

Teoria de mudança: aplicações e aprendizados em uma experiência brasileira

Antonio Ribeiro¹

¹ Mestre em Psicologia Social. Sócio e gerente de projetos na Move Avaliação e Estratégia.

Resumo

FERRAMENTA VALIOSA PARA CONDUÇÃO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES E PROGRAMAS SOCIAIS, A TEORIA DE MUDANÇA (TM) É DEFINIDA COMO A TESE QUE ARTICULA A CADEIA LÓGICA DE UMA INTERVENÇÃO, LIGANDO DIVERSOS ELEMENTOS NELA PRESENTES E EXPLORANDO SUAS RELAÇÕES CAUSAIS, HIPÓTESES/PREMISSAS OU CONDICIONANTES QUE ANTEPARAM A VIABILIDADE DO QUE É ESPERADO (ANDERSON, 2005). NO CAMPO DA AVALIAÇÃO, A TM TEM MOSTRADO GRANDE POTÊNCIA EM DIVERSOS PONTOS JÁ ENUNCIADOS E EXPLORADOS EM PRÁTICAS INTERNACIONAIS.

COM SUA ENTRADA DE CERTA FORMA RECENTE NO CAMPO AVALIATIVO BRASILEIRO, A TEORIA DE MUDANÇA VEM ALCANÇANDO ALGUNS PROCESSOS E GERANDO APRENDIZADOS. NESSE CAMINHO, RESSALTA-SE A EXPERIÊNCIA EXPLORADA AQUI E UMA PEQUENA REVISÃO CONCEITUAL SOBRE A FERRAMENTA.

COM UMA BREVE NARRATIVA DE ESTUDO DE CASO, PROCURA-SE MARCAR CLARAMENTE O QUE SE CHAMA DE TEORIA DE MUDANÇA, AS MOTIVAÇÕES PARA SEU USO NO PROCESSO AVALIATIVO DESCRITO, OS PASSOS PRINCIPAIS ADOTADOS E OS ALCANCES E APRENDIZADOS CENTRAIS OBTIDOS.

Abstract

VALUABLE TOOL FOR DRIVING A PLANNING AND/OR EVALUATION OF SOCIAL ORGANIZATIONS AND PROGRAMS, THEORY OF CHANGE (TM) IS DEFINED AS THE THESIS THAT ARTICULATES THE LOGICAL CHAIN OF AN INTERVENTION, LINKING SEVERAL ELEMENTS PRESENT IN IT AND EXPLORES THE CAUSAL RELATIONSHIPS, ASSUMPTIONS AND PRESUPPOSITIONS THAT BASE THE VIABILITY OF WHAT IS EXPECTED (ANDERSON, 2005). IN THE FIELD OF EVALUATION TM HAS SHOWN GREAT POWER IN SEVERAL POINTS ALREADY OUTLINED AND EXPLORED IN INTERNATIONAL PRACTICE.

WITH ITS RECENT ENTRY IN EVALUATIONS FIELD IN THE BRAZIL, THE THEORY OF CHANGE HAS ACHIEVED SOME GOOD RESULTS AND GENERATED A LOT OF LEARNINGS. IN THIS WAY, WE HIGHLIGHT THE EXPERIENCE THAT WE EXPLORE HERE, WITH A BRIEF TOOL CONCEPTUAL REVIEW.

BROUGHT IN A CASE STUDY BRIEF NARRATIVE, WE TRY TO CLEARLY MARK I) WHAT WE CALL THE THEORY OF CHANGE, II) THE MOTIVATIONS FOR THE USE OF THE TM TO THE PROCESS DESCRIBED, III) THE MAJOR STEPS TAKEN, AND IV) THE ACHIEVEMENTS AND THE CORE LEARNINGS OBTAINED.

PALAVRAS-CHAVE:

Avaliação; Teoria de mudança; Estudo de caso; Processo.

1. Introdução

Marcada como uma ferramenta ou método, um processo reflexivo ou um produto, a teoria de mudança vem demonstrando que tem atributos capazes de justificar esses rótulos. É essa capacidade de atender a diferentes funções que vem sendo valorizada nos últimos tempos e tem atraído interesses.

Sua origem remete à abordagem das avaliações orientadas pela teoria (*program theory evaluation*), nascidas na década de 1960 e das quais o marco lógico é até hoje sua derivante mais conhecida, tendo sido adotado por inúmeras agências de cooperação internacional para planejar e avaliar programas e projetos – embora tenha perdido terreno em razão de certo uso burocrático e insensível às complexidades de muitas iniciativas sociais. Contudo, parece consenso que quem organiza e formaliza a teoria de mudança como um novo modelo é Andersen, em sua publicação *The Community Builder's Approach to Theory of Change*, de 2005. Ali, o autor já delinea o campo de elementos mais clássicos de uma TM e orienta o leitor com um certo caminho de construção e perguntas facilitadoras.

Entre definições complementares e convergentes, duas mais recentes e já destacadas por Vogel (2012) ajudam na aproximação com a TM e suas características centrais.

Rick Davies (2012) a define como “[...] a descrição da sequência de eventos que é esperada

para levar a um resultado desejado”. Complementarmente, em uma publicação da Comic Relief, Cathy James (2011) enfatiza seu aspecto reflexivo ao defini-la como

[...]um processo de reflexão que explora mudanças e o modo como elas acontecem – além de o que significa para um contexto particular em que estamos envolvidos, setor e/ou grupo de pessoas. Localiza um programa ou projeto dentro de uma análise ampla de como a mudança acontece. Inspira aprendizados externos sobre desenvolvimento. Articula nosso entendimento sobre mudança – mas também nos desafia a explorá-la mais. Compreende a complexidade da mudança: os amplos sistemas e atores de influência. Apresenta-se frequentemente em uma forma diagramada com breves narrativas acompanhando.

Como já citado (BRANDÃO; RIBEIRO, 2014), a TM clássica é composta por *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes* (resultados) e impacto, que formam um constructo que se estrutura a partir de um sistema (realidade social) e recebe uma inserção de energia (*input*), o que permite um conjunto de atividades que serão realizadas a partir de condicionantes (situações de contexto que influenciam a realização da ação). As atividades geram produtos objetivos (*outputs*), os quais se desdobram, em médio e/ou longo prazo, em resultados de transformação social (*outcomes*) e, por vezes, em impactos.

Em uso e discussão no Brasil desde aproximadamente o início dos anos de 2010, pelo que se nota em breve pesquisa de publicações e citações nacionais disponíveis, a TM tem sido objeto de atenção em produções de avaliadores ou outros profissionais do campo social, como Brandão, Ribeiro, Arida, Salgado, entre outros, bem como de organizações de investimento social privado e de apoio a negócios sociais.

O que se desenvolve no presente trabalho é a breve narrativa de um processo no qual a teoria de mudança foi aplicada em uma organização no campo da educação. Busca-se trazer luz ao processo único de avaliação desenvolvido, mas marcando passos do trabalho, ou seja, as escolhas metodológicas, produções e aprendizados – sempre na perspectiva de também apoiar experiências do tipo e contribuir com o campo da avaliação.

Tal estudo de caso, por assim dizer, inicia-se com a demanda desta organização cliente, trazendo os seguintes desafios: i) produzir um “modelo de avaliação” que permitisse compreender o impacto que a organização busca gerar no conjunto de seus quatro programas; ii) considerar um cenário de intervenção em

longo prazo (até 2020); iii) propor um processo que considerasse o perfil inovador e as parcerias da organização.

2. Sobre o método adotado ou o passo a passo

Frente à demanda, desenhou-se uma proposta que desde o princípio tinha a teoria de mudança como base, muito embora se tivesse pouca experiência de seu uso em processos cujo foco era a organização e não somente um projeto ou programa. As principais razões para a escolha da TM pela equipe como aposta metodológica foram:

- a. A ferramenta poderia integrar uma visão clara sobre as intervenções, atores envolvidos, outputs e outcomes esperados em um determinado tempo.
- b. Articularia relações entre elementos da tese, demonstrando onde se entrelaçam e permitindo checagem clara de sentidos.
- c. Abriria a possibilidade para um trabalho coletivo com base em um produto/esquema visual aberto a contribuições, criatividade e ancorador de aprendizados.

QUADRO 1 – DEZ PERGUNTAS-CHAVE PARA A PRODUÇÃO DE UMA TEORIA DE MUDANÇA (BRANDÃO, RIBEIRO; 2014)

- 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 intervenção?
- 2 Quais são os resultados (outcomes) que se pretende alcançar em 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?
- 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?
- 5 Quais os objetivos e/ou estratégias centrais que a organização/programa vai realizar para alcance dos resultados de longo prazo?
- 6 Quais são as principais táticas/conjunto de atividades? Que táticas existem? Qual o público de cada estratégia?
- 7 Qual a relação entre as estratégias e os resultados? Como elas se influenciam? Como elas se articulam na geração de resultados e impacto? Elas se complementam gerando resultados nos mesmos públicos?
- 8 Quais são os principais produtos (outputs) que serão gerados no processo de alcance de cada resultado?
- 9 Que relações existem entre uma estratégia e outra?
- 10 Que imagem expressa esta teoria de mudança?

2.1 ENTREVISTAS INICIAIS

Com confiança e interesse por esta – em parte ainda desconhecida – ferramenta, a equipe da organização clientes e disponibilizou para o processo, que se iniciou com uma série de entrevistas com as lideranças dos quatro programas existentes e também com a gestora administrativa. Nessas entrevistas, tomou-se como foco questões que apoiassem uma primeira aproximação com a organização e sua TM, sempre com a visão do processo todo (Quadro 1).

Algumas perguntas inseridas nas entrevistas foram:

- a. Qual o problema central que o programa quer enfrentar? Que situação deseja transformar na sociedade?

- b. Quais são os públicos-foco do programa?
- c. Quais as estratégias do programa ou suas ações centrais para intervir no problema?
- d. Qual o investimento financeiro total do programa? Qual o tempo (anos) de duração deste investimento?
- e. O programa possui parceiros em suas estratégias? Quais? O que aportam?
- f. Que resultado pretende-se alcançar até 2020?
- g. Quais os resultados de curto e médio prazo?

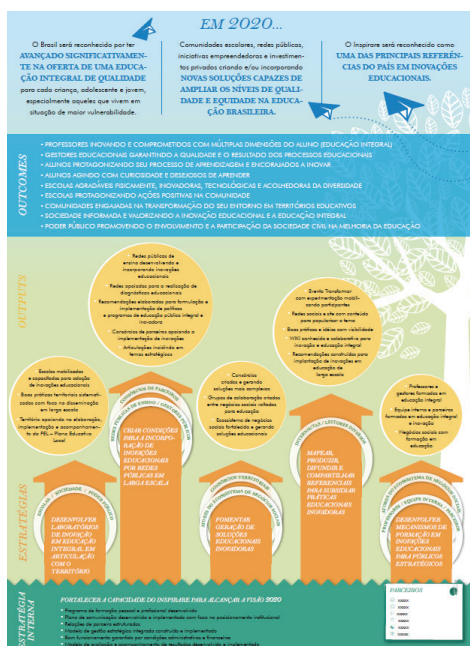
Embora muitas destas perguntas encontrassem um terreno ainda em construção e sem respostas já prontas ou estabelecidas, serviram de base para uma conversa inaugural im-

portante com cada liderança dos programas da organização e geraram insumos para um primeiro exercício de organização dos pressupostos, do contexto e da própria teoria de mudança.

2.2 DESENHO DA PRIMEIRA VERSÃO DA TEORIA DE MUDANÇA

Um primeiro esquema visual, próprio das teorias de mudança, foi construído, buscando articular as estratégias de cada programa, seus públicos, *outputs*, *outcomes* e uma visão de futuro para o ano de 2020. O produto inicial é expresso na Figura 1 e teve como principal objetivo subsidiar novas conversas com a equipe e possibilitar aprofundamentos e ajustes.

■ FIGURA 1: PRIMEIRO DESENHO DE TEORIA DE MUDANÇA



Sua construção, como se vê, teve parte inspirada de modo estreito no modelo proposto difundido por Anderson (2005), que postula a existência dos elementos já citados em uma teoria de mudança, incluindo-se as condicionantes e as hipóteses.

E aqui é importante detalhar o significado de alguns dos conceitos que compõem a estrutura de uma TM clássica. Inicia-se pela noção de atividades, que pode ser convertida em estratégias e táticas, em uma perspectiva mais ampla, já que, frequentemente, o foco das TM recai sobre visões de médio e longo prazo (cinco a dez anos). Nessas, o detalhamento de atividades muito específicas torna-se inadequado, por dizer respeito a ações pontuais e finitas que pouco respondem a períodos temporais mais longos. Operar com estratégias aproxima o interlocutor dos campos centrais para a inteligência organizacional, ao mesmo tempo em que permite que tais atividades sejam desdobradas posteriormente em planos operacionais mais detalhados.

Intervenções seguem conectadas aos produtos (*outputs*), que dizem respeito ao que é gerado diretamente pelas intervenções, como o número de oficinas realizadas, a quantidade de participantes, a frequência da participação de jovens etc. A transformação gerada de fato em uma realidade é expressa por meio de resultados, efeitos, *outcomes* ou impactos que, para serem observados, exigem outros mecanismos de avaliação para além do desenho do arcabouço teórico da organização ou programa.

Por sua vez, precondições ou condicionantes podem ser entendidas como todo evento que de algum modo precise acontecer para que o caminho de mudança se sustente. Já as hipóteses tratam das crenças e argumentos que os atores usam para explicar a mudança em processo que eles enxergam e que alimentam determinada visão de futuro. Hipóteses ou premissas explicam tanto conexões entre as precondições para uma mudança de longo prazo e seus resultados intermediários, como as expectativas sobre como e porque as intervenções escolhidas levarão a essa mudança (ANDERSON, 2005). Essas hipóteses podem ser embasadas por pesquisas, melhores práticas, vivências anteriores, que, de algum modo, dão plausibilidade para a teoria.

Por vezes, uma narrativa redigida em breve texto explicitando esses elementos completa o produto visual final, retirando dele a necessidade de “poluir” visualmente a imagem com muita escrita.

No processo aqui detalhado, partiu-se de um modelo clássico para fechar uma primeira versão de TM, que foi apresentada e discutida com o cliente.

2.3 REUNIÕES COM O CLIENTE E COM OUTROS STAKEHOLDERS (PARCEIROS)

Apostando nos encontros presenciais com o grupo de lideranças da organização como espaços de debate, esclarecimentos, construções conjuntas e decisões, aconteceram, ao longo do trabalho, cinco oficinas nesse for-

mato e mais três reuniões de alinhamento do processo com a diretora da equipe. Em uma delas, notou-se certa limitação da primeira imagem (mostrada acima) na apreensão da complexidade da organização, bem como pouca tradução da transversalidade de certas intervenções e profundidade limitada na expressão dos resultados e impactos buscados. Era preciso rever o produto – o que, até certo ponto, já era esperado – e extrapolar a lógica mais clássica e linear da maior parte das teorias de mudança com que se teve contato até então.

Em oficina seguinte com toda a equipe de lideranças da organização e após participação de reunião com parceiros, partiu-se, em grupo, para um aprofundamento.

Sem a intenção de detalhar a dinâmica de tal oficina central no processo, vale marcar que se pôde ali movimentar uma nova organização da teoria de mudança, localizando as intervenções não mais no campo dos programas, mas dos objetivos macro. Tornou-se claro um importante componente a ser considerado: o campo dos níveis de intervenção – nacional, estadual e municipal. Por se trabalhar com educação, diferenças na atuação em cada um desses níveis precisam estar claras.

2.4 OUTRAS VERSÕES VISUAIS DA TEORIA DE MUDANÇA

Somando oito versões até um produto final, o processo de fato pôde amadurecer a imagem que melhor traduziu a teoria de mudança da organização.

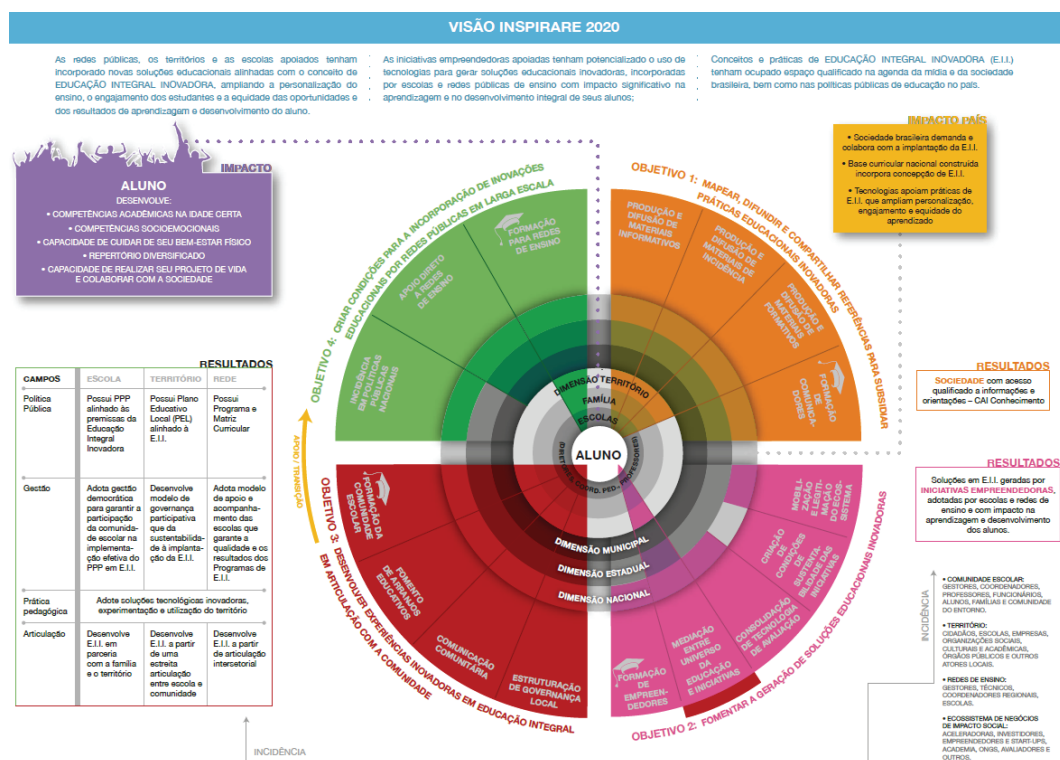
Após se verificar a limitação e a fragilidade da primeira imagem – por não representar a complexidade da atuação da organização –, buscaram-se outros modelos, exercitando a criatividade e aprimorando a representação.

Nesse processo, contou-se com um diálogo pontual com um designer de conversas, que trouxe opiniões e abriu espaço para que a equipe crias-

se a base do desenho final. Também se utilizou o trabalho de uma designer gráfica, que deu contornos esteticamente mais adequados aos traços.

A oitava e última versão revisada trouxe uma proposta mais orgânica, com encadeamento da teoria e de seus elementos de modo mais transversal, complexo e alinhado ao funcionamento da organização.

■ FIGURA 2: ÚLTIMA VERSÃO DE DESENHO DA TEORIA DE MUDANÇA



Nota-se na imagem a disposição dos quatro objetivos estratégicos da organização (que substituíram os programas inicialmente norteadores da teoria), as intervenções em cada um deles, os públicos ou campos de intervenção, os resultados previstos (referindo-se às mudanças de curto e médio prazo) e os impactos (mudanças de longo prazo) buscados junto ao aluno-ator central de mudança e, por isso mesmo, no centro da imagem circular- e à sociedade/país.

A imagem em círculo mostra relação entre intervenções que, muitas vezes, se complementam no alcance a um mesmo ator. Também deixa claro até onde cada uma dessas intervenções chega e o que, juntas, preveem como mudança.

O trabalho de revisão e checagem das hipóteses/pressupostos que sustentam a teoria aconteceu ao longo das oficinas e reuniões com as lideranças, que, em defesa de um determinado argumento ou posição na teoria de mudança, articularam ideias em debates fundamentados em conhecimentos do campo da educação, em especial da educação integral.

Também as condicionantes ou precondições foram trazidas à pauta nos encontros, visando tornar claro do que depende a mudança esperada em médio e longo prazo. Entre os achados condicionantes está a manutenção da capacidade de intervenção de certos parceiros estratégicos, uma vez que, por se tratar de uma organização sem ação direta junto ao aluno ou a outros atores-fim, tem a força de sua atuação diretamente ligada ao trabalho desenvolvido por parceiros

que chegam diretamente aos públicos. Assim, se o parceiro tiver sua capacidade diminuída por qualquer razão, também estará reduzida a capacidade de mudança da organização.

Cabe marcar que, na medida em que a organização tem esse papel meio e mobilizador, sem ações expressivas de sua equipe diretamente junto ao aluno e a outros atores, não se julgou relevante abrir campo para formalização de outputs (saídas/produtos das ações).

2.5 CONSTRUÇÃO DE MATRIZ COM RESULTADOS ESPERADOS, ATORES E INDICADORES CENTRAIS

A teoria estava concluída em sua essência, ou seja, com uma clara lógica de mudança relacionando intervenções, públicos, resultados (*short e medium-term outcomes*), impacto (*long-term outcome*), em uma imagem e condicionantes e pressupostos discutidos e registrados. Restava como encaminhamento do processo a organização dos resultados e seus indicadores, o que se deu na construção de uma matriz com detalhamentos em cada campo de resultados, como escolas, alunos e território.

2.6 ENCERRAMENTO E ENCAMINHAMENTOS

Após essas etapas, somando-se sete meses de trabalho, o processo foi encerrado com a entrega da versão final da imagem de teoria de mudança e matriz de resultados e indicadores. Ao todo, foram envolvidas sete lideranças da organização, sendo duas delas pontos de articulação para o processo.

Como encaminhamento sequente, seguiu-se com a construção de uma proposta para avaliação da atuação do cliente em um território com a perspectiva de educação integral inovadora, o que se fez apoiando-se já na teoria de mudança construída.

3. Resultados

Destacam-se aqui alguns resultados gerados no caso relatado:

- Instalou-se um espaço coletivo constante para análise estratégica.
- Detalharam-se e foram relacionadas diferentes intervenções da organização.
- Possibilitou-se o alinhamento da equipe ao redor do foco e missão organizacional.
- Tornou-se mais claro o que a organização quer atingir, onde quer chegar.
- Possibilitou-se a construção de uma matriz contendo um conjunto claro de resultados e indicadores (separados por ator) para orientar avaliações sequentes
- Atuou-se como pacto coletivo entre a equipe.
- Ajudou-se na comunicação com parceiros em momentos sequentes.
- Ofereceu-se à organização cliente e seu conselho mais clareza sobre temas prioritários.

Por sua vez, como as principais dificuldades/tensões vividas na escolha da teoria de mudança neste caso, destacam-se:

- A orientação inicial dos facilitadores, muito relacionada à estrutura lógica proposta por Andersen (2006), precisou ser posta de lado para permitir avanços a um desenho particular.
- Grande quantidade de conteúdos a serem considerados, por se tratar de uma organização e não de um programa ou projeto.
- Questionamentos permanentes sobre a natureza do processo: avaliação ou planejamento?
- Inexperiência dos consultores com TOC aplicada no recorte organizacional.

4. Conclusões

De fato, a teoria de mudança, no recorte deste caso complexo e suas características, provou sua força como processo, método e produto organizador de uma lógica de intervenção (incluindo estratégias, públicos, resultados e até mesmo indicadores), orientando passos seguintes no que tange ao monitoramento e avaliação. Demonstrou ser recurso de grande viabilidade (se considerada a relação custo/tempo demandado), embora exija, em um plano ideal, uma equipe disposta e disponível, tal qual foi encontrada.

O apoio de designers é fundamental para a organização da imagem em um formato claro e de fácil diálogo com a equipe da organização cliente. É investimento valorizado e que outros avaliadores devem fazer.

Por fim, considera-se a teoria de mudança um campo a ser ainda mais explorado no Brasil, a partir de debates e publicações que exponham embasamentos e usos. Acredita-

-se que aprendizados gerados neste estudo de caso e certos caminhos percorridos são generalizáveis, podendo servir como recurso a quem empreende no campo do monitoramento e avaliação, buscando novas maneiras de planejar, mobilizar equipes e criar orientações claras aos processos avaliativos. A TM é, portanto, ferramenta valiosa que os avaliadores devem ter disponível em suas caixas de trabalho.

Referências bibliográficas

ANDERSON, A. **The Community Builder's Approach to Theory of Change**. Washington DC: The Aspen Institute. Disponível em: <http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC_fac_guide.pdf>. Acesso em 15 out. 2014.

BRANDÃO, D; RIBEIRO, A. **Relatório Anual Move: impacto social**. Disponível em: <<http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/9a7b8df5081085a8.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

JAMES, C. **Theory of Change Review**. A report commissioned by Comic Relief, Comic Relief. Disponível em:< <http://mande.co.uk/2012/uncategorized/comic-relief-theory-of-change-review>>. Acesso em: 15 out. 2014.

VOGEL, I. **Review of the use of "Theory of Change" in international development**. DFID. Disponível em: <http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/mis_spc/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.