

► Teorias de Mudança (TM) são ferramentas valiosas para apoiar processos de planejamento e avaliação de organizações e programas sociais. São definidas como a tese que articula a cadeia lógica de uma intervenção, concatenando os resultados de longo prazo, os caminhos para alcançá-los, as relações causais existentes, os resultados intermediários, bem como as premissas ou condicionantes que anteparam a viabilidade daquilo que se espera (Anderson, 2005).

Uma Teoria de Mudança pode produzir questões novas e desafiadoras para o grupo que a empreende, permitindo aprofundar sua compreensão sobre objeto da intervenção, seu contexto e as alternativas mais adequadas para nele atuar. O processo de construção de uma TM, ao abordar estas e outras questões, produz um claro alinhamento na equipe sobre as ambições pretendidas, os papéis de cada um, as hipóteses em jogo, entre outros. Num plano teórico, as TM estão associadas com a abordagem das Avaliações Orientadas pela Teoria (*Program Theory Evaluation*), nascidas na década de 1960.

Entre as ferramentas derivadas desta escola, o Marco Lógico foi a que mais ganhou força, tendo sido adotado por inúmeras agências de cooperação internacional no planejar e avaliar programas e projetos. Hegemônicos em certo momento histórico, os modelos lógicos perderam terreno em razão da linearidade causal com que foram tratados, bem como da força controladora e burocratizante que assumiram em muitas organizações, tornando-se incapazes de responder à complexidade do objeto social (Vogel, 2012).

Daniel Brandão | Antonio Ribeiro

TEORIAS DE MUDANÇA

A missão central na elaboração de uma TM é capturar, explicitar e articular uma cadeia causal com clara explicitação dos resultados (efeitos) de médio e longo prazo gerados por uma intervenção em uma realidade social. A TM clássica é composta por *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes* (resultados) e impacto que formam um constructo assim estruturado: um sistema (realidade social) recebe uma inserção de energia (*input*), o que permite a realização de um conjunto de atividades que, caso as condicionantes (situações de contexto que influenciam a realização da ação) sejam cumpridas, serão realizadas. As atividades geram produtos objetivos (*outputs*), os quais desdobram-se no médio prazo em resultados de transformação social (*outcomes*).

O processos de construção das TM são de base participativa e exigem o envolvimento das lideranças e equipe das organizações. No cerne deste trabalho esta a análise sobre os elementos de uma TM e suas relações. Anderson (2005) propõe cinco tarefas principais para esta elaboração: (a) identificar o resultado de longo prazo; (b) desenhar um caminho de mudança; (c) operacionalizar os outcomes dentro do caminho de mudança; (d) definir as intervenções; (e) articular as premissas.

Cabe observar que a revisão de documentos organizacionais cria um importante suporte para orientar os debates do grupo. Dispositivos importantes para o sucesso da construção de uma TM são a utilização correta das perguntas norteadoras de cada passo, a produção de um ambiente de diálogo que facilite a compreensão e organização das reflexões do grupo, bem como a constante produção de imagens significativas.

A ilustração a seguir apresenta uma síntese das perguntas chave que devem ser observadas em um processo de construção de Teoria de Mudança.



DEZ PERGUNTAS-CHAVE PARA PRODUÇÃO DE UMA TEORIA DE MUDANÇA

1

Qual a visão de longo prazo da organização ou programa? Que impacto(s) se quer alcançar? Qual a visão do mundo transformado a partir da nossa intervenção?

3

Quais os indicadores essenciais que informam sobre cada mudança que se pretende gerar?

4

Quais são as condicionantes para que estes resultados se realizem? Que fatores (acontecimentos) estão condicionados a eles? Qual o caminho geral de mudança?

6

Quais são as principais táticas/conjunto de atividades? Que táticas existem? Qual o público de cada estratégia?

8

Quais são os principais produtos (outputs) que serão gerados no processo de alcance de cada resultado?

10

Que imagem expressa esta Teoria de Mudança?

2

Quais são os resultados (outcomes) que pretendemos alcançar no longo prazo? Como cada público será impactado por determinada estratégia ou tática? Existem resultados intermediários ou outros de longo prazo que complementem ou anulem os anteriormente pensados?

5

Quais os objetivos e/ou estratégias centrais que a organização/ programa vai realizar para alcance dos resultados de longo prazo?

7

Qual a relação entre as estratégias e os resultados? Como elas se influenciam? Como elas se articulam na geração de resultados e impacto? Se complementam gerando resultados em mesmos públicos?

9

Que relações existem entre uma estratégia e outra?



É pertinente detalhar o significado e aplicabilidade de alguns dos conceitos que compõe a estrutura de uma TM.

Em primeiro lugar a noção de atividades pode ser convertida em estratégias e táticas, uma que a ambição das TM organizacionais é desenhar visões de médio e longo prazo (5 – 10 anos), num ambiente onde o detalhamento de atividades específicas se torna restrito por dizerem respeito a ações pontuais e finitas e que respondem com limitações a períodos temporais mais longos. Operar com estratégias e táticas traz mais vigor para uma TM organizacional, por contemplar os campos centrais para a inteligência da organização, ao mesmo tempo que permitem que tais atividades sejam desdobradas posteriormente em planos operacionais.

As atividades conectam-se aos produtos (*outputs*), expressões tangíveis e quantificáveis que expressam o comportamento da intervenção. Produtos dizem respeito à capacidade de execução e geração de aspectos objetivos tais como o número de oficinas realizadas, a quantidade de participantes, a frequência da participação de jovens, etc., o que tem enorme valor para processos de monitoramento de projetos e organizações e, caso sejam agrupadas ao redor das táticas e estratégias das quais são tributárias, se constituem como peças importantes para informar sobre o avanço da TM e a confirmação de suas hipóteses. Entretanto, não se pode considerar os outputs como expressões dos resultados de mudanças na sociedade. A transformação gerada em uma realidade é expressa por meio de resultados, efeitos, outcomes ou impactos

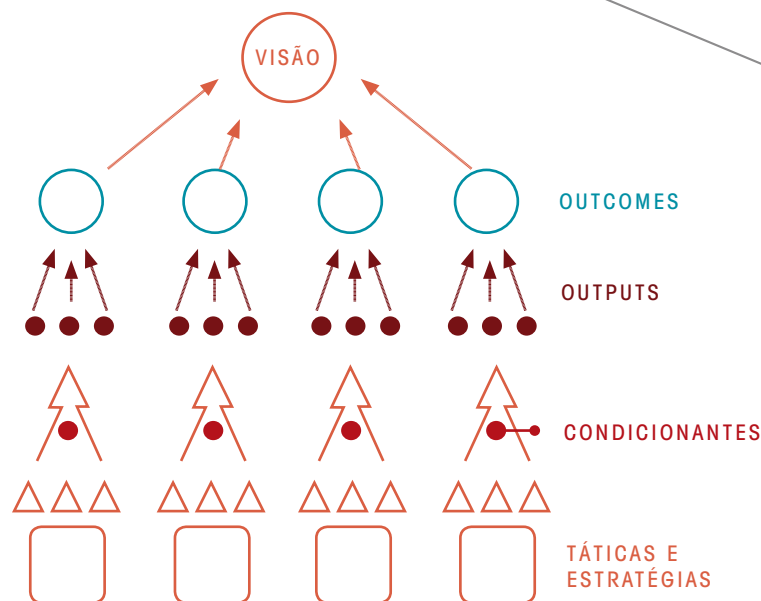
que, para serem observados, exigem lançar mão de outros mecanismos de avaliação para além do desenho do arcabouço teórico da organização ou programa. Ao atuar como suporte para processos de avaliação, as TM guardam três opções de estratégias avaliatórias que podem ser utilizadas individualmente ou de maneira combinada. A primeira diz respeito a observação dos produtos, ancorando-se em hipóteses de que se estes forem gerados os efeitos serão alcançados. Se assumida de maneira isolada, esta abordagem tem clara limitação, uma vez que as hipóteses que defende não podem ser empiricamente comprovadas. A segunda estratégia sugere a revisão bibliográfica de pesquisas científicas que comprovem as relações causais entre os outputs e outcomes e assim sustentem as hipóteses levantadas na TM, superando a limitação acima apontada.



A restrição, entretanto, está nas eventuais limitações de validade externa do estudo, o que impossibilita sua generalização precisa para outros contextos, ou na própria inexistência de estudos que validem as hipóteses levantadas na TM, aspecto muito provável em um cenário de iniciativas e negócios sociais inovadores, que antecipam possibilidades e assumem novos caminhos e riscos em busca de soluções de vanguarda. Já o terceiro caminho é composto pela condução de avaliações de resultados (externas ou internas), orientadas pela coleta sistemática e rigorosa de dados, sua análise e postulação de conclusões sobre os efeitos da organização ou programa.

A restrição desta proposta, entretanto, esta na sua exigência de investimentos financeiros, o que pode encontrar limites na disponibilidade de recursos da organização. Uma importante característica que favorece o uso de TM em processos de planejamento e avaliação é a sua forma de expressão por meio de imagens sintéticas e esteticamente favoráveis à sua compreensão. Ao lidar com objetos complexos, dinâmicas sociais múltiplas e estratégias programáticas ou organizacionais diversificadas a Teoria de Mudança ganha formas de expressão não lineares (*ilustração a seguir*).

Como um objeto visível, as TM têm sido capazes de evidenciar a virtualidade dos planos e das hipóteses, em sinergia com uma linguagem contemporânea e de inegável eficiência para comunicação, facilitando sua leitura e análise crítica. No atual ambiente do investimento social e dos negócios sociais, as TM justificam sua emergente força por responder à complexidade na qual estão imersas as intervenções sociais contemporâneas de uma maneira simples, ainda que possa ser trabalhosa; viável, ainda que possa exigir tempo de dedicação; democrática, por ser acessível a todos os que por ela se interessarem e principalmente por ser relevante, com clara potência para criar, revisar e ressignificar a consistência estratégica de organizações e programas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Anderson, A. **The Community Builder's Approach to the Theory of Change: a practical guide to theory development.** The Aspen Institute, 2005.

Vogel, I. UK. **Review of the use of "Theory of Change" in International Development.** Department for International Development (DFID), 2012

PARA APROFUNDAMENTO:

Best, H. & Harjl, K. **Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors.** Venture Deli e Purpose Capital, 2013.

Brandão, D., Cruz, C., Arida, A. **Métricas em Negócios Sociais: Fundamentos.** São Paulo, Move e ICE, 2013.

Olsen, S& . Galimidi, B. **Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures.** The Rockefeller Foundation, 2008.

Graig, E. **On Logic Models Theories of Change and Evaluation.** Usable Knowledge, 2010.