

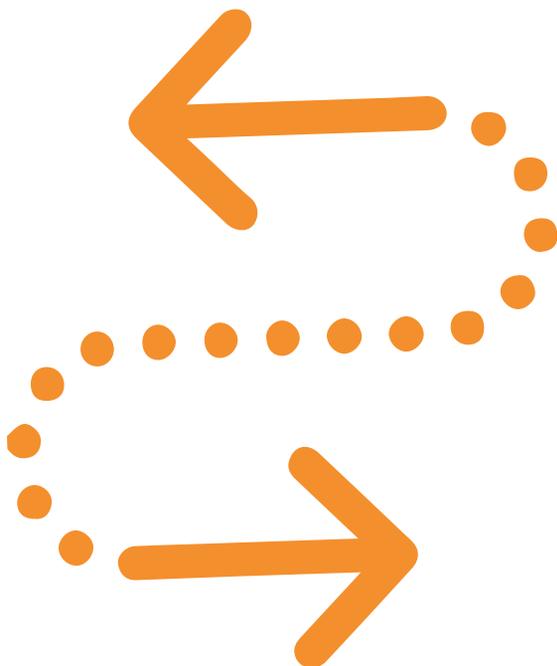


TEORIA DA MUDANÇA



Sumário Executivo

A teoria da mudança (TM) explica como mudanças na vida de um ou de vários grupos se sucedem no tempo e se relacionam entre si ao longo desses caminhos, identificando ainda que intervenções são necessárias para que os caminhos sejam percorridos, bem como que provas ou indicadores são utilizados para medir a distância percorrida. Mostra como uma visão ou propósito inspira uma mudança de longo prazo e como esta orienta um conjunto de caminhos compostos por mudanças intermédias. Compreende quatro passos: uma vez estabelecida a visão e também a meta ou mudança de longo prazo, vão deduzir-se quais as pré-condições (mudanças) necessárias para alcançar essa meta - a este processo chama-se mapeamento cronologicamente invertido das mudanças. Só após aqueles dois passos se vai operacionalizar a TM, associando-se indicadores às mudanças selecionadas e definindo-se estratégias de intervenção. O passo final é resumir a TM numa narrativa, que apresenta o mapa das mudanças, explica o seu racional e pressupostos e expõe os argumentos para a lógica de intervenção.



A teoria da mudança (TM) é uma ferramenta de planeamento e avaliação, que permite: envolver as várias partes interessadas (*stakeholders*) no planeamento da mudança; deslocar o foco da intervenção desde o que já se faz para o que é necessário fazer; representar processos de mudança baseando-se no que realmente acontece e em evidências; integrar atividades e estratégias e, por fim, atribuir o impacto efetivo à intervenção realizada.

A TM explica como mudanças na vida de um ou de vários grupos se sucedem no tempo e se relacionam entre si ao longo desses caminhos, identificando ainda que intervenções são necessárias para que os caminhos sejam percorridos, bem como que provas ou indicadores são utilizados para medir a distância percorrida. Mostra como uma visão ou propósito inspira uma mudança de longo prazo e como esta orienta um conjunto de caminhos compostos por mudanças intermédias.

Uma TM inclui:

O mapa de mudanças - representação visual da TM, construída a partir da visão e da mudança de longo prazo e desenhando cadeias de mudanças intermédias (pré-condições).

O racional - que explica as relações entre mudanças, em especial porque cada uma necessita de uma outra como pré-condição para ocorrer.

A grelha de monitorização - que associa indicador(es) a cada mudança, para medir a sua evolução.

O plano de intervenção - que indica quais as estratégias de intervenção aplicáveis (e eventualmente as atividades e realizações específicas) para que as mudanças se sucedam.

A narrativa - documento que reúne, em torno do mapa de mudanças, as explicações (pressupostos e racional) com as operacionalizações (monitorização e intervenção).

A lista de pressupostos - quais são as condições existentes, quer seja nas relações entre mudanças, ou na escolha das intervenções que influem nas mudanças, e que permitem o desenho da teoria (e que portanto, caso se alterem, podem obrigar à revisão do racional).

Ao contrário do que o seu nome indicia, a teoria da mudança é um processo eminentemente prático e participativo. **Compreende quatro passos:**



1. Formular a visão e a mudança de longo prazo



2. Construir o(s) caminho(s)

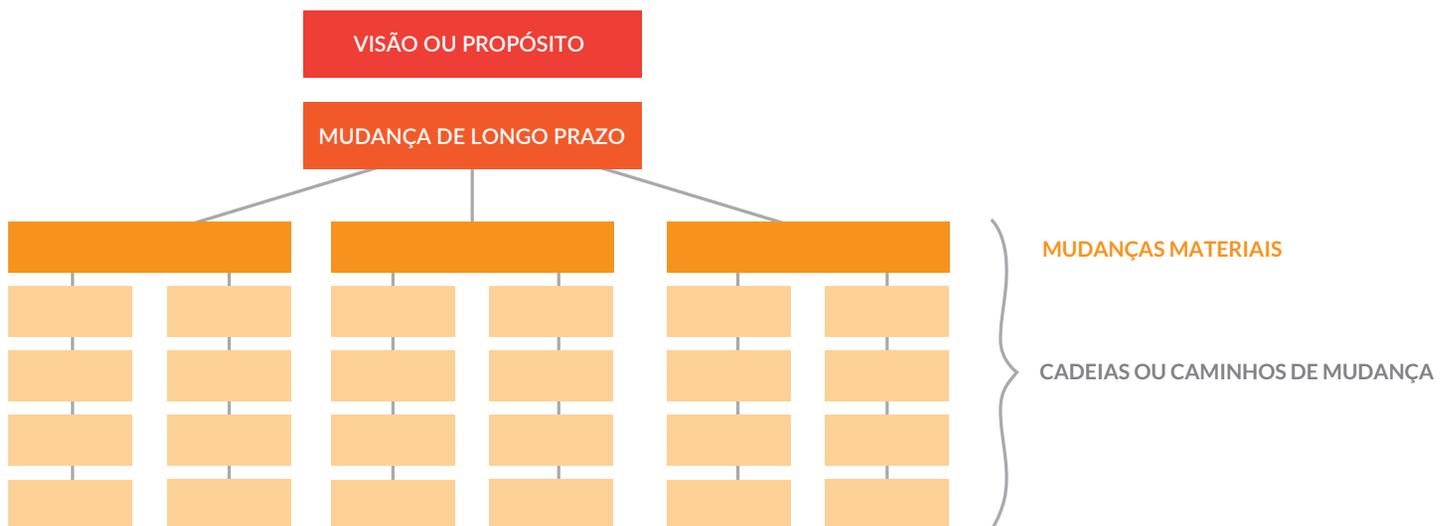


3. Operacionalizar a teoria



4. Escrever a narrativa

MAPA DE MUDANÇAS





PASSO 1. Formular a visão e a mudança de longo prazo

A visão situa-se no longo prazo e traduz uma aspiração ou propósito, formulado de forma abrangente. Por exemplo, “Uma sociedade sem discriminação baseada no género”. Também situada no longo prazo - mas formulada de forma específica, mensurável, atingível e delimitada no tempo - encontra-se a mudança de longo prazo. Por exemplo, “Paridade de género em todos cargos de decisão na próxima década”.



PASSO 2. Construir o(s) caminho(s)

Uma vez estabelecida a visão e também a meta ou mudança de longo prazo, vão deduzir-se quais as pré-condições (mudanças) necessárias para alcançar essa meta. A este processo chama-se mapeamento cronologicamente invertido das mudanças.

Deste modo, são fornecidas pistas cruciais para o desenvolvimento dos projetos e das organizações, mantendo o foco na visão e na mudança de longo prazo que se quer atingir - e não nas atividades já implementadas ou que se planeia implementar.

2.1. Listar as mudanças

Aqui a pergunta-chave é “O que é que tem que acontecer no contexto do público-alvo da intervenção para que a mudança de longo prazo pretendida se concretize?”. Procuram-se mudanças a todos os níveis: sociedade; instituições; relações; capacidades; atitudes e comportamentos, entre outros. Exemplos: aumento do convívio; melhoria da autoestima; aumento da segurança na comunidade, maior conhecimento sobre como criar o seu emprego ou melhorar a sua produtividade.

2.2. Agrupar as mudanças

Em seguida, devem agrupar-se as mudanças por *clusters* ou tipologias (por exemplo, clusters de mudanças associadas a melhoria da situação económica ou associadas a bem-estar psicológico ou ainda a aumento de

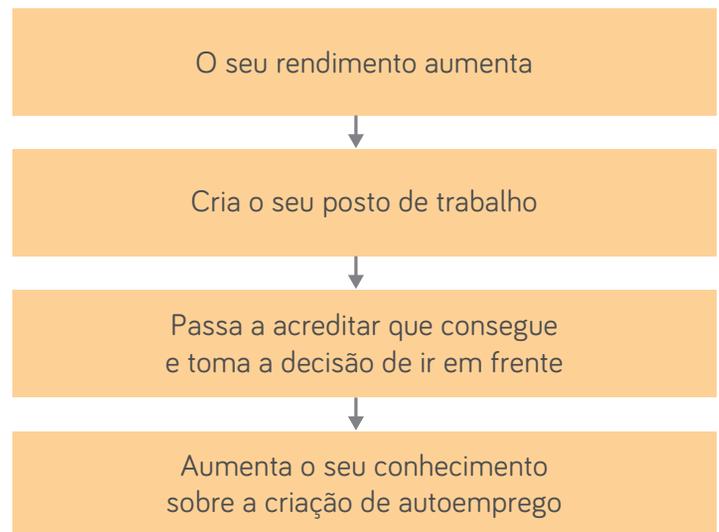
conhecimentos - e, se considerado necessário, enriquecer cada cluster aumentando o número de mudanças listadas anteriormente.

2.3. Encadear as mudanças

Após agrupar as mudanças, pode-se agora ordená-las dentro de cada *cluster* ou tipologia. O passo seguinte é, portanto, estabelecer as ligações entre elas, partindo da sua relação efeito-causa. Para isso ajuda perguntar “E então? O que tem de acontecer antes desta mudança?”.

É, portanto, neste ponto que se desenvolve o racional, ou seja, a explicação das relações ou caminhos percorridos entre mudanças - e que deve ser complementada com os pressupostos existentes para que essas relações se verifiquem.

O QUE TEM DE ACONTECER ANTES?



2.4. Selecionar as mudanças materiais

Após ordenar as mudanças em sequências efeito-causa (caminhos de mudança), está-se enfim em condições de identificar que mudanças se irão efetivamente medir - dado que, por norma, não há condições para medir todas as mudanças identificadas. As mudanças relevantes e significativas - as chamadas mudanças materiais - são aquelas nas quais culminam as cadeias ou caminhos de mudanças dentro de cada *cluster*.



PASSO 3. Operacionalizar a Teoria



PASSO 4. Escrever a Narrativa

3.1. Associar indicadores às mudanças

O mapa de mudanças estabelece os caminhos, mas não nos dá instrumentos para medir a distância percorrida. O indicador é a unidade de medida que prova que a mudança acontece e em que medida acontece.

O indicador quantitativo diz respeito a uma quantidade ou número (Quantos? Quantas vezes? Quanto?) e o indicador qualitativo fixa qualidades ou características (Como? Onde? Quem? Quando? O quê? Porquê?). O indicador pode medir quer componentes objetivas, quer subjetivas da mudança.

Para medir a distância percorrida com o indicador, há que estabelecer:

- Qual a situação atual deste indicador na população-alvo - **qual a linha de partida (baseline)**.
- Qual a quantidade de alteração necessária na população-alvo para que se considere que a mudança aconteceu - **qual o marco de sucesso**.
- Em quanto tempo se espera que a população-alvo atinja o marco de sucesso - **qual é o calendário**.

3.2. Estabelecer estratégias de intervenção

Só nesta fase se desenham as estratégias de intervenção que podem influir na sucessão de mudanças (é importante começar por estratégias e só depois, caso existam condições, detalhar atividades e realizações específicas).

Embora, por vezes, uma intervenção cause um “efeito dominó” sobre sucessivas mudanças, o mais usual é que cada sequência de mudanças necessite de uma intervenção específica.

A narrativa é um resumo da teoria, que apresenta o mapa das mudanças, explica o seu racional e pressupostos e apresenta argumentos para determinada lógica de intervenção. A finalidade da narrativa é tripla:

- 1 - Transmitir os principais elementos da teoria fácil e rapidamente aos outros e comunicar como é que os elementos da teoria funcionam como um todo.
- 2 - Explicar em que medida a consulta de *stakeholders* e a revisão de literatura influenciaram a construção da TM. É importante, nesta secção, evidenciar citações dos *stakeholders* que demonstrem a materialidade das mudanças escolhidas.
- 3 - Responder aos 3 grandes critérios de qualidade da TM: é plausível? é factível? é verificável?

Uma nota final sobre os pressupostos: fatores que se assumem estarem garantidos, quer na base da TM, quer nas relações entre mudanças, quer ainda na escolha das intervenções. Todos esses pressupostos devem ir sendo registados ao longo do processo de construção da TM, antes de serem sistematizados na narrativa.