes de programas

Suplementa o guia para
gestão de programas de
Desenvolvimento (Guia
Program DPro)

Editora

© Copyright 2017 PM4NGOs
DPro and their symbols are trademarks of PM4NGOs.

ISBN: 978-0-9962089-1-8

Este trabalho está licenciado sob a licença internacional Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.

Para ver uma cópia desta licença, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Os usuários são livres para copiar/redistribuir e adaptar/transformar para uso não-comercial.

Informação da Versão:

Este é o Guia de Teoria da Mudança revisado para gerentes de programas
Versão 2, Dezembro 2017.

- Revisão e adaptação do Guia de Gestão de Programas em Desenvolvimento (Guia Program DPro)

Versões anteriores e história

Versão 1, Setembro 1, 2016

Versão traduzida por:

Lila Almendra, Brasil, Junho 2019

Agradecimentos

Este manual foi preparado pelo PM4NGOs com o objetivo de apoiar os esforços a fim de promover a gestão profissional de projetos e programas profissionais no setor de desenvolvimento internacional. A equipe de redação formou-se por: Dov Rosenmann e Edson Marinho, com contribuições de Amanda Fleetwood, John Cropper, Trevor K. Nelson e Lucy Davies. Estamos agradecidos por sua ajuda, apoio e feedback em relação ao Guia Program DPro. Este guia é autorizado pela ActKnowledge e pelo Instituto Aspen a usar e adaptar o estudo de caso Super Mulher (Superwomen) na parte 2 do documento. Somos gratos por compartilharem seus conhecimentos e por sua abertura em contribuir à nossa missão.

ActKnowledge
www.actknowledge.org

A ActKnowledge é uma organização de ação e pesquisa dedicada a trabalhar com organizações comunitárias ou sem fins lucrativos, fundações e agências governamentais a fim de transformar instituições tradicionais e ambientes de mudança social. A ActKnowledge trabalha como parceira das organizações em um processo que visa a criar conhecimento transformador através da interação entre aprendizagem e ação.

A mesa redonda do Instituto Aspen sobre mudança comunitária
www.aspenroundtable.org

A mesa redonda do Instituto Aspen sobre mudança comunitária foi estabelecida em 1992 como um fórum para pessoas comprometidas com a mudança das iniciativas comunitárias abrangentes. Os membros da mesa redonda são indivíduos das fundações, agências de programas, provedores de assistência técnica, avaliadores e funcionários do setor público que se reúnem para discutir as lições de iniciativas do país e para trabalhar nos problemas comuns que enfrentam.

“Precisamos de alguns arquipélagos de certezas para navegar neste oceano de incertezas”

Edgar Morin

Conteúdo

Conteúdo	4
Resumo	5
Introdução	6
PARTE 1: PROCESSOS DE MUDANÇA	7
1.1 O que é a Teoria da Mudança?	7
1.2 Vocabulário Básico da Teoria da Mudança	8
1.3 Dimensões da Mudança	9
1.4. Pressupostos, Precondições e Mudanças	11
1.5 Fluxo de mapeamento de cima para baixo e caminhos de mudança.....	12
1.6 Fases da Mudança	13
1.7 Mudança das Partes Interessadas.....	15
1.8 Mecanismos de Aprendizagem, Monitoramento e Prestação de contas.....	18
2. PARTE 2: Processo de Desenho para a Teoria da Mudança.....	20
2.1 Preparação do Trabalho	21
2.2 Identificação de Impacto e Pressupostos/Hipóteses	22
2.3 Mapeamento de cima para baixo e conexão de objetivos	24
2.4 Construção de indicadores.....	27
2.5 Identificando intervenções.....	28
2.6 Escrevendo a Narrativa	32
2.7 Gestão da integração	33
Glossário	35

Resumo

Este documento pretende ser um guia para ajudar a orientar o desenho de uma Teoria da Mudança aplicada aos processos de mudança social.

Vivemos em tempos complexos e dinâmicos, cheios de incertezas e uma multiplicidade de relações (identitária, econômica, social, geográfica, política, cognitiva, intercultural, institucional, histórica, etc.), que têm um impacto direto na mudança social e nos processos de desenvolvimento nos quais se envolvem aqueles a quem se dirige este guia.

A Teoria da Mudança é baseada em nossos conhecimentos e experiências e nos ajuda a organizar nossos pensamentos e a determinar as condições necessárias para alcançar a mudança desejada no contexto dado. Ao trabalhar pela mudança social, acreditamos ser capazes de alcançar um lugar melhor a partir de uma certa lógica e de mudanças na ação. E acreditamos que conseguiremos uma melhor mudança social agindo sob uma série de condições existentes no ambiente. Esta convicção sobre a possibilidade de um futuro – que consideramos melhor – é uma força motriz que deve ser celebrada. O problema surge quando nossa convicção se torna doutrina e começamos a acreditar que nosso paradigma futuro é o único viável e desejável.

O desenvolvimento de uma Teoria da Mudança (ToC pela sigla em Inglês e TdC pela sigla em espanhol), nos fornece uma ferramenta para enquadrar e monitorar nossas ações, abrindo espaços para a prestação de contas não apenas para nós mesmos, mas também para as partes interessadas envolvidas no processo. Embora existam vários modelos de ToC disponíveis, este documento complementar ao guia de gestão de programas para o desenvolvimento (Guia Program DPro), foca-se no conhecimento geral e nas informações sobre a ToC, orientando os leitores passo a passo durante o processo de início ao fim.

Esperamos que este documento complementar se torne uma ferramenta prática para os gerentes de programas interessados em ToC e para as partes interessadas envolvidas no estabelecimento e na implementação bem-sucedida de programas do setor humanitário e de desenvolvimento.

Atenciosamente,
PM4NGOs

Introdução

Uma Teoria da Mudança fornece um plano para o trabalho que se aproxima, além de antecipar os efeitos prováveis. E também nos guia para determinar o que deve ser avaliado, quando e como. Desenvolver uma Teoria da Mudança pode parecer complicado, mas muitos gerentes de programas e assistentes sociais descobriram que o processo pode ajudar a esclarecer e simplificar a maneira como pensamos a mudança social.

Este guia ressalta algumas vantagens práticas ao desenvolver a Teoria da Mudança dentro da organização, na comunidade e com parceiros. Com o objetivo de proporcionar uma compreensão sólida da Teoria da Mudança, o documento se divide em 2 partes: Processos de Mudança e Desenho da Teoria da Mudança.

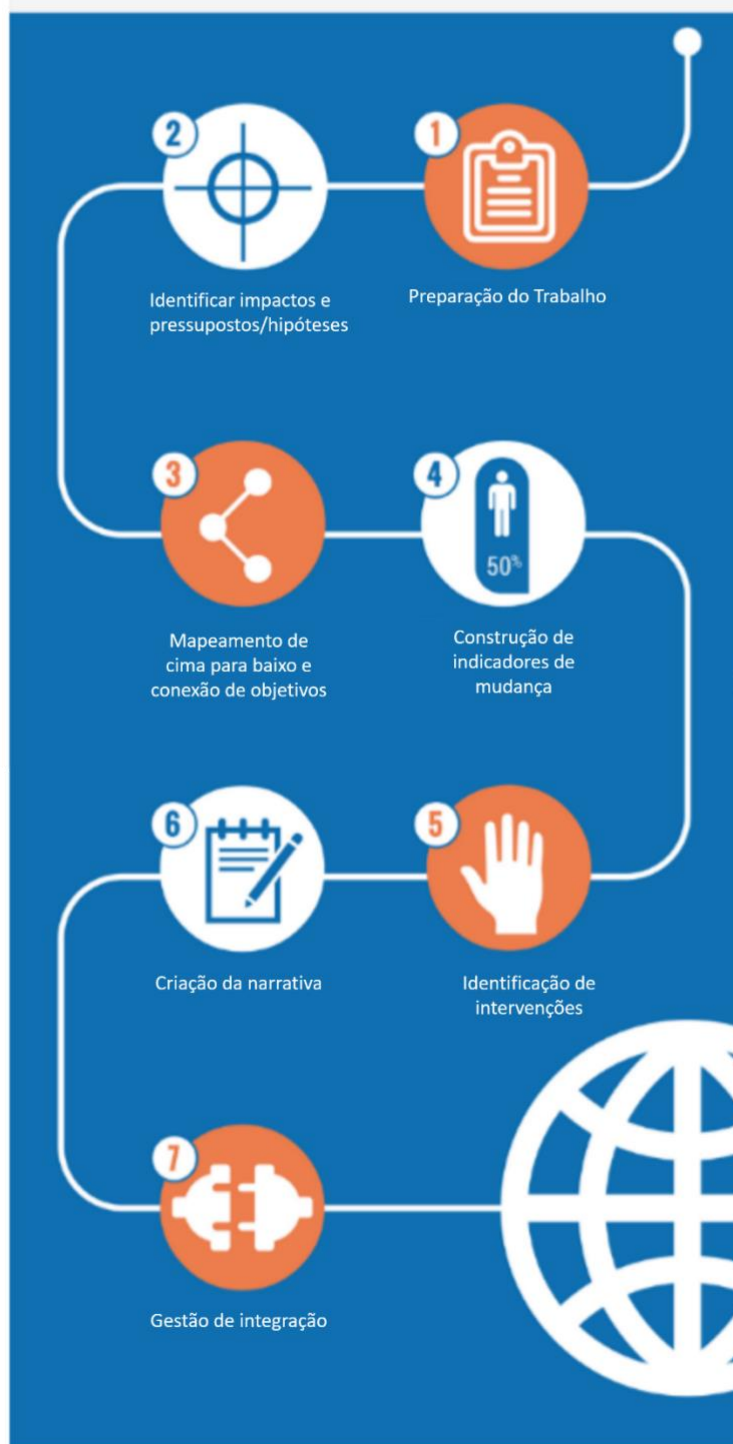
A primeira parte se dedica à compreensão de processos de mudança no desenvolvimento social e introduz definições e conceitos-chave, vocabulário e dimensões da mudança. O objetivo é proporcionar uma estrutura para um enfoque prático dos processos de mudança nas iniciativas de desenvolvimento social. As ferramentas se apresentam para avaliar, aprender e gerar mudanças.

A segunda parte consiste em um estudo de caso prático com referências consolidadas, que ilustram o processo passo a passo para desenhar uma ToC completa para a gestão de programas sociais. Esta segunda parte demonstra o processo prático, utilizando o vocabulário técnico apresentado na primeira parte.

Ao final do guia encontra-se um glossário que serve como material de apoio para a aprendizagem dos conceitos chave aqui apresentados.

Processo de Fluxo

TEORIA DE MUDANÇA



PARTE 1: PROCESSOS DE MUDANÇA

1.1 O que é a Teoria da Mudança?

Uma Teoria da Mudança descreve um processo de mudança social planejado – desde os pressupostos/hipóteses que orientam seu desenho até os impactos de longo prazo que busca alcançar no futuro. A Teoria da Mudança estabelece os componentes básicos necessários para alcançar um impacto a longo prazo. O conjunto de componentes básicos (objetivos, resultados, conquistas ou condições) é representado em um mapa conhecido como Caminho de mudança ou Diagrama de Teoria de Mudança, que nada mais é do que uma representação gráfica do processo a ser percorrido para alcançar a mudança.

Em resumo, a Teoria da Mudança é:

- Um exercício de visualização que nos permite focar a energia em realidades futuras específicas, que não apenas são desejáveis, mas possíveis e prováveis.
- Um conjunto de pressupostos/hipóteses e projeções abstratas sobre como acreditamos que poderia estar a realidade no futuro imediato, com base em: I) Uma análise realista do contexto atual, II) Uma autoavaliação de nossas capacidades de facilitação do processo e, III) Uma revisão crítica e completa de nossos pressupostos/hipóteses.
- Uma abordagem informada, reflexiva e baseada em ações que nos ajuda a identificar os marcos e condições que devem ocorrer no caminho em direção à mudança para a qual queremos colaborar.
- Um exercício de aprendizagem colaborativo e multiparticipativo (envolvendo as partes interessadas), que incentiva o desenvolvimento da base lógica flexível necessária para analisar a mudança social complexa.
- Uma Rota de mudança semiestruturada que vincula nossas ações estratégicas a resultados de processos específicos que queremos que ocorram em nosso ambiente.
- Uma ferramenta de processo que nos ajuda a monitorar, de forma consciente e crítica, nosso modo individual e coletivo de pensar e agir.

É tão importante conhecer a diferença entre a Teoria da Mudança e outras abordagens quanto saber o que a Teoria da Mudança NÃO é ou não envolve. Portanto, uma teoria da mudança não é:

- Uma verdade absoluta sobre como a mudança deve acontecer, como vai acontecer ou até mesmo como queremos que aconteça.
- Uma receita definitiva que elimina a incerteza existente em processos sociais complexos e emergentes
- Um substituto para o Marco Lógico como uma ferramenta de planejamento rígida.

Teoria da Mudança ou Marco Lógico?

Algumas pessoas utilizam o termo "Teoria da Mudança" e "Marco Lógico" de forma intercambiável. Outras dizem que é importante manter uma distinção entre os dois. O que esses dois termos significam? E qual é a diferença entre eles?

- A Teoria da Mudança adota uma perspectiva ampla de uma mudança desejada, explorando cuidadosamente os pressupostos/hipóteses por trás de cada passo no que pode ser um processo longo e complexo. Articular uma Teoria da Mudança implica frequentemente pensar sobre todos os passos ao longo do caminho até uma mudança desejada: identificar as condições que permitirão (e possivelmente impedirão) cada passo, listar as atividades que produzirão essas condições e explicar por que é provável que essas atividades funcionem. Frequentemente, mas nem sempre, este caminho é apresentado como um fluxograma.

- O marco lógico tem uma abordagem prática mais estreita na relação entre entradas e resultados. É frequentemente apresentado como uma tabela que lista os passos de entradas ou recursos para alcançar um objetivo desejado em um programa. Alguns gestores utilizam marcos lógicos separados para mapear os componentes de implementação da Teoria da Mudança.

1.2 Vocabulário Básico da Teoria da Mudança

Componente	Descrição	Exemplo
Impacto/ Perspectiva de sucesso a longo prazo	É a mudança esperada mais significativa, a imagem da meta, a mudança de alto nível desejada frente a um problema específico. A mudança que você deseja alcançar, o propósito do programa. Todos os demais objetivos no seu mapa são pré-requisitos para essa transformação de sucesso.	A longo prazo, oportunidades de emprego com salários dignos para as mulheres que tenham sido vítimas de violência doméstica.
Objetivos ou precondições	São resultados chave (suficientes e necessários) para alcançar a Perspectiva de sucesso. Todos os objetivos, com exceção do objetivo a longo prazo, também são precondições. São chamados assim porque são condições que devem existir como um pré-requisito para que o próximo objetivo do caminho seja alcançado. Existem precondições a nível primário, secundário, terciário, etc.	As mulheres desenvolvem habilidades para enfrentar problemas. As mulheres têm habilidades comerciais em trabalhos não tradicionais. As mulheres conhecem e têm comportamentos apropriados no ambiente de trabalho.
Pressupostos/ Hipóteses	Representam situações fora do controle organizacional que influenciam os objetivos/precondições. Um pressuposto/hipótese como condição prévia é uma condição necessária para o sucesso do programa. Ao contrário de uma precondição, já está em vigor e não precisa ser provocado. Os pressupostos/hipóteses são cruciais, pois, se estiverem incorretos, podem alterar completamente o funcionamento do programa.	Existem trabalhos disponíveis em habilidades não tradicionais para mulheres. As mulheres são aceitas no mercado de habilidades não tradicionais. As mulheres que sofreram abusos necessitam de algo além das habilidades, devem estar emocionalmente preparadas para trabalhar também.
Intervenções	São iniciativas ou estratégias para alcançar objetivos/precondições em um nível superior. As ações que o programa ou grupo de partes interessadas realizará para obter resultados.	Organizar sessões de ajuda. Dirigir sessões coletivas de ajuda. Identificar empregadores potenciais. Conectar mulheres a oportunidades de estágios.
Caminho de Mudança	Os caminhos são como um mapa de passos conectando vários objetivos/precondições do estado atual à Perspectiva de sucesso. Esta sequência deve se dar para alcançar o impacto a longo prazo. A maioria das iniciativas tem várias rotas que levam a um impacto de longo prazo.	Inscrever mulheres em uma capacitação de trabalho não tradicional e fornecer apoio na negociação com empresas locais, a fim de alcançar oportunidades de emprego remunerado a longo prazo.
Indicadores	Evidencia o que é mensurável do cumprimento de um objetivo. Métricas para saber se houve a implementação bem-sucedida dos objetivos/precondições. Cada indicador deve ter quatro componentes: população, meta, limiar de sucesso e cronograma.	Objetivo: As mulheres têm habilidades comerciais em trabalhos não tradicionais. Indicador: Graduação do programa População: Mulheres que sofreram violência doméstica
Limiar de sucesso	Para um indicador específico, é o valor de quando a mudança começa a ser tomada como certa ou alcançada. Quanto se acredita que é preciso para alcançar o resultado.	Meta: 60% de mulheres que sofreram violência doméstica Limiar de sucesso: 90% de aprovação do exame final de graduação Tempo: antes do quinto mês do programa.

Tabela 1: Vocabulário da Teoria da Mudança

1.3 Dimensões da Mudança

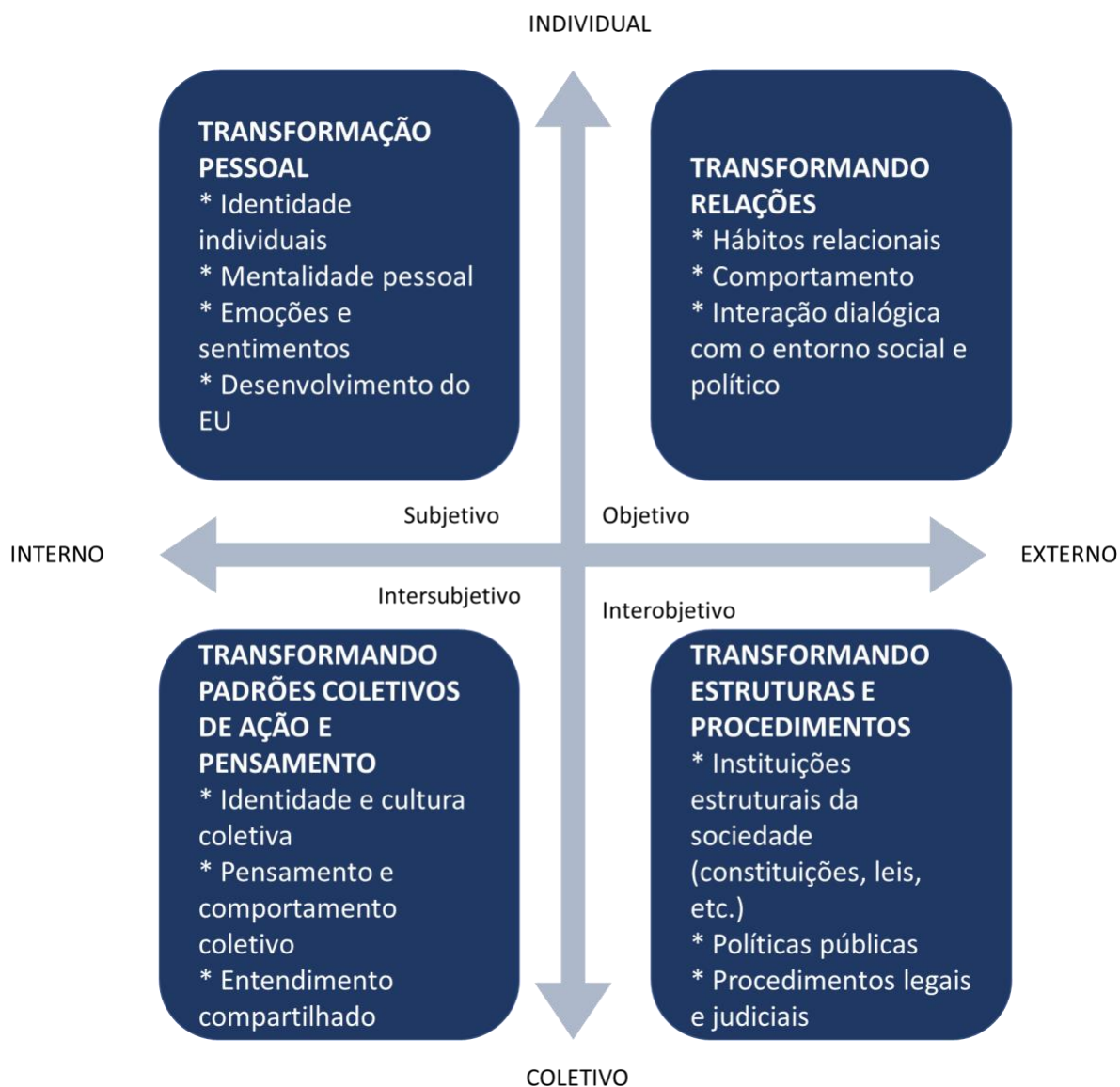
Nesta seção serão introduzidos alguns elementos conceituais como apoio a uma compreensão mais completa dos fundamentos da Teoria da Mudança.

Os processos de mudança social tendem a nos levar ao desconhecido. Qualquer processo de mudança requer, portanto, uma análise integral e uma abordagem prática que permita alcançar, manter e nutrir a visão da mudança desejada.

O diagrama abaixo explica como gerar uma análise em torno das diferentes dimensões de mudança necessárias para alcançar o sucesso sustentável – gerado a partir do processo de desenho da Teoria da Mudança. Ao integrar diferentes tipos de iniciativas, o processo de mudança é concebido de forma integrada e claramente articulada. Isso ajuda a propor ações institucionais mais relevantes e a desenvolver uma relação mais clara e colaborativa com outras iniciativas dirigidas por outros atores, que já estejam em andamento.

1

Figura 1: Dimensões da Mudança



¹ Adaptado de la Teoría de Cambio – Ligo Retolaza Eguren – UNDP/Hivos, 2011
www.pm4ngos.org

Aqui te apresentamos alguns exemplos de diferentes iniciativas que se relacionam com essas quatro dimensões:

Transformando o Ser	Formação individual e autorreflexão de acordo com o contexto e a experiência, atividades para incentivar a prática da reflexão em um ambiente profissional (prática reflexiva), reconhecimento e gestão de múltiplas identidades, identificação e modificação da mentalidade, introspecção e desenvolvimento pessoal.
Transformando nossas relações	Criação e facilitação de espaços para reuniões de diversas partes interessadas, espaços de diálogo, iniciativas para coordenar agendas entre múltiplos atores, espaços de deliberação e conversação pública, resolução e/ou gestão de conflitos relacionais, troca de experiências baseadas em contextos situacionais, processos de aprendizagem participativa, parceiros de aprendizagem.
Transformando Padrões Culturais	Campanhas para aumentar a conscientização e comunicação, a promoção da formação de opinião nos meios de comunicação, mudanças na percepção coletiva dos demais (isto é, racismo, discriminação baseada na identidade, aceitação social de grupos marginalizados), ações dirigidas a segmentos específicos da população de acordo com a situação (por exemplo, violência intrafamiliar e seus efeitos sobre maridos, esposas, filhos e filhas), atividades destinadas a modificar padrões culturais e sociais de exclusão ou hábitos coletivos disfuncionais, etc.
Transformando Instituições Estruturais	Apoio a processos de mudança constitucional, influência em reformas legislativas fundamentais, promoção de processos de controle social relacionados a políticas públicas, apoio a processos de descentralização orientados ao desenvolvimento social e à erradicação da pobreza, reformas educacionais e de saúde, mudança de modelos econômicos, mudança e/ou criação de instituições formais e não formais, etc.

Perguntas que devemos analisar quando se trata de conceber e desenhar nossa Teoria da Mudança.

- Que tipo de mudança estamos visualizando?
- Como podemos desenvolver uma lógica de pensamento mais flexível?
- Quais são as implicações de se utilizar uma lógica rígida para facilitar processos complexos de mudança social?
- Em qual dos níveis sociais queremos gerar mudanças?
- Quão influente é o nosso modo de pensar quando se trata de facilitar processos de mudança social?
- Que padrões de relacionamento precisamos desenvolver para tornar nossa Teoria da Mudança útil ao nosso propósito?
- Quais fatores sociais e culturais devemos considerar ao desenhar nossa Teoria da Mudança?
- Que dimensão de mudança predomina na ação de nossa organização?
- Quais as implicações de nos concentrarmos em uma única dimensão de mudança?
- Como integramos as diferentes dimensões em nossa Teoria da Mudança?
- Que tipo de atividades ou iniciativas podemos desenvolver para cada dimensão de mudança?
- Que alianças devemos estabelecer para abordar nossos processos de maneira mais integral?
- Quais instituições formais e/ou informais podem nos ajudar a acelerar nosso processo de mudança?
- Quais poderiam ser os pontos de partida para a mudança institucional em nossa Teoria da Mudança?
- Como as instituições formais e informais interagem e moldam nossa organização/sociedade?

1.4. Pressupostos, Precondições e Mudanças

A base da Teoria da Mudança se desenvolve a partir de uma compreensão das premissas e pressupostos usados pelos protagonistas da mudança para entender e agir sobre a realidade.

O processo de desenhar uma Teoria da Mudança se concentra em mudar o paradigma a partir do qual os atores definem a realidade. A ação tomada para transformar a realidade será gerada a partir de um novo olhar para a realidade. Em outras palavras, ao abordar os problemas sociais a partir de uma perspectiva diferente, nosso pensamento e ação com relação à resolução ou gerenciamento de problemas complexos, assumimos que podemos alcançar resultados diferentes (e melhores) do que aqueles que seriam alcançados sem essa mudança de paradigma.

Pressuposto:

Algo que se aceita como verdadeiro sem dúvida ou prova.

Cambridge Advanced Learner's Dictionary

O ato de dar por outorgado; Algo dado, concedido ou aceito como verdadeiro sem provas; uma suposição.

*Colégio do Novo Mundo
de Webster*

Um aspecto característico da Teoria da Mudança é a ênfase colocada na intensificação e no aprofundamento do processo de reflexão dos atores-chave ou, pelo menos, dos atores que concebem e apoiam o processo de mudança desejada. Não se trata apenas de analisar e identificar as condições necessárias para definir o caminho a seguir, mas também explicar qual o processo de pensamento através do qual chegamos a certos argumentos e raciocínios. A Teoria da Mudança nos obriga a rever constante e repetidamente os pressupostos utilizados para interpretar a realidade e melhor qualificar nossa argumentação.

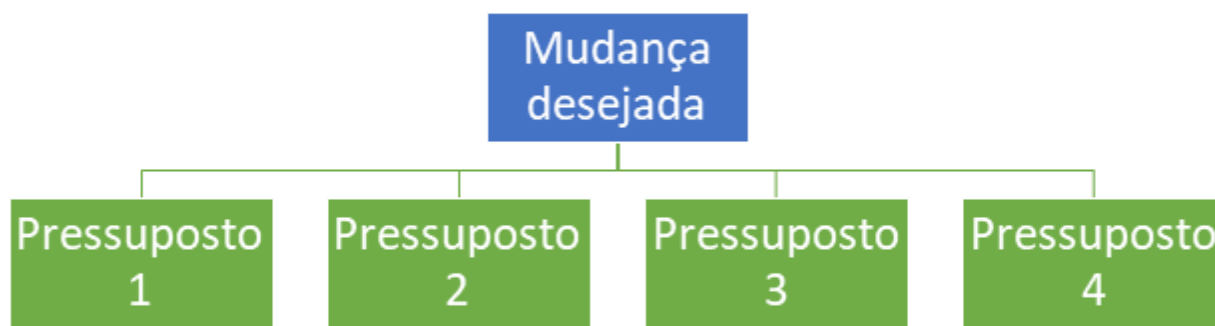


Figura 2: Pressupostos e Precondições – conceitos-chave para Toc

Perguntas que devemos analisar ao conceber e desenhar nossa Teoria da Mudança.

- Quais são os primeiros pressupostos que apoiam a mudança desejada?
- Com quem os compartilhamos e examinamos?
- O que não estamos vendo mas que deveríamos ver?
- Que pressupostos devem ser reconsiderados ao longo do tempo?
- Como nossa identidade (identidades) e experiências de vida afetam a configuração de nossos pressupostos?
- Que mecanismos adotamos para explicar e revisar nossos pressupostos?
- Que métodos (individuais e em rede) estão disponíveis para intensificar nosso processo de reflexão interna?
- Como reagimos emocionalmente quando alguém questiona nossos pressupostos?

1.5 Fluxo de mapeamento de cima para baixo e caminhos de mudança

O processo de ToC depende da definição de todas as condições requeridas – as necessárias e as adequadas – a fim de se alcançar um objetivo de longo prazo. A Teoria da Mudança utiliza o mapeamento de cima para baixo, o que estimula os planejadores da mudança a pensarem no impacto a partir de uma perspectiva inversa, ou seja, partir das mudanças desejadas a longo prazo para aquelas em um prazo intermediário e logo as mudanças a curto prazo necessárias para realizar a mudança desejada. Isto gera um conjunto de objetivos conectados conhecido como "o Caminho da Mudança/Diagrama de Teoria da Mudança". Um caminho, ou rota, da mudança representa graficamente o processo de mudança tal como entendido por seus planejadores, e é o esqueleto sobre o qual se desenvolvem os elementos da Teoria.

Durante o processo de criação do Mapa da Mudança, os participantes devem articular a maior quantidade possível de pressupostos sobre o processo de mudança, para que possam ser examinados e avaliados a fim de determinar se algum dos principais pressupostos seria difícil de garantir (ou até mesmo avaliar o caso dele ser falso).

A abordagem da Teoria da Mudança para o planejamento é desenhada a fim de promover objetivos claramente definidos em cada etapa do processo de mudança. Os usuários devem especificar uma série de detalhes sobre a natureza da mudança desejada, incluindo especificações sobre a população-alvo, a quantidade de mudança necessária para sinalizar seu sucesso e o período em que se espera que a mudança ocorra.

A Teoria da Mudança é essencialmente uma descrição e ilustração completa de como e por que se espera que uma mudança desejada ocorra em um contexto particular. Ela se concentra no mapeamento ou "preenchimento" do que foi descrito como um "espaço em branco" entre o que um programa faz (através de suas atividades ou intervenções) e de que forma conduz ao impacto desejado. Para isso, no processo da teoria da mudança, primeiro identifica-se o impacto de longo prazo e, em seguida, ele é avaliado a fim de identificar todas as condições necessárias (e como se relacionam umas com as outras de maneira casual) para que o impacto seja alcançado. Tudo isso é então mapeado em um mapa de objetivos.

O mapa de objetivos fornece a base para identificar que tipo de atividades ou intervenções levará à identificação de objetivos como precondições para alcançar o impacto de longo prazo. Através desta abordagem, o vínculo preciso entre as atividades e a obtenção do impacto de longo prazo é melhor compreendido. Isso leva a um melhor planejamento, no qual as atividades estão conectadas a uma compreensão detalhada de como se produz a mudança. Ademais, também leva a uma melhor avaliação, já que é possível medir o progresso em direção à conquista do impacto de longo prazo, que vai além da identificação dos resultados do programa.

1.6 Fases da Mudança

Os processos de mudança são dinâmicos e complexos. Eles evoluem como resultado de interações dinâmicas e emergentes que passam continuamente por diferentes etapas. Embora possamos planejar e promover ativamente certas interações e processos de mudança, o resultado deles é bastante incerto e não pode ser completamente controlado. Para simplificar, cada processo de mudança passa por quatro fases principais²

² Adaptada de la Teoría de Cambio – Iñigo Retolaza Eguren – UNDP/Hivos, 2011
www.pm4ngos.org



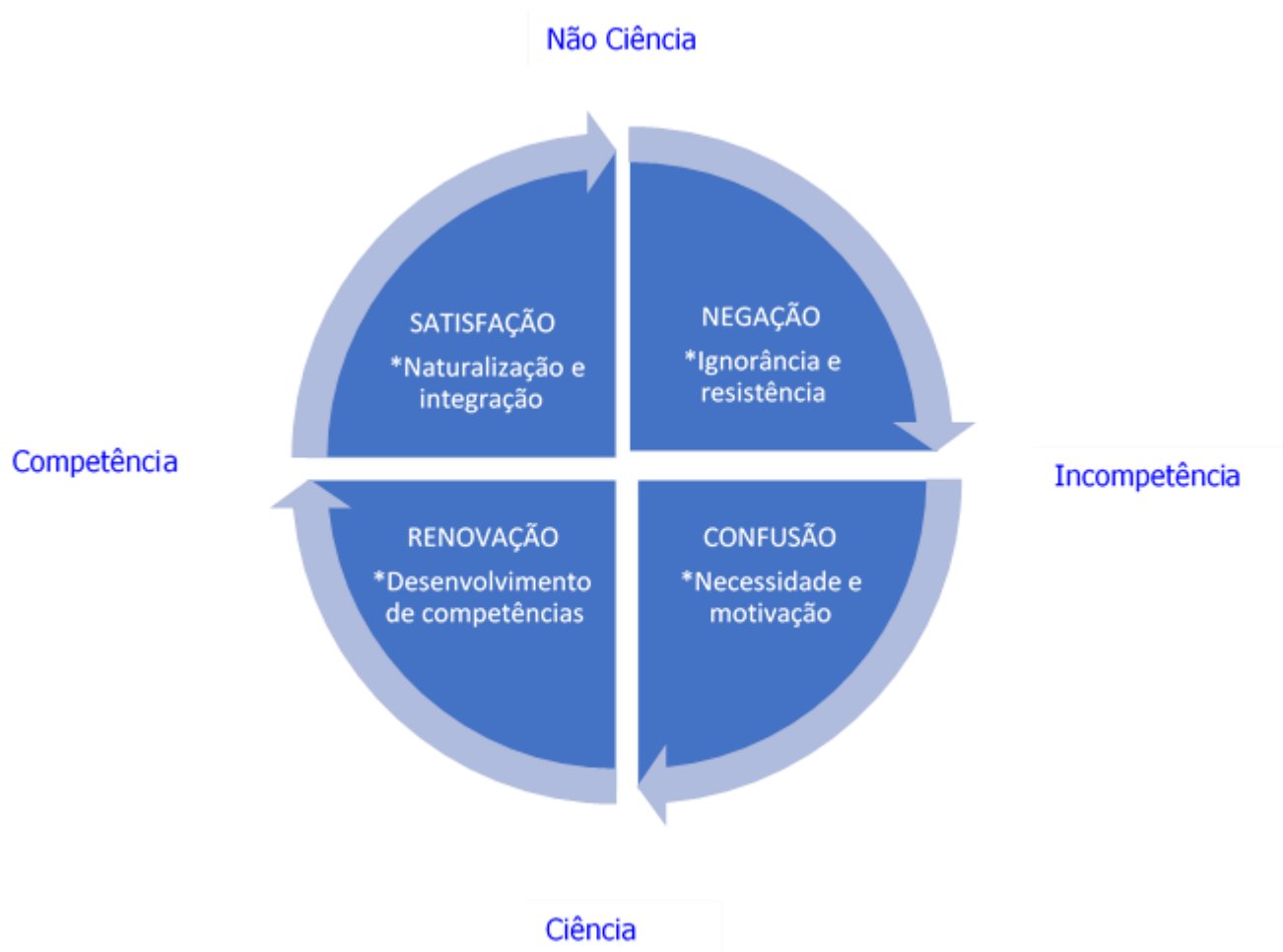


Figura 3: Ciclo da Mudança

Perguntas que devemos analisar ao conceber e desenhar nossa Teoria da Mudança.

- Como podemos comunicar a necessidade de mudança daqueles que nos rodeiam?
- Quais são os pontos de resistência que encontramos em nós mesmos e nos outros?
- Quais são as causas de resistência à mudança?
- Que estratégias implementaremos para passar de um estado de confusão para um estado de renovação?
- Como podemos facilitar a criação de condições para sustentar as novas mudanças?

1.7 Mudança das Partes Interessadas

Em cada processo participativo há uma relação direta entre o poder, o conhecimento e os interesses dos atores envolvidos. Algumas dinâmicas de poder podem ajudar a se integrar de uma maneira (mais) horizontal e inclusiva, já que o uso opressivo de poder por parte dos poderosos pode restringir a possibilidade de reconhecer e aceitar como válidas e relevantes certas identidades e tipos de conhecimento. O nível de inclusão das dinâmicas de poder e as estruturas em curso determinam a qualidade das interações entre diferentes conhecimentos e identidades.

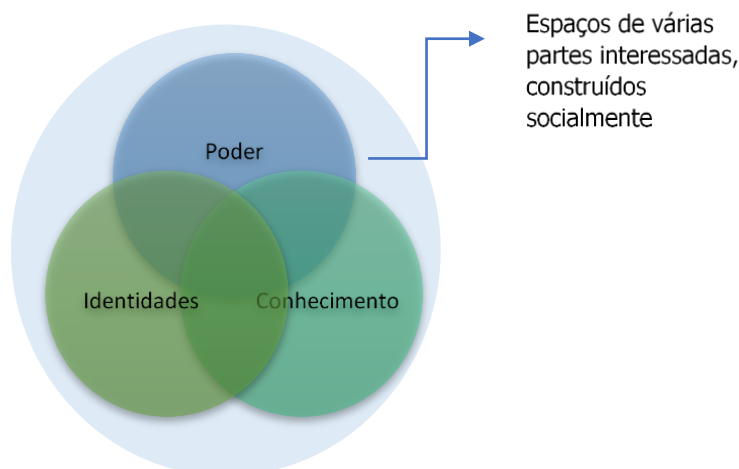


Figura 4: Relações e dinâmicas das partes interessadas

No diagrama acima, encontramos espaços sobrepostos onde as interações são mais fluidas e os limites são incertos. Existem espaços nos quais os facilitadores de processos de mudança social se deslocam. Esses espaços abrem a possibilidade para que novas realidades surjam, à medida que os atores interagem de maneira que não necessariamente se reproduzam as dinâmicas existentes de poder ou de instituições opressivas. Há, portanto, espaços criativos onde os atores são livres e capazes de pensar e dialogar de formas diferentes e novas.

O nível de complexidade social em relação à qualidade e eficácia da interação entre essas pessoas e suas agendas será determinado a partir do quão colaborativo, inclusivo e eficaz seja o processo de mudança em relação à obtenção da mudança desejada. Ao mesmo tempo, ajudará a entender o grau e a qualidade da interação entre as diferentes redes de partes interessadas nas quais devemos operar.



Figura 5: Gerenciando a complexidade da mudança de partes interessadas.

O diagrama acima apresenta os níveis de complexidade que podemos encontrar em qualquer processo de mudança social. Esses processos envolvem algumas partes interessadas com mentalidade parecida (mesmos interesses, identidades semelhantes) que são consideradas de baixa complexidade. A existência de várias partes interessadas com diferentes mentalidades (interesses diversos, muitas vezes confrontados, diferentes posicionamentos e identidades) aumenta o nível de complexidade social do nosso processo.

Análise de Influências: Esta matriz enfoca a capacidade dos atores – hoje ou no futuro, de influenciar o processo de mudança. Este tipo de análise pode ser combinado, identificando os atores de acordo com o setor e posicionando-os nos quadrantes do mapa de influência.

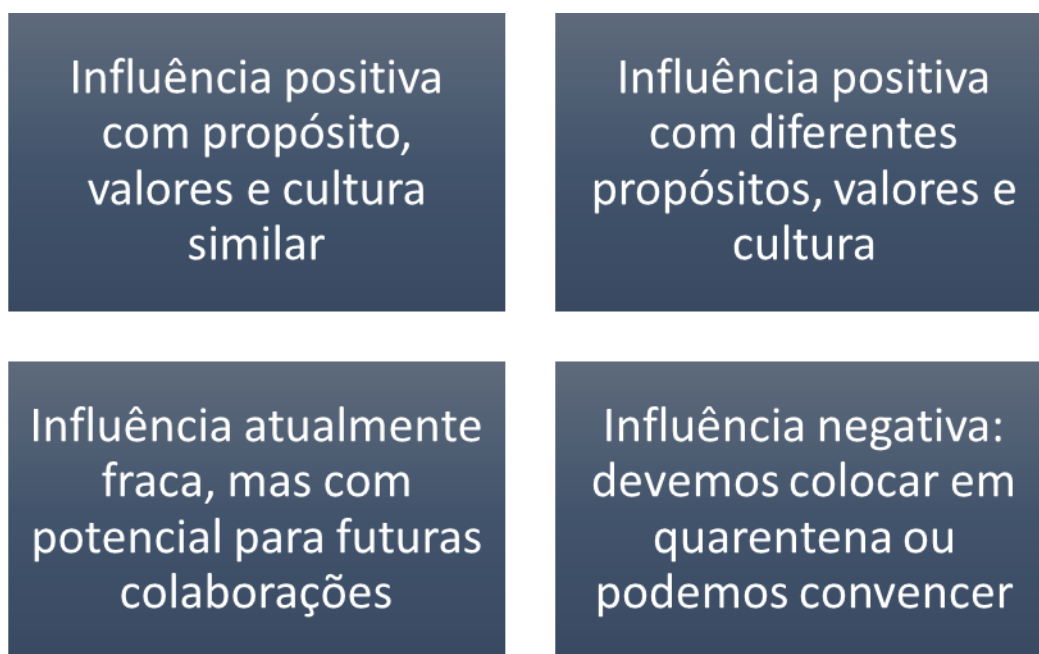


Figura 6: Análise de influência na mudança de partes interessadas.

Análise de posição com base em interesses: Neste caso, o propósito é identificar a posição da parte em questão ou "ator interessado", com base em seus interesses em relação à mudança desejada. Os atores são identificados e analisados de acordo com três categorias: motores, bloqueadores e flutuadores.

- ❖ **Motores:** são as organizações sociais, entidades/instituições públicas, corporações privadas, indivíduos-chave, partidos políticos, agências doadoras, etc. Comprometidos em contribuir para a mudança desejada e localizados no círculo mais íntimo. Há grande afinidade em seus interesses e é razoavelmente fácil estabelecer áreas de relacionamento construtivo e alianças estratégicas entre eles.
- ❖ **Bloqueadores:** São contra o processo devido ao fato de seu próprio interesse se ver afetado de maneira negativa. Também bloqueiam o processo porque não possuem as informações necessárias a fim de compreender que é possível incorporar seus interesses através de processos de

negociação/mediação. Da mesma forma, podem estar bloqueando o processo devido a uma questão de inércia e falta de confiança histórica ou rivalidade com os motores ou sujeito da mudança (por exemplo, os grandes proprietários de terra bloqueando um processo redistributivo de reforma agrária).

- ❖ **Flutuadores:** São quem ocupa uma posição em algum lugar entre os dois anteriores: não bloqueiam o processo, tampouco o apoiam ativamente. Esses atores também podem mudar de posição (tornar-se um bloqueador ou motor), dependendo de 1) o que é mais benéfico a seus próprios interesses, 2) como os motores ou bloqueadores influenciam e se comunicam com eles.

Uma vez que todos os principais atores tenham sido identificados e classificados em termos de setor e sua posição em relação à mudança desejada, o primeiro passo será realizar uma análise de interesses. Em seguida, identificar os grupos/alianças que bloqueiam ou movem o processo de mudança; e, finalmente, definir as estratégias possíveis com relação a: 1) Ação coletiva de ideias semelhantes (motores e alguns flutuadores) e 2) Influência estratégica sobre atores-chave não semelhantes (alguns flutuadores e bloqueadores). O objetivo deste último processo é estudar quais estratégias ajudariam a superar os flutuadores, neutralizar ou dividir os bloqueadores, ou fortalecer as alianças entre os motores.

1.8 Mecanismos de Aprendizagem, Monitoramento e Prestação de contas.

Esta seção se concentra em promover o relacionamento que deve existir entre a aprendizagem, o monitoramento e a prestação de contas. Esta é uma relação que na prática não é particularmente clara, mas é essencial explicá-la e dar-lhe a devida atenção. Vejamos alguns elementos teóricos que nos ajudarão a entender melhor a importância da aprendizagem nos processos de mudança social.

A primeira abordagem de aprendizagem se baseia em 4 etapas de experiências passadas. *Experiências concretas* (experiência adquirida através da prática), *Observação Reflexiva* (análise derivada da aplicação de certas questões e lentes analíticas às nossas experiências concretas), *Conceituação Abstrata* (resumo da Teoria e atualização dos pressupostos baseados em nossa observação reflexiva) e *Experimentação Ativa* (nossa ação direta no mundo real baseada no que refletimos e aprendemos como resultado de nossa experiência).

A segunda abordagem relaciona-se a olhar para o futuro à medida que ele surge. Esta é uma aprendizagem emergente que responde à pergunta: o que precisamos aprender do futuro emergente? Esta pergunta nos ajuda a desenvolver novas capacidades no momento presente, com base no que precisamos saber fazer e ver no futuro por nós proposto (nossa Teoria de Mudança).

No caso dos processos com várias partes interessadas, este mapa é enriquecido por elementos de aprendizagem colaborativa, no qual se reconhece que o indivíduo é um ser social e, portanto, precisa interagir com outros colegas, grupos e com a sociedade como um todo, a fim de consolidar seu processo de aprendizagem. Em outras palavras, para expandir e acelerar a curva de aprendizagem, o indivíduo necessita de processos mais contextualizados, profundos e completos.

Dessa forma, precisamos conectar esses espaços e dinâmicas de aprendizagem com os mecanismos de prestação de contas e processos que cada organização possui (ONGs locais e internacionais, organizações de base, movimentos sociais, associações civis, órgãos públicos, etc.). Isto implica a adaptação do desenho dos relatórios de progresso das atividades, a integração de novos atores nos processos de monitoramento e avaliação, a convocação de audiências públicas e a consideração das dinâmicas de aprendizagem sugeridas. Estes devem ser mais participativos, integrar diferentes mentalidades, interesses e identidades, reconhecer a diversidade, ser flexíveis e sustentados pela prática local.

Finalmente, a facilitação de espaços de aprendizagem – envolvendo as múltiplas partes interessadas na mudança social – exige a integração de nossa aprendizagem (experimental e emergente) com: 1) mecanismos mais transparentes para a prestação de contas, e 2) sistemas de monitoramento mais participativos e inclusivos. Esses sistemas de monitoramento são desenhados não apenas para atender às necessidades de qualquer organização/doador, mas também para promover a (des) aprendizagem social, envolvendo um amplo conjunto de partes interessadas comprometidas com o processo de mudança respaldado por nossos programas e projetos.

Perguntas que devemos analisar ao conceber e desenhar nossa Teoria da Mudança.

- Quem define e participa no sistema de monitoramento e prestação de contas?
- Como aprendemos, como indivíduos e como grupo, sobre nosso passado e futuro?
- Como organizações de mudança social, como podemos promover espaços para uma aprendizagem mais ampla e reflexiva?
- Quais são os mecanismos a serem implementados de modo a incluir um conjunto mais diversificado de atores em nossos sistemas de aprendizagem, monitoramento e prestação de contas?
- Quais são as estratégias utilizadas para integrar nosso aprendizado com nossas ações?
- Quais são os métodos que precisamos usar para comunicar nosso aprendizado e monitorar uma constelação mais ampla e diversificada de partes interessadas?

2. PARTE 2: Processo de Desenho para a Teoria da Mudança

Nesta segunda parte trabalharemos com um caso real da Teoria da Mudança adaptado a partir do caso “Super Mulher” (Superwomen). Gostaríamos de agradecer à ActKnowledge, aos fundadores e à equipe de Super Mulher por sua generosidade ao nos permitir utilizar suas experiências como um exemplo nesta publicação.

A ActKnowledge facilitou os processos de desenho e avaliação do programa. A New Destiny Housing Corporation, principal agência do programa Super Mulher, permitiu gentilmente que a ActKnowledge utilizasse seu programa como exemplo de estudo de caso.

Super Mulher é um programa. As Teorias da Mudança são frequentemente utilizadas por programas individuais como este. No entanto, um ponto forte da abordagem da Teoria da Mudança é que ela pode ser utilizada para iniciativas que abrangem muitos programas e parceiros. Para efeitos de apresentar um tutorial que comunique os processos e conceitos básicos, nos limitaremos aqui a um único programa.

O processo de fluxo da Teoria da Mudança concentrou-se em 7 etapas:

1. Preparação do trabalho para garantir que a ToC estivesse alinhada ao ecossistema organizacional geral interno e externo.
2. Identificação dos impactos de longo prazo
3. Mapeamento de cima para baixo e conexão das condições (ou requisitos) necessárias para alcançar este impacto, e explicação de por que essas condições eram necessárias e adequadas.
4. Identificação das intervenções que a iniciativa realizará para criar a mudança desejada.
5. Construção de indicadores para medir os objetivos e avaliar o desempenho da iniciativa.
6. Escrita de uma narrativa que explique a lógica da iniciativa.
7. Abordagem integrativa



2.1 Preparação do Trabalho

Antes de começar o processo de ToC, os participantes precisam pensar cuidadosamente sobre o seguinte:

- O objetivo final da iniciativa, a mudança desejada que ocorrerá.
- O propósito de como querem usar sua Teoria da Mudança (Exemplo: tomada de decisão interna, verificação constante, avaliação, relatórios a doadores, apresentações para membros do conselho, partes constituintes e/ou parceiros).
- Os recursos e capacidades.
- E quem deveria estar na mesa, que partes interessadas envolver.

A preparação do trabalho deve assegurar que todas as informações coletadas antes de iniciar o processo de ToC estejam disponíveis para todos os participantes envolvidos. Este processo de desenho pode variar de uma organização para outra, no entanto, algumas boas práticas a serem levadas em conta são:

- **Estabelecer uma estrutura de governança inicial:** identificar um grupo de pessoas responsável por direcionar o esforço geral da Teoria da Mudança do início ao fim é fundamental, uma vez que o ToC é um trabalho desafiador.
- **Orientar uma Análise de Contexto:** Uma Análise de Contexto nos ajuda a entender as causas-raiz do contexto atual, identificando possíveis pressupostos necessários para que a mudança ocorra. Isso nos ajuda a entender as implicações de nos concentrarmos em uma rota particular na Teoria da Mudança, incluindo o valor único que podemos fornecer aos atores que já estão trabalhando em determinadas questões.
- **Identificar as Partes Interessadas do Programa:** Embora a Teoria da Mudança ainda não tenha sido desenhada, os participantes devem ter uma definição inicial do nível primário e secundário das partes interessadas.
- **Identificação inicial de Riscos e Oportunidades:** Durante o processo de ToC, é importante promover processos de gerenciamento de riscos mais eficientes e identificar oportunidades em potencial.

Super Mulher é um programa real que começou como colaboração entre um provedor de serviços sociais, um centro de treinamento profissional sem fins lucrativos e um abrigo para mulheres que sofreram violência doméstica. A aliança foi realizada a fim de ajudar a criar oportunidades de emprego bem remuneradas e duradouras para mulheres vítimas de violência doméstica. As três organizações deram início ao programa com dois pressupostos básicos (que são parte integrante da sua Teoria da Mudança).

1. Trabalhos não tradicionais, tais como: eletricidade, encanamento, carpintaria e gerenciamento predial proporcionam melhores salários, mais oportunidades de crescimento e são mais propensos a terem sindicatos. Portanto, estabilidade no emprego e bons salários são mais prováveis se as mulheres forem treinadas nessas áreas.
2. Mulheres que sofreram violência doméstica necessitam mais do que um treinamento profissional para perseverar em sua estabilidade econômica, elas devem desenvolver habilidades para enfrentar problemas, comportar-se no local de trabalho e contar com serviço de creche/babá. Também devem ser capazes de administrar crises pessoais, e acontecimentos tais como o comparecimento a tribunais e a capacidade de lidar com o sistema de assistência social. Se esses aspectos de suas vidas não forem levados em conta, qualquer treinamento profissional dificilmente levará a empregos permanentes.

2.2 Identificação de Impacto e Pressupostos/Hipóteses

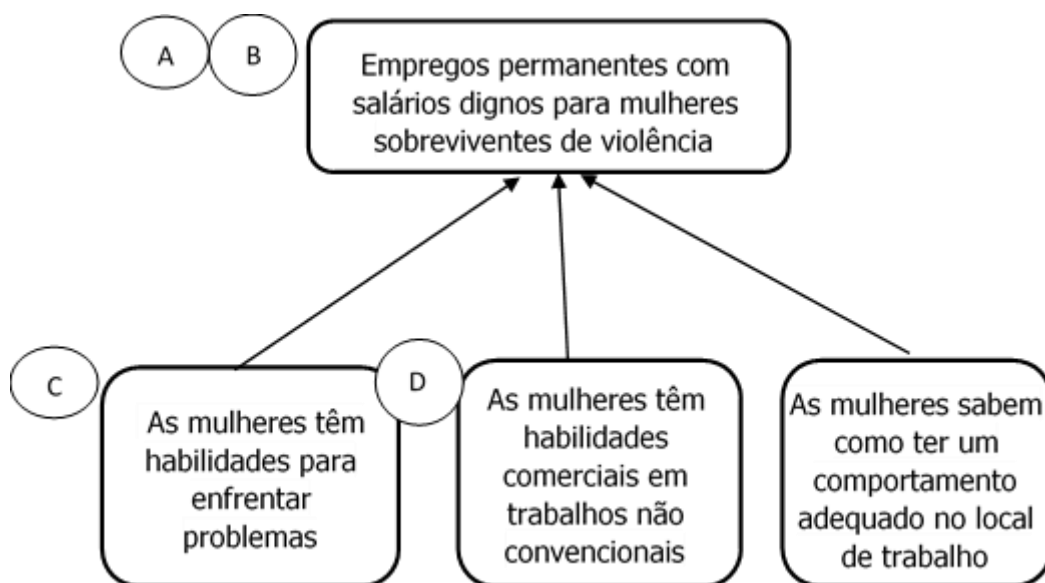
A elaboração de uma Teoria da Mudança não começa com a identificação de um problema a ser resolvido, mas com a visualização criativa, apreciativa e positiva de uma situação que desejamos alcançar posteriormente. A mudança desejada representa a combinação de condições, relações e resultados que desejamos que aconteçam nos próximos anos como resultado de nossas ações no contexto do presente e do futuro.

O objetivo de longo prazo, ou a mudança desejada, deve ser plausível. É necessário focar-se nas mudanças entre os indivíduos e neles próprios, nas organizações, nas estruturas sociais, nos padrões culturais e nas instituições em que nossa organização possa realmente influenciar.

Nesta primeira etapa do desenvolvimento da Teoria, os participantes da ToC discutem, chegam a acordos e obtêm informações específicas sobre o impacto de longo prazo. Isso pode ser feito de várias maneiras, mas o importante é estabelecer um objetivo bom e claro. A qualidade da Teoria da Mudança depende do quão bem isso é realizado!

Em seguida, os participantes da Teoria da Mudança podem começar a desenhar um mapa simples das precondições necessárias para realizar o impacto de longo prazo. O início do processo de mapeamento ajuda as partes interessadas a visualizar e priorizar seus impactos, bem como a especificar o que esperam mudar e os resultados que desejam prestar contas.

Identificando impacto e objetivos



Comentário

Para este exemplo, um objetivo de longo prazo é o emprego permanente com um salário digno para as mulheres que sofreram violência doméstica. Para alcançar esse impacto, os desenhistas do programa³ identificam três

³ Neste exemplo, chamamos aqueles que criam a ToC de desenhistas do programa. Isso significa que a equipe das três agências colaboradoras é responsável, neste caso, pelo plano do programa. No entanto, outras partes interessadas são frequentemente incluídas no processo de ToC, tais como

precondições: as mulheres têm habilidades para enfrentar problemas, contam com habilidades comerciais em trabalhos não tradicionais e têm um comportamento apropriado no local de trabalho. Os desenhistas identificaram essas três precondições a partir de sua experiência e pesquisa. Para ilustrar a importância lógica dessas três precondições, utilizamos setas/flechas sólidas para mostrar que as precondições DEVEM originar-se antes do objetivo final de longo prazo.

Pressupostos/hipóteses e justificativas

Como discutido anteriormente, os desenhistas perceberam que o programa só poderia funcionar efetivamente com mulheres que já haviam começado a estabilizar suas vidas. Qualquer iniciativa é tão sólida quanto seus pressupostos. Infelizmente, esses pressupostos geralmente não são expressos ou presumidos com frequência, o que leva à confusão na operação e avaliação da iniciativa. Para lidar com o problema, a ToC documenta os pressupostos a fim de garantir um acordo tanto para o planejamento quanto para a posteridade.

Para o objetivo de longo prazo: "Empregos permanentes com salários dignos para mulheres que tenham sofrido violência doméstica", estes pressupostos devem ser cumpridos antes que o objetivo seja alcançável:

- A. Existem empregos disponíveis em habilidades não tradicionais para mulheres.
- B. Posições não tradicionais, tais como: eletricidade, encanamento, carpintaria, manutenção de edifícios, são mais propensas a pagarem salários mais altos e têm maior probabilidade de serem sindicalizadas, e assim proporcionar segurança laboral. Alguns desses trabalhos também fornecem uma escada de crescimento profissional, do aprendizado ao domínio, oferecendo aos funcionários de nível básico uma possibilidade de futuro profissional.

Essas duas suposições explicitam por que as participantes acreditam que este programa possa funcionar: há posições em empregos não tradicionais que podem oferecer melhores oportunidades financeiras e profissionais.

Para o objetivo: "Mulheres têm habilidades para enfrentar problemas", (que também é uma precondição do objetivo de longo prazo), a suposição é:

- C. As mulheres que foram abusadas necessitam mais do que habilidades, precisam também de estabilidade emocional para trabalhar.

Novamente, este pressuposto esclarece por que e como esse programa é diferente de um programa tradicional de treinamento profissional, por exemplo: a ajuda psicológica especial de que necessitam as beneficiárias da iniciativa.

Para o objetivo: "As mulheres que sofreram abuso têm habilidades comerciais em empregos não tradicionais", se supõe que:

- D. As mulheres podem aprender habilidades não tradicionais e competir no mercado.

Este pressuposto é um artigo de fé de que as mulheres podem competir e ter sucesso em seu novo mercado de trabalho.

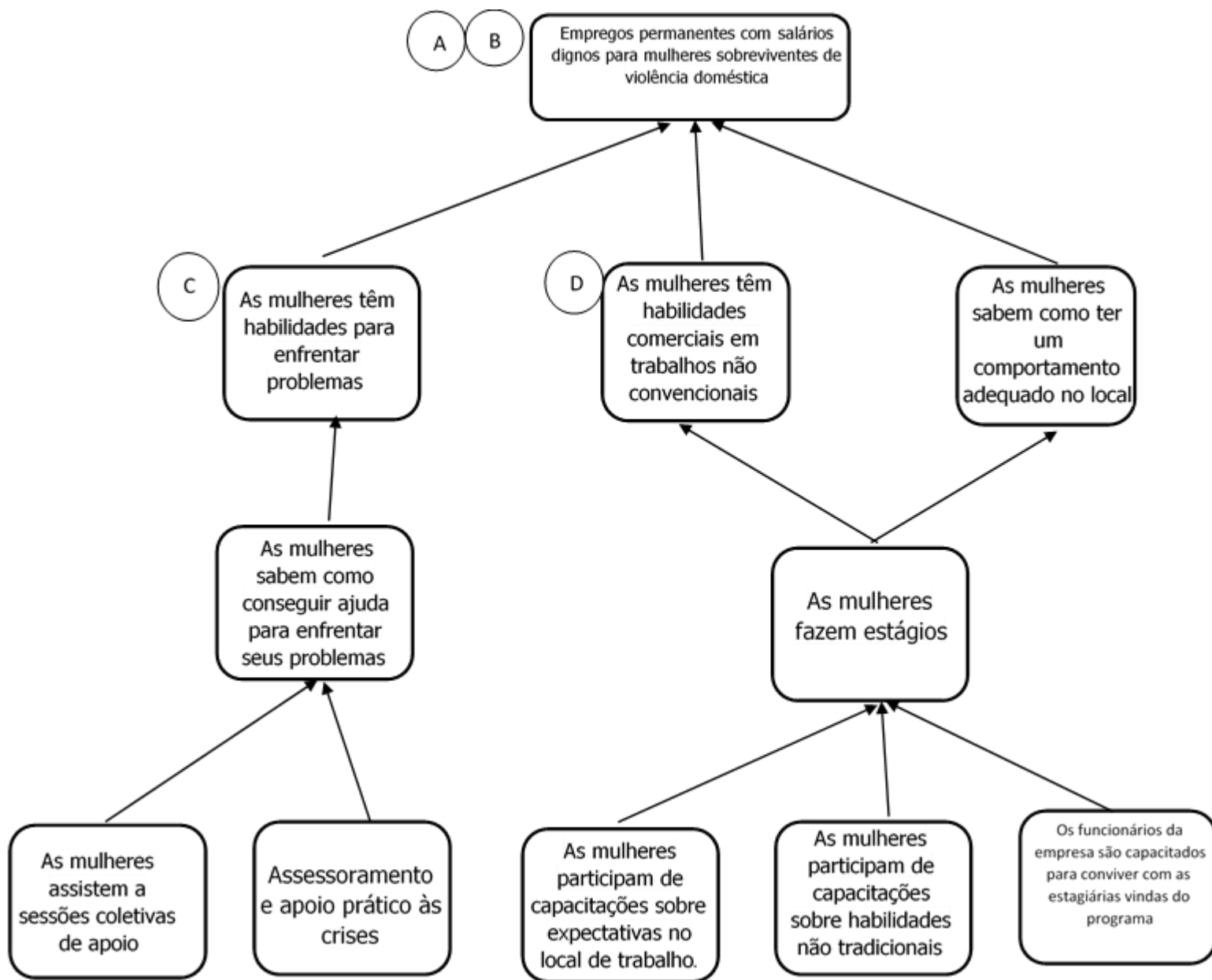
peças que serão atendidas pela iniciativa ou pessoas com conhecimento em alguma área (por exemplo, treinamento profissional ou violência doméstica) que podem trazer uma perspectiva necessária ao debate. Quando não nos referimos especificamente a este exemplo, chamamos qualquer pessoa envolvida na criação da ToC de "participantes da ToC".

A documentação de pressupostos e justificativas é um processo contínuo. À medida que os objetivos são adicionados e movidos do mapa, segue sendo necessário questionar e explicar como e por que são necessários.

2.3 Mapeamento de cima para baixo e conexão de objetivos

Após o primeiro passo para estabelecer as expectativas iniciais de um simples Mapa de Mudanças, surge uma etapa mais detalhada do processo de mapeamento. Com base no mapa inicial, continuamos mapeando de cima para baixo até que tenhamos um mapa que conte a história que acreditamos ser apropriada para fins de planejamento. Muitas vezes, isso exigirá muito mais detalhes, pois as partes interessadas querem identificar a "raiz" das causas do problema que esperam resolver. Em outros casos, o mapa ilustrará três ou quatro níveis de mudança, que mostram um conjunto razoável de passos iniciais e intermediários em direção ao objetivo de longo prazo.

Como esse trabalho é desafiador e a maioria dos programas de mudança social ou de iniciativas mais amplas tem muitas partes móveis, os mapas de mudança geralmente passam por muitas revisões. Os resultados são adicionados, movidos e eliminados até que finalmente surge um mapa que conta uma história com a qual o grupo concorda. Para os usuários, o debate é frequentemente o componente mais valioso da ToC porque ele define em conjunto as expectativas, pressupostos e características do processo de mudança. Os participantes da ToC devem explicitar e estar de acordo com a lógica subjacente ao aprimoramento da iniciativa, que melhora a produtividade e a prestação de contas.



Comentário

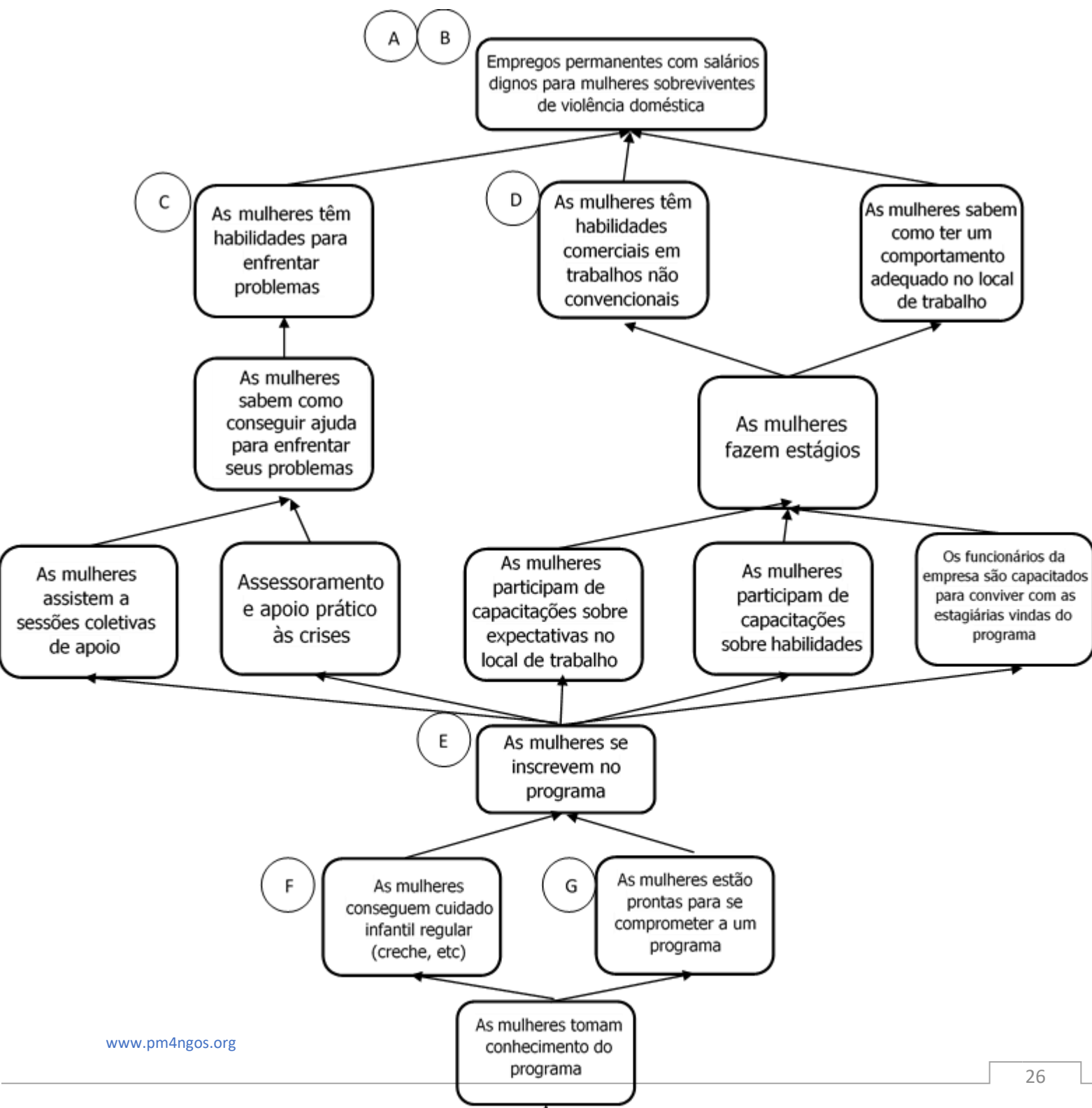
Para o exemplo da Super Mulher, os desenhistas do programa se perguntaram o que as mulheres precisariam se tivessem um emprego de longo prazo. Em especial, como as participantes do projeto alcançariam as três precondições identificadas (habilidades para enfrentar problemas, habilidades comerciais e comportamento apropriado no local de trabalho) para o resultado final? Isso exigiria identificar os passos necessários para as mulheres alcançarem essas três precondições.

Desenhando conexões

Nesta fase continuamos ilustrando como se conectam os objetivos de longo prazo com os de médio prazo. No mapa anterior conectamos o objetivo final de longo prazo com três objetivos sólidos de médio prazo. As setas indicam que há precondições. Este processo também é válido para objetivos de médio prazo. Para que "as

mulheres saibam como obter ajuda e enfrentar seus problemas", utilizamos as setas para mostrar que os dois objetivos prévios são precondições diretas desse objetivo.

Ilustrar conexões ajuda a apoiar e rever a lógica da iniciativa, bem como identificar onde deveria intervir a iniciativa. Seguir o caminho lógico do objetivo até a precondição proposta frequentemente sinaliza inconsistências. Os participantes da Teoria da Mudança são capazes de reajustar seus mapas e remover ou adicionar objetivos conforme necessário. Eles também entendem quando esses resultados serão realizados por conta própria ou por meio de uma intervenção da iniciativa, por exemplo: uma atividade do programa.



Comentário

Este mapa continua voltando à condição inicial: uma coalizão de organizações que trabalham para desenvolver programas de emprego para mulheres que sofreram violência doméstica. Uma vez mais, explicar as precondições segue sendo importante, portanto, para "que as mulheres aprendam sobre o programa", o pressuposto é:

- E. O programa não pode ajudar todas as mulheres e, portanto, a entrada no programa deve incluir a avaliação, para que as mulheres que tenham suficientes conhecimentos de alfabetização e matemática possam realizar o treinamento, e vivam de modo suficientemente estável para frequentar as aulas. O programa não possui recursos para lidar com o fornecimento de habilidades básicas ou serviços sociais importantes.

No início deste processo de planejamento, o grupo percebeu que só teria recursos para apoiar mulheres que começaram a estabilizar suas vidas. O programa poderia cobrir problemas temporários, tais como: moradia de emergência, mas não algo mais permanente ou sério, como abuso de substâncias.

Devido à relativa simplicidade deste mapa, parece que todas as conexões estão dadas. Nessa etapa, você poderia pensar: "Se estiver abaixo de outro objetivo, então deve ser uma precondição. A que se devem todas essas setas?" Embora neste exemplo não seja difícil organizar precondições, em mapas mais complexos as caixas podem estar mais próximas umas das outras sem relação direta, conexões podem ser feitas através do mapa, etc. Para maior clareza do mapa, as conexões são insubstituíveis.

2.4 Construção de indicadores

A etapa de indicadores é quando se adicionam detalhes ao Mapa de Mudanças. Esta fase foca-se em como medir a implementação e a eficácia da iniciativa. Ao coletar informações sobre cada objetivo, a iniciativa pode identificar o que está ou não acontecendo e descobrir o motivo.

Cada indicador possui 4 partes: população, meta, limiar de sucesso e tempo. Em poucas palavras, para cada indicador, você deve se perguntar:

Quem está mudando? (As mulheres inscritas no programa)

Quantas esperamos que sejam bem-sucedidas? (Talvez 90% das mulheres inscritas)

O que consideramos bom o suficiente? (Um emprego com um salário de U\$12 por hora durante pelo menos 6 meses?)

Quando precisamos que esse objetivo aconteça? (Talvez dentro de dois meses da formatura)

Para sermos mais específicos, a terminologia dos indicadores pode ser descrita como:

- **Indicador:** A variável real que se mede, como a pontuação média nos testes ou a competição em uma habilidade específica.
- **População:** o grupo que você está medindo como beneficiários do programa.
- **Limiar de sucesso:** Os critérios mínimos necessários para considerar que o objetivo foi alcançado com sucesso (Exemplo, o limiar de sucesso para uma escolha entre dois candidatos seria 51% dos votos; se

houvesse 3 ou mais candidatos, o limiar de sucesso seria menor, porque somente a garantia da maioria dos votos já seria bem-sucedida.)

Aqui se apresentam alguns exemplos de indicadores para o projeto Super Mulher.

Impacto/Objetivo	Indicador	População	Limite de sucesso
Impacto de longo prazo: Empregos permanentes com salários dignos para mulheres que sofreram violência doméstica	Emprego	Graduadas pelo programa	Permanecem no trabalho pelo menos 6 meses com um salário mínimo de U\$12 por hora.
Objetivo 1: As mulheres têm habilidades comerciais em trabalhos não tradicionais	Nível de habilidade em eletricidade, encanamento, carpintaria ou manutenção de edifícios	Participantes do programa	Estágios completados com sucesso
Objetivo 2: As mulheres têm habilidades comerciais em trabalhos não tradicionais	Graduação do programa	Participantes do programa	Graduação(Sim/Não)
Objetivo 2: As mulheres participam de treinamento em habilidades não tradicionais	Frequência	Participantes do programa	As mulheres participam das aulas e não faltam a mais que 3 aulas.

2.5 Identificando intervenções

Após estabelecer o Mapa de Mudança quase completo, centramo-nos no papel das intervenções (aquilo que o programa ou os projetos devem fazer para conseguir resultados).

Intervenções

Nesta etapa, observe como algumas setas têm linhas contínuas e outras linhas pontilhadas (- -). As linhas contínuas representam conexões que ocorrerão sem a necessidade de intervenção. Sempre que as precondições forem cumpridas, os objetivos também serão atingidos. As intervenções, também chamadas de atividades do programa de uma iniciativa, são representadas com setas de linhas pontilhadas por três razões:

1. Acreditamos que essas setas levam a objetivos que não ocorrerão de maneira suficiente sem que haja intervenção;
2. Representam ações por iniciativa e, portanto, algo pelo qual a iniciativa é responsável.
3. Como estes objetivos são de controle variável, devem ser medidos para avaliar a eficácia das intervenções.

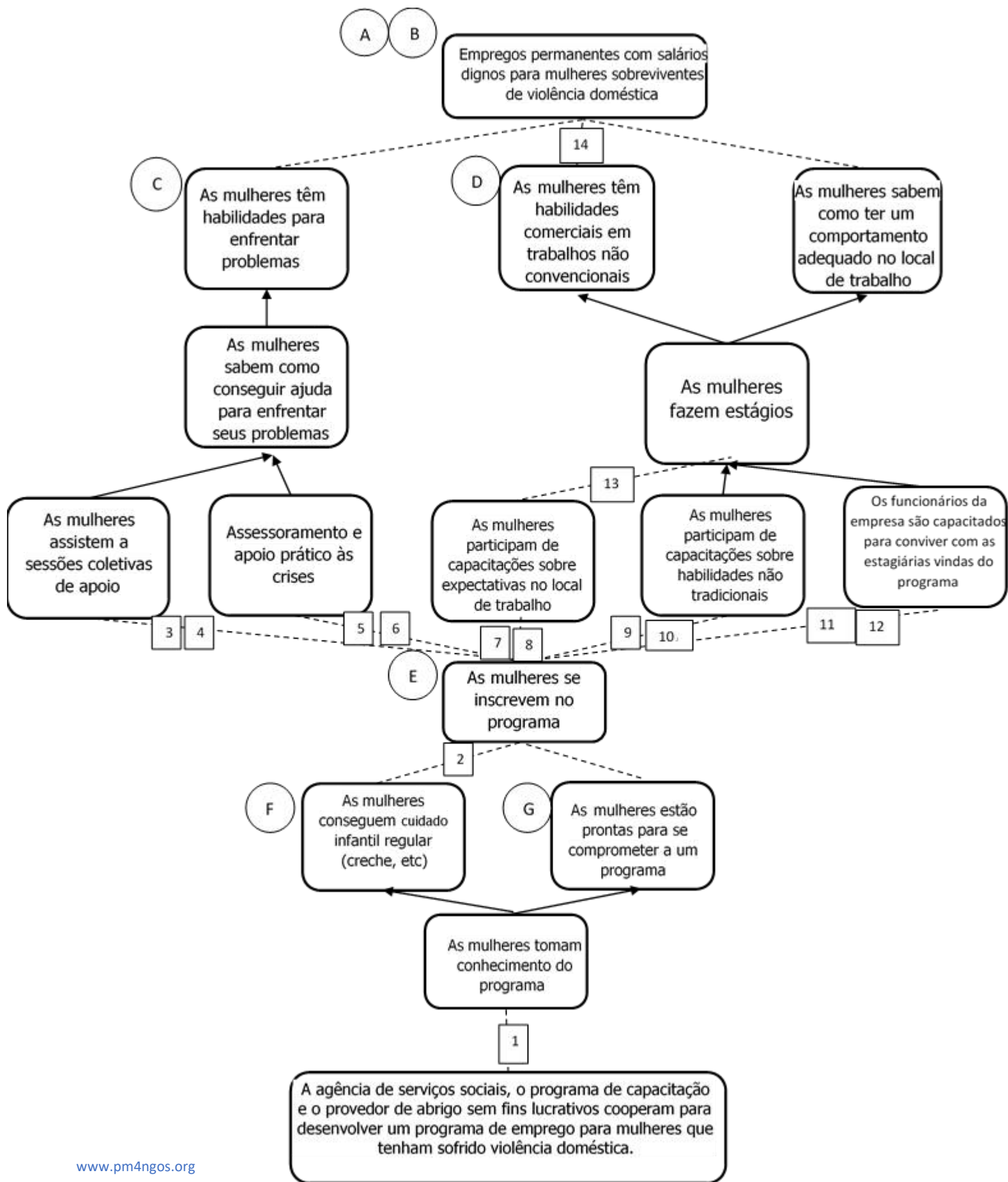
Ao identificar as intervenções, as partes interessadas explicam como o seu trabalho pretende mudar a comunidade. Até aqui, o Mapa de Mudanças funcionou como uma receita sem indicações, uma lista literal de ingredientes intermediários e, nessa medida, a nossa "receita" não explicou como esses componentes serão

utilizados e cozinhados juntos. As intervenções explicam o que as partes interessadas farão para alcançar os objetivos desejados. Portanto, a primeira intervenção (1), uma campanha de divulgação, é, obviamente, necessária para tornar público o programa. Embora este exemplo pareça óbvio, o ponto é deixar claro o que é que os participantes esperam que a iniciativa realize, algo que frequentemente considera-se como dado, mas que pode não se expressar de maneira clara ou consistente.

Também identificamos cada intervenção com caixas enumeradas. Muitas vezes as intervenções com linhas pontilhadas terão várias caixas, porque o objetivo requer várias atividades para que se realize.

Ponto de Revisão

Em cada etapa da Teoria da Mudança, é necessário que as partes interessadas questionem se as novas revelações revelam uma incoerência na sua lógica. A especificação das intervenções destaca uma lacuna importante no mapa de objetivos? Algum dos pressupostos sugere uma rota de mudança adicional (com objetivos adicionais de curto e médio prazo)? As partes interessadas devem se perguntar se o que estão criando "faz sentido" ao pensar se o mapa reflete uma teoria plausível, e se o conjunto de intervenções é realmente viável de ser implementado, segundo os recursos à sua disposição.



Comentário

As caixas com números representam as intervenções de 1 a 14. Claramente, esta iniciativa planeja várias intervenções para atender seus clientes em potencial e popularizar o programa.

Intervenções

1. Campanha de divulgação
2. Seleção
3. Agendar sessões de orientação/apoio
4. Organizar sessões em grupo
5. Ajudar a lidar com crises a curto prazo, como despejos domésticos ou compromissos judiciais.
6. Fornecer aconselhamento/apoio personalizado
7. Desenvolver programas curriculares em eletricidade e encanamento, carpintaria e manutenção de edifícios
8. Aulas de conduta
9. Desenvolvimento de planos de estudo e situações de aprendizagem experiencial
10. Aulas de habilidades não tradicionais
11. Identificar possíveis empregadores
12. Criar uma base de dados de empregadores
13. Conectar as mulheres a estágios
14. Ajudar as mulheres a conseguir empregos permanentes.

Em referência aos critérios acima estabelecidos, podemos ver como se aplicam às intervenções do projeto Super Mulher:

Intervenção 1: Campanha de Divulgação

1. Acreditamos que os objetivos a que essas setas levam não ocorrerão em nível aceitável sem intervenção. Claramente, sem uma campanha publicitária, o projeto Super Mulher terá pouquíssimas chances de alcançar o seguinte objetivo "As mulheres tomam conhecimento do programa". Não importa qual o tamanho do programa, se não houver divulgação, a participação provavelmente será baixa.
2. Representam ações por iniciativa e, portanto, algo pelo qual a iniciativa é responsável. A campanha de divulgação deve ser realizada/dirigida pela equipe da Super Mulher, de maneira que a equipe seja totalmente responsável por um eficaz planejamento e por igual implementação.
3. Como os objetivos são de controle variável, eles devem ser medidos para avaliar a eficácia das intervenções. Para alcançar o impacto de longo prazo para seus clientes, "Trabalho com salários dignos", a equipe de organizações colaboradoras desejará garantir que esteja fazendo bem o trabalho. O que os clientes, fundadores e equipe do programa desejam e necessitam são resultados. Para o projeto Super Mulher funcionar, as informações sobre o programa devem chegar às mulheres que necessitam.

2.6 Escrevendo a Narrativa

Após completar os indicadores e o mapa, incluindo os pressupostos, justificativas e intervenções, os participantes devem ajustar tudo. Aqui, descobrimos que escrever uma narrativa (uma descrição meta do programa) é um excelente passo final para o processo de desenho da Teoria da Mudança. Dessa forma, os usuários se veem obrigados a se afastar da abstração intelectual de quadrados, setas e números, e traduzir sua iniciativa a uma linguagem normal. Para os usuários da Teoria da Mudança, isso se torna tanto um ponto de controle quanto uma outra ferramenta para entender intuitivamente a iniciativa. Depois de capturar os vários níveis de mudança de uma iniciativa, pode ser difícil descrevê-la novamente em linguagem normal. A narrativa ajuda a preencher essa lacuna enfatizando os componentes e rotas mais importantes, para que os usuários possam novamente ver como a iniciativa cria a mudança desejada.

A narrativa também ajuda as partes interessadas a explicar seu programa a pessoas de fora da organização. Apoiada pelo Mapa da Mudança, a narrativa pode dar confiança às partes interessadas nos fundamentos lógicos do programa. Escrever uma narrativa permite explicar de forma coerente como a sequência e as intervenções tornam a mudança possível.

Componentes de uma Narrativa

Uma boa narrativa resume a história da iniciativa. A narrativa geralmente começa desde o início com um histórico e impactos, explicando por que eles são tão importantes e como o trabalho da iniciativa alcança os objetivos. Os elementos necessários para uma narrativa incluem:

Uma narrativa normalmente inclui:

- Histórico: Qual é o contexto e a necessidade?
- Impacto de longo prazo: o objetivo final desejado
- Objetivos intermediários: O quê e como esses objetivos são importantes para eles mesmos e para o objetivo final
- Pressupostos e justificativas: os fatos ou razões subjacentes às características da iniciativa
- Intervenções: as atividades e programas da iniciativa
- Lógica do programa: O entendimento que guia cada passo da iniciativa

Uma narrativa bem redigida inclui um nível de detalhes suficiente para capturar claramente o impacto do programa, mas apenas o suficiente para enfatizar a unidade da lógica e da ação.

Narrativa Final

Super Mulher foi fundada como colaboração de um provedor de serviços sociais, um centro de treinamento profissional sem fins lucrativos e um provedor de abrigo sem fins lucrativos para mulheres vítimas de violência doméstica. O objetivo do grupo era ajudar as mulheres a obter um tipo de emprego que as mantivesse fora da pobreza, fora da assistência pública e lhes proporcionasse estabilidade e superação. O grupo escolheu empregos em eletricidade, encanamento, carpintaria e manutenção de edifícios, porque eles fornecem posições de bom nível para começar, um possível sindicato e oportunidades a salários dignos.

Com base nos pressupostos de que as mulheres podem aprender habilidades não tradicionais e que podem identificar empregadores dispostos a contratá-las, o objetivo do projeto era fornecer tanto a capacitação quanto o apoio de que essa população precisa para ingressar e permanecer no setor de trabalho. O grupo acreditava

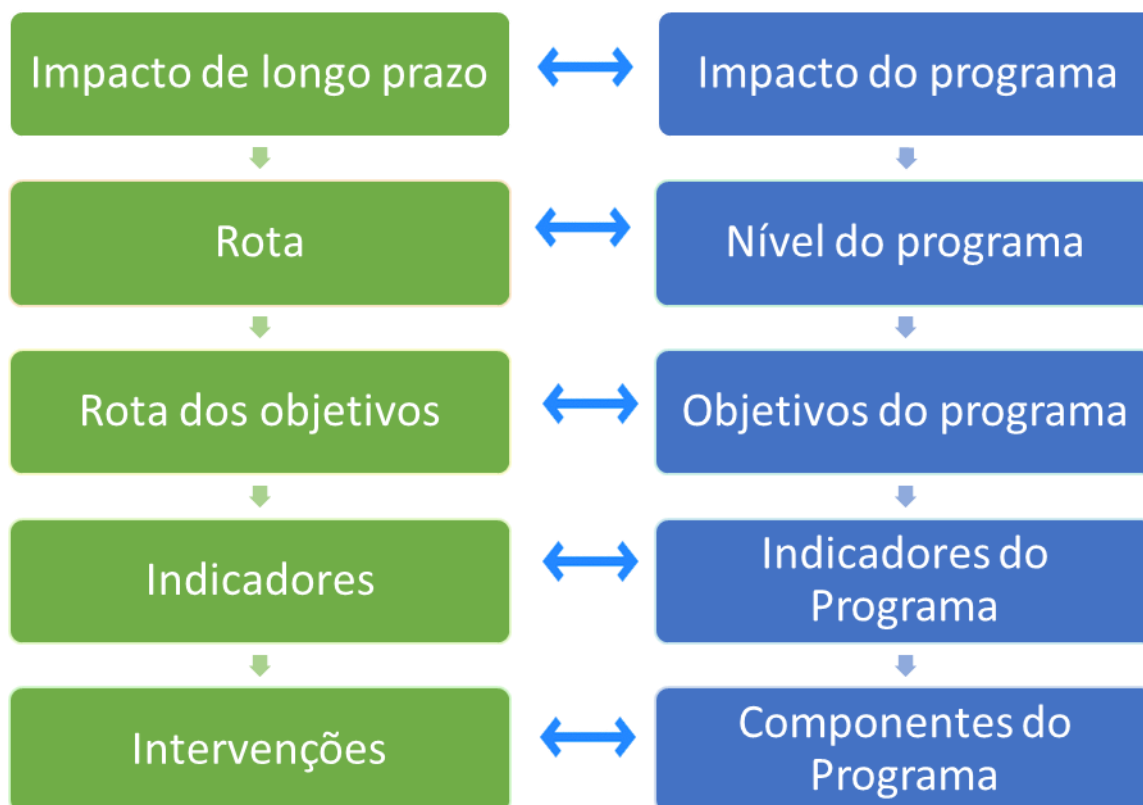
que a maioria das mulheres que poderiam se capacitar seriam mães solteiras, provenientes de situações de abuso e que precisariam de aconselhamento/apoio psicoemocional, especialmente em relação à baixa autoestima e à pouca capacidade de enfrentar problemas. Eles também reconheceram que mesmo as mulheres cujas vidas sejam razoavelmente estáveis podem enfrentar crises de vez em quando, que exigem ajuda prática ou apoio psicológico. Para algumas das mulheres que não haviam trabalhado antes, o grupo incluiu treinamento em habilidades não tradicionais, treinamento em expectativas de trabalho e apoio psicológico intensivo.

Com base em seus recursos, o grupo decidiu que poderia prestar assistência em algumas crises, tais como despejos de casas ou ações judiciais, mas não poderia ser responsável por estabilizar totalmente as vidas de suas beneficiárias. Isso marcou seu processo de seleção para garantir que as novas mulheres que entrassem no programa já tivessem resolvido problemas importantes, como moradia, abuso de substâncias ou em relação ao cuidado de seus filhos.

2.7 Gestão da integração

O diagrama abaixo ilustra uma integração simples, baseada na lógica da matriz, entre os elementos da Teoria da Mudança e o gerenciamento de programas. A integração entre esses dois níveis de gestão garante o alinhamento organizacional e a abordagem.

Em termos da abordagem sistêmica da organização, esses vínculos garantem que o nível do projeto esteja trabalhando para fornecer resultados alinhados com o objetivo do programa e com as rotas da Teoria da Mudança.



Referência

Várias organizações oferecem informação útil sobre a Teoria de Mudança, o que pode ser útil para criar sua própria Teoria de Mudança ou Marco lógico.

- Teoria da Mudança (www.theoryofchange.org), um projeto em colaboração entre ActKnowledge e a mesa redonda do Instituto Aspen sobre mudança comunitária. Este site completo oferece uma ampla variedade de informações, ferramentas e documentos simples que podem ajudar os doadores a dar início à Teoria da Mudança.
- Fundação W. K. Kellogg (www.wkkf.org). O Guia de Desenvolvimento do Marco Lógico, um complemento do Manual de avaliação da fundação, concentra-se em como desenvolver e usar um modelo/marco lógico.
- Doadores para organizações eficazes (www.geofunders.org). O GEO fornece links para vários recursos sobre a teoria da mudança, incluindo a ferramenta de desenvolvimento da Teoria da Mudança do INSP e a teoria de mudança organizacional emergente do próprio GEO.
- Fundação Annie E. Casey (www.aecf.org). Teoria da mudança: uma ferramenta prática para ação, resultados e aprendizado, o manual da fundação para organizações comunitárias envolvidas com o programa Making Connections está disponível em seu site.
- Rede internacional de filantropia estratégica (www.insp.efc.be). A ferramenta de desenvolvimento da Teoria da Mudança e o manual de acompanhamento podem ser baixados do site do INSP.

Glossário

Pressuposto/Hipótese

Condições ou recursos que sua equipe considera necessários para o sucesso do programa e que considere que já exista e que não será um problema. Um pressuposto como pré-condição é uma condição necessária para o sucesso do programa. Ao contrário de uma pré-condição, o pressuposto já existe e não precisa ser criado. Quando sua equipe estabelece os pressupostos, é ideal que leve em consideração as diversas condições nas quais o sucesso do programa se baseia. Os pressupostos são indispensáveis e cruciais, pois, se estiverem incorretos, podem alterar completamente o funcionamento do programa.

Mapeamento de cima para baixo

É o processo de começar com o objetivo de longo prazo e trabalhar "de cima para baixo" em direção às primeiras mudanças que devem ocorrer. Este é o completo oposto de como imaginamos o processo de planejamento, porque começa com a pergunta: "Que pré-condições devem existir para alcançar o objetivo de longo prazo?" Em vez de começar com a pergunta: "O que podemos fazer para atingir o objetivo?" sendo esta uma pergunta que vem depois.

Mapa de Mudança

A ilustração da sua teoria. É uma representação de seus objetivos e rotas, com intervenções, suposições e justificativas relacionadas ao diagrama.

Equipe principal de planejamento

A equipe de partes interessadas responsável pelo desenvolvimento da Teoria; este grupo de pessoas deve conhecer o desenvolvimento da Teoria, deve também conhecer o processo, planejar e facilitar as reuniões, resumir e representar as informações produzidas nas reuniões para que elas possam ser fornecidas a grupos maiores e garantir que todos os componentes da Teoria estejam completos e sejam sólidos. Tudo isso é muito trabalho para uma única pessoa, por isso é recomendável que este seja um grupo de 2 a 4 pessoas com o papel de "guardiãs do processo".

Facilitador

A pessoa que dirige as reuniões. Recomenda-se que haja pelo menos dois facilitadores em cada reunião, uma vez que as informações para coletar são demasiadas e o trabalho, intenso. O(s) facilitador(es) são responsáveis por fazer as perguntas certas de modo a garantir que todas as partes da Teoria sejam articuladas.

Indicador

Evidência mensurável ao se alcançar um impacto. Os objetivos são sinais visíveis (exemplo, o relatório de uma leitura, a participação em um evento) que mostram que os objetivos foram alcançados. Muitas vezes, os indicadores podem ser contados (indicadores quantitativos), mas também podem ser descritivos (indicadores qualitativos). Cada indicador precisa ter quatro componentes: população, meta, limiar de sucesso e tempo, isto para responder às perguntas: para quem estamos atingindo a meta? (População), quantos grupos precisamos para alcançar o impacto? (Meta), que nível de alcance da meta é considerado suficiente para chamá-lo de sucesso? (Limiar de sucesso), até quando esse impacto deve ser alcançado? (Tempo).

Interação

Muitas vezes, a conquista de dois ou mais objetivos no mesmo nível terá um impacto mútuo. Por exemplo, se os pais são motivados a ler para seus filhos – e pais que sabem ler e escrever são pré-requisitos obrigatórios para que leiam mais aos filhos –, também pode haver interação na medida em que os pais estejam mais motivados a ler à medida que se comprometam a serem alfabetizados. Isso pode também estimular que os pais participem de aulas de alfabetização, apreciem o valor da leitura e se sintam mais motivados. Em teoria, representamos isso graficamente com setas laterais.

Intervenção

As coisas que o seu programa ou grupo de partes interessadas deve realizar para alcançar os objetivos. Algumas pessoas usam o termo estratégia ou atividade. Utilizamos o termo estratégia para descrever o foco geral da iniciativa e da atividade para descrever todas as ações específicas a fim de se conseguir uma intervenção. Por exemplo, uma intervenção pode ser "oferecer aulas de alfabetização" e várias atividades necessárias para que isso aconteça devem ser coisas como "a identificação de espaços e professores, seleção do currículo, seleção de alunos, etc." Indicamos onde uma intervenção é necessária para cumprir um objetivo com uma seta pontilhada (- -) que leva de um objetivo a outro.

Justificativa

Declarações sobre por que esperamos que um conjunto de objetivos leve a outro. Por que as condições são necessárias para alcançar o objetivo? As justificativas geralmente se baseiam em pesquisas, mas também podem surgir de experiências passadas, senso comum ou conhecimento específico do contexto.

Objetivo do longo prazo/Impacto

O impacto que deseja alcançar, o propósito do seu programa. Por exemplo, uma conquista acadêmica para jovens ou empregos para um grupo específico de pessoas. Todos os outros objetivos do seu mapa são pré-requisitos para alcançar este objetivo.

Narrativa

Um resumo da sua Teoria que explica a rota/o mapa da mudança, destaca alguns de seus pressupostos mais importantes, além de justificativas e intervenções. Também apresenta um caso convincente de como e por quê sua iniciativa espera fazer a diferença. A narrativa também pode conter algumas informações adicionais às que estão em sua ToC, tais como: sua visão geral, o histórico de como sua iniciativa foi formada e informações sobre o contexto da comunidade. O propósito da narrativa é duplo: 1. Transmitir os principais elementos da sua ToC com facilidade e rapidez; 2. Melhorar a compreensão de como os elementos da Teoria funcionam como um TODO. Normalmente, recomendamos que a narrativa não ultrapasse duas páginas.

Objetivo

Um objetivo é um estado ou condição que deve existir para que sua iniciativa funcione, mas que ainda não existe atualmente. Um objetivo pode representar uma mudança em um grupo de pessoas, organizações ou lugares. Os objetivos são os tijolos da sua Teoria da Mudança. Com exceção do objetivo de longo prazo, todos os objetivos em seu mapa de mudança também são condições necessárias para outros objetivos.

Mapa de objetivos

Uma representação visual da rota dos objetivos, na qual são organizados em sequência, mostrando que objetivos são precondições de outros. Este é o primeiro componente que irá completar ao construir seu ToC.

Rota/Caminho

A sequência de objetivos que deve ocorrer de modo a promover o impacto de longo prazo. A maioria das iniciativas tem várias rotas que levam a um impacto de longo prazo.

População

A entidade (alguns exemplos comuns são grupos de pessoas, organizações ou lugares) na qual sua iniciativa busca ter impacto, por exemplo: alunos de uma determinada escola, pais, moradores de um determinado bairro. Este é um componente de um indicador.

Precondição

Todos os objetivos, com exceção do objetivo de longo prazo, também são precondições. São chamados precondições porque são condições que devem existir a fim de se atingir o próximo objetivo no caminho. Pode-se pensar nelas como recursos anteriores, porque devem ser alcançadas antes do próximo objetivo na rota, e como requisito para a realização do próximo objetivo.

Alcance

A medida na qual sua teoria tenta levar em conta todos os fatores necessários para alcançar seu resultado de longo prazo. Os diferentes alcances são apropriados para diferentes propósitos. Em geral, cada grupo deve decidir a "amplitude" de seu alcance, quantas das possíveis rotas de mudança serão identificadas e a "profundidade" de seu alcance, e ainda quantos níveis de precondições haverá na trajetória que mostra todas as etapas a fim de se alcançar o impacto.

Objetivo/Meta

O número da população que você espera mudar de acordo com sua iniciativa, por exemplo, você espera que 80% dos alunos de uma escola melhorem em algum aspecto? Ou espera conseguir emprego formal para 100 cidadãos? Como todas as medidas de um indicador, uma meta do objetivo de longo prazo deve ser estabelecida combinando sua visão de mudança com uma avaliação realista dos recursos. As metas para os outros objetivos devem se basear em quantas pessoas devem mudar para que a próxima meta na rota ocorra. Por exemplo, se apenas 20 pessoas participarem de aulas de alfabetização, você conseguirá aumentar a porcentagem das taxas de alfabetização desejada?

Teoria de Mudança

A Teoria da Mudança define todos os blocos necessários para construir o impacto de longo prazo. O conjunto desses blocos conectados, (entendendo blocos como objetivos, resultados, conquistas ou precondições) é exibido em um mapa conhecido como caminho de mudança/mapa de mudança, que é uma representação gráfica do processo de mudança.

Limiar de sucesso

O quanto seu grupo alvo deveria mudar? Em resumo, como e quando sabemos que é bom o suficiente? Por exemplo, se os alunos melhorarem a nota de leitura em um grau, isso é suficiente? Ou quantas sessões os participantes devem assistir de uma aula ou oficina para alcançarem a habilidade ali ensinada? Novamente, da mesma maneira como em relação ao objetivo e ao tempo, qual seria o valor mínimo de mudança aceito para alcançar o próximo objetivo.

Tempo

É o tempo estabelecido que se tem para alcançar o objetivo (seu limiar de sucesso) e alcançar o número de pessoas especificado. O tempo para atingir qualquer objetivo depende do tempo necessário para atingir os objetivos dos níveis mais baixos na rota. Por exemplo, se os residentes não concluíram as aulas de alfabetização até o final do ano, é quase impossível esperar um aumento nas taxas de alfabetização em um curto período de tempo. Da mesma forma, se o objetivo de longo prazo for que os pais leiam para seus filhos dentro de 3 anos, você pode trabalhar de cima para baixo para determinar para quando eles devam ter aumentado seu nível de alfabetização e motivação.

Objetivo Final

Muitas vezes, um grupo tem uma visão de mudança que vai além ou é maior do que o que pode alcançar por meio da iniciativa, mas acredita que a iniciativa contribui para essa visão. Quando este for o caso, coloque uma linha pontilhada acima do objetivo de longo prazo (exemplo: Emprego estável) para o objetivo final (Exemplo: Acabar com a pobreza na comunidade). Sua equipe não será responsável por essa meta, mas gostaria de mantê-la visível como um lembrete de sua visão da comunidade e no que espera que seu projeto contribua, além do objetivo concreto do qual será responsável.