

TEORIA DA MUDANÇA

O que é e para que serve?

Edgard Barki
Haroldo da Gama Torres
Octavio Augusto de Barros

Março de 2023.

Sumário

1.	Introdução	3
2.	O que entendemos por Teoria da Mudança	3
3.	Porque estruturar uma Teoria da Mudança	5
4.	Diagnóstico prévio à construção de Teoria da Mudança	7
4.1	Definição de objetivos	7
4.2	Definição do público-alvo	7
4.3	Levantamento prévio de informações	8
5.	Estrutura da Teoria da Mudança	8
5.1	Impacto para a Sociedade	9
5.2	Resultados de Longo Prazo (Outcomes)	9
5.3	Resultados de Curto Prazo (Outputs)	10
5.4	Atividades	10
6.	Exemplo simplificado de uma TM	11
7.	Desenvolvimento de Indicadores e Ferramenta de Coleta	12
	Referências	14

1. Introdução

As organizações que desenvolvem projetos sociais (públicas, privadas e do terceiro setor) têm sido crescentemente chamadas a oferecer evidências sobre a relevância de suas iniciativas – não só por apoiadores e investidores, mas também pelos diversos *stakeholders* envolvidos nas ações. Não se trata mais de apenas discutir o número de beneficiários, por exemplo, mas de entender a efetiva transformação que tais projetos podem trazer para a vida desses beneficiários e para a sociedade em geral.

Ocorre que alguns projetos são baseados em premissas não necessariamente válidas ou consistentes. De fato, muitas organizações, no afã de contribuir para a transformação social, definem uma estratégia de execução que não leva aos objetivos pretendidos. São muitos os problemas possíveis: desde a definição errônea do público-alvo, a inconsistências no encadeamento lógico entre atividades propostas e resultados esperados, ou inadequação dos indicadores selecionados para medir o impacto da iniciativa.

Todos esses elementos levam à necessidade de os projetos sociais buscarem – para além do planejamento operacional das atividades a serem realizadas – o que poderíamos chamar de um “**planejamento do impacto**”. Trata-se de compreender de forma refinada a natureza das iniciativas propostas e refletir profundamente sobre os seus possíveis resultados de curto e longo prazos, e sobre o impacto pretendido. Este texto é destinado a todos os praticantes do campo social que buscam qualificar sua prática e refletir sobre o impacto de suas ações.

2. O que entendemos por Teoria da Mudança

A **Teoria da Mudança [TM]** surgiu nos anos 90 e, desde então, vem sendo amplamente utilizada pelo setor social como forma de descrever como uma organização ou intervenção social pretende entregar os resultados de longo prazo idealizados na concepção do projeto. Neste sentido, pode-se dizer que a TM é uma ferramenta para realizar o “planejamento do impacto” mencionado anteriormente.

Por consistir na instrumentalização deste planejamento, a necessidade de se construir uma TM surge, usualmente, de forma espontânea durante o desenvolvimento da organização. Em geral, mesmo sem a adoção formal da ferramenta, diversos elementos pertinentes à TM começam a ser organicamente delineados durante o processo de priorização de objetivos e/ou públicos-alvo, e na consequente definição das estratégias de implementação a serem desempenhadas.

Em geral, as principais perguntas que levam uma organização a realizar uma TM são:

- Qual o nível de ambição dos objetivos do projeto?
- Qual o grau de consistência entre o impacto que se pretende produzir e as atividades planejadas?
- Em que medida os elementos da intervenção, como o público-alvo e o tempo de execução, fazem sentido considerando o impacto pretendido?
- Que ações devem ser privilegiadas tendo em vista o impacto almejado?
- Como definir e medir os indicadores de resultado e de impacto relacionados à intervenção pretendida?

Todas as organizações que fazem perguntas desse tipo sobre seus diferentes projetos estão, de forma implícita ou explícita, refletindo de algum modo sobre sua TM. A explicitação dessa teoria é o exercício realizado por gestores sociais ao buscar planejar o seu impacto. Esse exercício pode ser realizado tanto para projetos em estágio inicial como para projetos com maior tempo de execução. No fundo, o processo de construção da TM consiste em se debruçar de forma crítica e sincera sobre o projeto em questão para aperfeiçoá-lo.

No fundo, o processo de construção da TM consiste em se debruçar de forma crítica e sincera sobre o projeto em questão para aperfeiçoá-lo.

De modo sintético, a TM tem por objetivo refletir de forma organizada sobre essas questões, com a finalidade de identificar claramente três dimensões principais: os **impactos** que uma organização almeja para a sociedade e para os beneficiários do projeto; os **resultados de longo e curto** prazos que permitem que estes objetivos sejam atingidos; e as **principais atividades** a serem realizadas pela organização para alcançar o impacto desejado.

Vale notar que, enquanto o planejamento tradicional é estruturado a partir de uma lógica de objetivos/atividades/resultados esperados, os praticantes da TM utilizam uma estrutura inversa, adotando a sequência impacto/resultados/atividades. Ao realizarmos esta inversão, passamos a priorizar o impacto gerado pelas iniciativas, ficando o restante da estrutura totalmente vinculada a este fim. Como consequência, passamos a ter que olhar de forma rigorosa para os elementos do projeto em questão, seu encadeamento lógico e sua efetividade.

A TM pode ser implementada seguindo diferentes formatos e metodologias. O mais relevante é que seja útil para a organização entender suas estratégias de impacto social. Funciona também como uma forma de *storytelling* relativamente simples (sem ser simplória), abordando como a organização pretende atuar para criar a transformação socioambiental desejada. Deve-se ressaltar que aqui não serão apresentadas todas as variações da TM, mas sim o formato utilizado na prática pelos autores ao apoiar diferentes organizações sociais em seu planejamento.

3. Porque estruturar uma Teoria da Mudança

A TM apresenta uma visualização sintética a respeito da transformação social que a organização almeja e é relevante especialmente por:

1. Permitir um **entendimento claro sobre a atuação e o propósito da organização**, tanto internamente, como para outros stakeholders, tornando mais fácil delinear estratégias para uma ação mais consistente;
2. Servir como **base para a definição de indicadores** que a organização pretenda utilizar para monitorar a gestão de seu impacto socioambiental;
3. E, como consequência dos itens anteriores, poder ser utilizada de maneira instrumental **na revisão e melhoria do desenho de programas socioambientais**, ampliando a efetividade das estratégias e ações adotadas.

Em suma, a TM é uma ferramenta básica de planejamento e de preparação para avaliação de impacto. Ela precede a avaliação de impacto propriamente dita, dando mais segurança para os proponentes dessa avaliação em termos de indicadores e possíveis metodologias a serem utilizadas. Vale notar, ainda, que a realização do exercício da TM continua sendo útil em termos de planejamento mesmo quando a organização em questão não tem os meios ou a oportunidade para implementar os modelos de análise propostos.

Em suma, a TM é uma ferramenta básica de planejamento e de preparação para avaliação de impacto.

Diagnóstico Geral e Estrutura da TM

4. Diagnóstico prévio à construção de Teoria da Mudança

4.1 Definição de objetivos

O primeiro passo para a elaboração da TM consiste na identificação dos objetivos gerais e específicos da organização ou projeto social em questão. Estes objetivos estão diretamente conectados à **razão de ser** do programa, isto é, à missão e ao impacto almejados, ainda que implicitamente, durante sua concepção.

Ao mesmo tempo em que norteiam e justificam as iniciativas implementadas, os objetivos também delimitam o escopo e a priorização das ações, sendo, portanto, parte fundamental do planejamento estratégico da organização.

Em geral, a definição destes objetivos não consiste em uma formulação estática, mas sim em um processo dinâmico, no qual constantes revisões e aprimoramentos ocorrem à medida em que a organização reavalia a importância e a efetividade de suas iniciativas. Por isso, é comum que os objetivos sejam revisitados e reformulados durante a construção da TM.

4.2 Definição do público-alvo

Uma vez delimitados os objetivos do projeto, uma sequência natural do processo consiste na definição clara do público-alvo que a organização almeja beneficiar. Ainda que haja mais do que um público-alvo, todos devem ser definidos previamente e estar bem refletidos nos elementos considerados na TM.

Vale notar que nem sempre o público-alvo final é o objeto da ação direta da organização. Por exemplo, o aumento do nível de alfabetização pretendido por um projeto pode ser buscado por meio do fortalecimento da formação de professores neste campo, ou a redução da mortalidade infantil pode ser buscada a partir do treinamento da equipe de cuidado no ambiente hospitalar.

Nesses dois casos, além dos beneficiários finais, há também um público-alvo intermediário, composto pelos profissionais diretamente envolvidos na provisão dos serviços. Outros públicos poderiam ser também mobilizados em iniciativas como essas, como mães ou gestores públicos. Tudo isso depende, claro, da estratégia de cada organização.

4.3 Levantamento prévio de informações

Além da definição dos objetivos e dos públicos-alvo do programa, é desejável aos envolvidos aprofundar seu conhecimento sobre o tema em questão. Isto é normalmente realizado de duas maneiras:

- ▶ **Entrevistas em profundidade:** realização de entrevistas com os principais *stakeholders*, tanto internos como externos à organização, buscando aprofundar não apenas o entendimento sobre o projeto, mas também a percepção do público-alvo direto e indireto sobre o tema;
- ▶ **Revisão da literatura:** utilização da extensa produção na literatura nacional e internacional a respeito das ações que podem ou devem ser empreendidas para se atingir determinados objetivos sociais pretendidos, como forma de aprofundar a discussão sobre a eficiência e a eficácia de diferentes estratégias.

Em muitos casos, esse conhecimento já foi difundido no interior do grupo proponente do projeto, mas nem sempre isso é verdade em iniciativas em estágio inicial. Pode acontecer, por exemplo, de a expectativa do grupo em relação ao impacto das atividades encontrar poucas evidências na literatura de referência, indicando a necessidade de revisão do design do projeto.

5. Estrutura da Teoria da Mudança

A TM pode ser vista como uma **rede de conexões lógicas** em que as atividades propostas levam, em tese, a resultados de curto, médio e longo prazos que, por sua vez, promovem o impacto socioambiental desejado. Por isso, para favorecer a priorização do impacto desejado, usualmente iniciamos a construção da TM com a identificação deste impacto, ou seja, quais mudanças e transformações socioambientais são almejadas pela organização.

Depois disso, passamos a avaliar de trás para frente quais os resultados de longo e curto prazos necessários para se atingir o objetivo maior da organização. Por fim, são identificados as atividades, os insumos e os recursos requeridos para a obtenção destes resultados.

Em outras palavras, na construção da TM, partimos da razão de ser da organização, ou seja, do propósito (impacto) ambicionado, e só depois definimos os caminhos para chegar a esse impacto. Dificilmente o impacto descrito na TM será alcançado plenamente pela organização, mas sua identificação e especificação fazem parte de um trabalho contínuo para que ao menos parte do problema socioambiental em questão seja resolvido.

5.1 Impacto para a Sociedade

O impacto para a sociedade reflete a razão de existir da organização ou projeto em questão e a transformação socioambiental desejada. Em geral, trata-se de uma visão macro de um problema que a organização busca influenciar, mas que não é passível de resolução de maneira isolada ou plenamente.

O ideal é que o objetivo almejado seja o mais específico possível: em vez de propor temas mais genéricos – como a promoção da saúde materna, por exemplo – é melhor adotar objetivos mais específicos – como a redução da mortalidade materna. Assim, ao especificar em detalhes a natureza do impacto pretendido, a organização será capaz de identificar com mais clareza os resultados a serem buscados e as iniciativas a serem realizadas com esta finalidade.

Vale observar que, em muitos segmentos do campo social (como nas áreas de saúde e educação), é comum haver sobreposição de diversas iniciativas nas esferas pública, do terceiro setor, do setor privado ou mesmo da sociedade civil. Ao especificar o objetivo proposto, a organização deve ser capaz de dialogar com esse universo, contribuindo coletivamente para a solução desejada.

5.2 Resultados de Longo Prazo (Outcomes)

A partir da definição dos impactos desejados para a sociedade, a TM trará a definição de resultados de longo prazo (*outcomes*) para sua efetiva realização. Em outras palavras, trata-se de entender quais objetivos e mudanças mais tangíveis a organização busca atingir junto a seu público-alvo. No exemplo acima, relacionado à redução da mortalidade materna, um objetivo de longo prazo pode ser reduzir o número de infecções entre as mães no momento do parto.

Vale notar que a definição de resultados é sempre influenciada pelas próprias características da organização, e envolve seus recursos e competências. Assim, no exemplo anterior, um objetivo alternativo poderia ser relacionado a melhorias de *awareness* – gestores públicos, profissionais de saúde e mesmo a população em geral bem-informados e capazes de atuar sobre o tema.

Ambos os resultados são legítimos e, na prática, pode ser que diferentes organizações os classifiquem de maneira distinta como de curto ou longo prazos, a depender de seus impactos pretendidos. De todo modo, essa escolha envolve universos temporais mais estendidos, mas que caminham para que a organização atenda, ao menos parcialmente, o impacto desejado para a sociedade.

Na construção da TM, partimos da razão de ser da organização, ou seja, do propósito (impacto) ambicionado, e só depois definimos os caminhos para chegar a esse impacto.

5.3 Resultados de Curto Prazo (Outputs)

Os resultados de curto prazo (*outputs*) são aqueles produtos mais imediatos gerados pela organização ao realizar a ação pretendida. Em geral, são mais fáceis de mensurar, pois refletem diretamente as atividades do projeto. Contudo, muitas vezes não indicam a mudança efetiva nos clientes/beneficiários, mas apenas o acesso deste público às ações da organização.

No nosso exemplo, em que um dos objetivos específicos consistiam na redução do número de infecções maternas, consultas de pré-natal podem ter sido oferecidas a mulheres grávidas. Apesar de fundamentais ao sucesso do projeto, estas consultas não necessariamente levarão ao impacto esperado, seja por falta de treinamento dos profissionais envolvidos na oferta dos serviços, ou por alguma forma de resistência cultural da população-alvo.

Assim, a mera observação do volume de consultas representa apenas uma contabilização das atividades empenhadas no projeto, mas não indica efetivamente que o impacto esperado foi atingido. Neste sentido, o encadeamento lógico entre as atividades e os resultados de curto e longo prazos é essencial para o sucesso do projeto.

5.4 Atividades

As atividades são as principais ações que uma organização precisa realizar para atingir seus objetivos de curto e longo prazos. Embora sua escolha seja influenciada pelo perfil da organização, na prática, são elas que definem o escopo de atuação e os elementos mais relevantes para que a iniciativa seja bem-sucedida em seu impacto socioambiental.

Além de serem direcionadas ao impacto desejado e estarem adequadas às características do público-alvo do projeto, as atividades devem estar totalmente alinhadas com o modelo de operação/negócio da organização em questão. Adicionalmente, em uma TM, é possível definir também os recursos e insumos necessários para a realização dessas atividades.

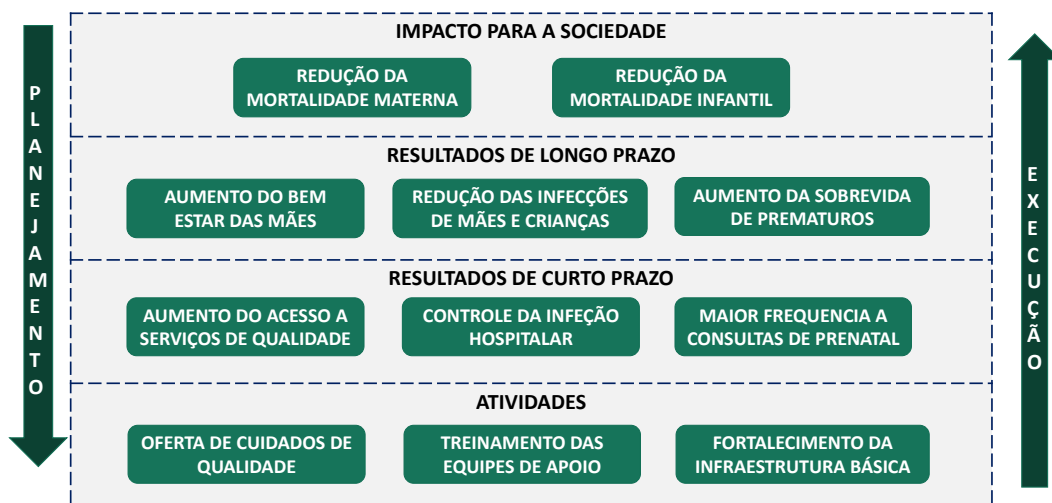
Em suma, a construção da TM é uma reflexão em profundidade sobre a lógica operacional de uma dada organização e sua consistência com os objetivos pretendidos.

Ela pode ser vista como um organismo vivo que vai se adaptando ao longo da evolução da organização, à medida em que o problema abordado passa a ser melhor compreendido. De fato, se a organização perceber que as estratégias adotadas não estão surtindo os efeitos desejados, é natural que novos caminhos sejam traçados. Tais ajustes podem envolver desde mudanças nas atividades, até redefinições dos resultados de longo prazo.

6. Exemplo simplificado de uma TM

Com base na discussão anterior, apresentamos uma versão simplificada de uma TM, a título ilustrativo (Quadro 1). Este exemplo é baseado em uma organização hipotética: uma maternidade privada de baixo custo, voltada a uma população vulnerável. Como indicado acima, a elaboração da TM sempre começa pela definição do impacto para a sociedade, seguido dos resultados de longo e curto prazos e, finalmente, das atividades desenvolvidas.

Quadro 1: Exemplo de teoria da mudança para uma maternidade de baixo custo voltada a uma população vulnerável



Fonte: Elaboração própria.

Nota: Este quadro não representa um juízo técnico por parte dos autores a respeito das atividades clínicas que levam à redução da mortalidade infantil e materna.

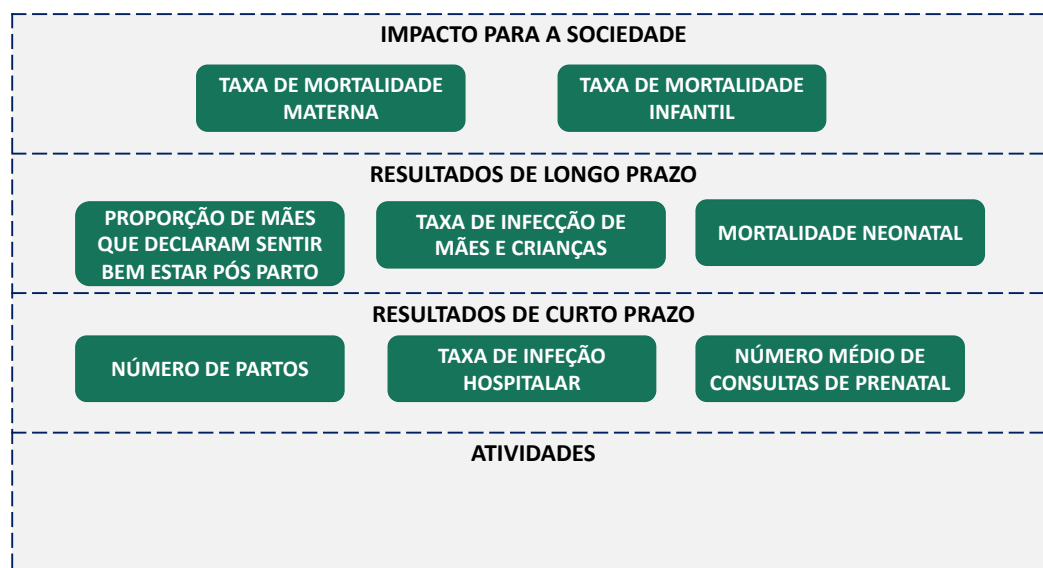
Vale destacar que, se tal organização fosse uma Secretaria Municipal de Saúde ou um hospital público, por exemplo, as atividades propostas (e os resultados desejados) poderiam ser distintos. Poderíamos incluir atividades como a adoção de estratégias para a redução do absenteísmo de profissionais nos postos de saúde e/ou campanhas para a divulgação da importância dos serviços de pré-natal entre as mães. Em outras palavras, cada TM é específica de cada organização e projeto em questão.

7. Desenvolvimento de Indicadores e Ferramenta de Coleta

Com a TM pronta, é possível desenvolver os indicadores que refletirão os resultados de curto prazo, longo prazo e impactos almejados. Tais indicadores serão essenciais para definir as metas (*KPIs*) para a gestão posterior do impacto socioambiental proposto, e por isso devem refletir com **precisão** os elementos identificados na TM.

Ao definir os indicadores, é importante também refletir sobre o quão são **passíveis de mensuração**, sobre a natureza das fontes de dados e sobre os custos relativos à sua coleta. A título de exemplo, apresentamos no Quadro 2, a seguir, um possível conjunto de indicadores relacionados à TM proposta anteriormente.

Quadro 2. Exemplo de painel de indicadores para uma maternidade de baixo custo voltada a uma população vulnerável



Fonte: Elaboração própria.

Nota: Este quadro não representa um juízo técnico por parte dos autores a respeito dos indicadores mais adequados para monitorar e avaliar uma maternidade.

Como o quadro sugere, o objetivo maior é a obtenção de indicadores que sejam uma ferramenta **relevante** para a gestão do impacto social. É comum que uma série de métricas adicionais sejam identificadas como forma de aproximar os resultados esperados –em nosso exemplo, a taxa de nascimento de prematuros e a taxa de partos naturais podem consistir em outros indicativos de resultados. Caberá aos proponentes do projeto e da TM a decisão de quais indicadores incluir, considerando sua precisão, sua viabilidade e sua relevância ao projeto.

De modo geral, os indicadores referentes aos resultados de curto e longo prazos são chamados de “**indicadores de monitoramento**”. Busca-se, por meio desses indicadores, avaliar até que ponto as atividades previstas estão sendo efetivamente realizadas e levam aos resultados esperados. Por sua vez, os indicadores referentes ao impacto para a sociedade refletem transformações mais profundas, que extrapolam os resultados diretos do projeto. São esses os indicadores que podemos efetivamente chamar de **indicadores de impacto**.

Após a definição dos indicadores, é possível estabelecer a melhor forma de coletar os dados e a metodologia de análise a ser adotada, bem como definir a frequência e os responsáveis por essa coleta. *Na prática, a definição dos dados a serem coletados e do método a ser utilizado será sempre influenciada pelos recursos disponíveis, pelas oportunidades existentes e pela capacidade de monitoramento para a “gestão do impacto” desejadas.* Detalhamos esses aspectos abaixo:

Possíveis fontes de dados

- Dados oficiais oriundos de levantamentos públicos
- Dados administrativos coletados pelo próprio projeto
- Dados de pesquisa de natureza amostral com beneficiários do projeto
- Dados qualitativos obtidos de beneficiários ou outros stakeholders

Possíveis metodologias de análise

- Avaliação de impacto derivada de levantamentos randomizados
- Avaliação de impacto derivada de levantamentos não randomizados
- Monitoramento por meio de pesquisas quantitativas isoladas ou em formato de painel
- Análise de dados primários, produzidos pelo projeto para fins administrativos
- Análise de dados secundários, oriundos de fontes públicas
- Pesquisa qualitativa

É comum na seleção do método de pesquisa discutir-se a possibilidade de utilização de randomização e grupos de controle na avaliação. Tais grupos são altamente desejáveis quando se pretende obter indicadores de impacto mais rigorosos e passíveis de comparação com outras iniciativas, de forma a efetivamente medir o tamanho do impacto gerado pelo projeto –no jargão técnico, tais métodos têm mais capacidade de “identificação causal”.

Ocorre, contudo, que a adoção destes grupos implica em incrementos consideráveis nos custos e desafios de implementação, que tendem a inibir sua adoção de forma mais disseminada. Assim, o *tradeoff* entre custo e capacidade de identificação causal deverá ser sempre ponderado pelos proponentes e, eventualmente, por seus investidores.

Referências

Center for Theory of Change: <https://www.theoryofchange.org/>

Dichter, S.; Adams, T. & Ebrahim, A. (2016). The Power of Lean Data. Stanford Social Innovation Review

Epstein, M.J.; Yuthas, K. (2014). Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for nonprofits, Companies and Impact Investors.

George, G.; Haas, M.R; Joshi, H.; McGahan, A.M.; Tracey, P. (2022). Handbook on the Business of Sustainability. Edward Elgar Publishing.

Gertler, P.J.; Martinez, S.; Premand, P.; Rawlings, L., Vermeersch, C. (2016). Impact Evaluation in Practice. World Bank.

James, C. (2011). Theory of change review – A report commissioned by Comic Relief.

Edgard Barki
Haroldo da Gama Torres
Octavio Augusto de Barros

2023