



CICLO I – IMPACTO SOCIAL

-

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia

Vocês devem estar se perguntando: se já falamos de missão, visão e valores da nossa organização ou iniciativa social; se já falamos dos problemas que queremos sanar e o impacto que pretendemos causar, o que mais nos resta pensar e trabalhar? O que mais devo incluir no planejamento estratégico da minha organização? Já abordamos vários temas centrais a essa discussão, mas no caso da área social, ainda não mencionamos uma das ferramentas mais importantes - se não a mais importante - para sistematizar a estratégia de uma Organização ou Iniciativa Social: a Teoria da Mudança.

Teoria da Mudança

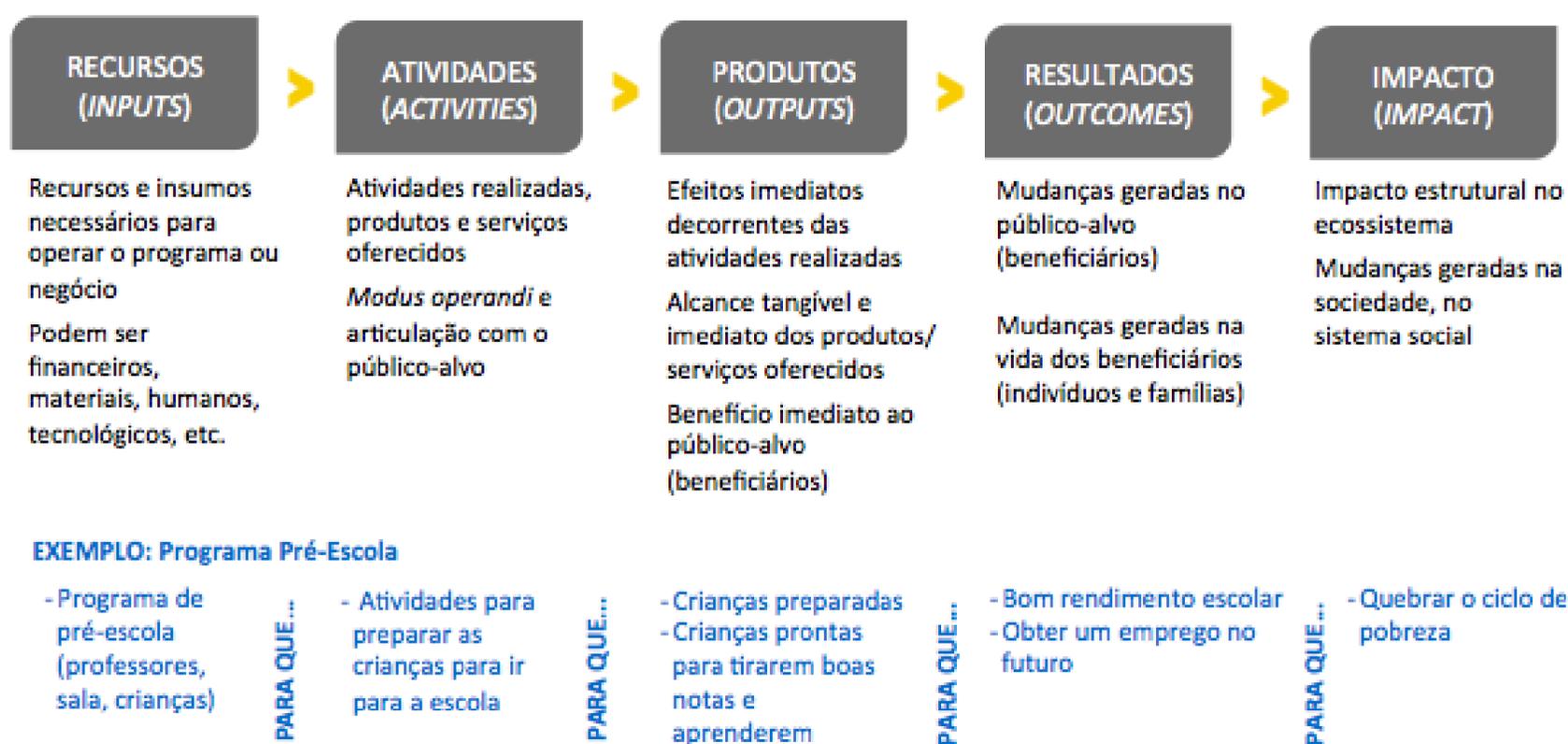
A Teoria de Mudança é em sua essência uma descrição abrangente e uma ilustração de como e por que se espera determinada mudança em um contexto particular. No mundo dos projetos de impacto social, estamos, geralmente, abordando as mudanças sociais. A teoria de mudança existe para mapear, ou podemos dizer, “preencher” e explicar o que vai acontecer no meio de caminho entre o início de projeto (ou programa social) e seu final. O que uma iniciativa social faz (quais são suas atividades ou intervenções) e como estas ajudarão a alcançar os objetivos desejados (as tais transformações sociais).

A Teoria de Mudança começa quando se elenca as metas de longo prazo desejadas e o trabalho e as condições necessárias por trás delas para se chegar aos resultados almejados (e as relações causais entre eles). Esses elementos mapeados darão base para identificar quais tipos de atividades ou intervenções levarão aos resultados identificados como precondições para atingir a meta de longo prazo.

Por essa abordagem, a conexão precisa entre as atividades e o alcance dos objetivos de longo prazo é melhor compreendida. Esse **processo auxilia na elaboração de um melhor planeamento estratégico, no qual as atividades estão ligadas a uma compreensão detalhada de como realmente se chega à mudança social.** Também permite uma melhor avaliação, já que é possível medir os progressos em direção aos objetivos de longo prazo. A Teoria de Mudança traz uma visão que vai além da identificação dos resultados concretos de um projeto (ou programa) social.

O processo da elaboração da Teoria de Mudança se apoia na definição de todas as condições necessárias e suficientes para o alcance de um dado resultado. A Teoria de Mudança usa como pano de fundo esse mapeamento, linear exigindo dos gestores pensarem uma etapa anterior à da meta. A teoria de Mudança permite a intermediação das primeiras ações à mudança desejada. Isso cria um conjunto de resultados relacionados e conhecidos como o “percurso de mudança”. O uso do **“PARA QUE”** em quatro momentos, ajuda na criação deste percurso. Abaixo temos o exemplo do Programa Pré-escola e seu percurso de mudança.

A TEORIA DA MUDANÇA E O IMPACTO



Fonte: Instituto Legado

Durante o processo de criação do “percurso da mudança”, os participantes são obrigados a se questionar sobre suas suposições quanto ao processo de mudança. Como as atividades podem ser testadas para determinar se as premissas-chave são fortes o suficiente para garantir resultados esperados. Há tipicamente três tipos importantes de hipóteses a considerar:

- (a) afirmações sobre as conexões entre os resultados de longo médio e curto prazo;
- (b) Se todos os pré-requisitos importantes para o sucesso foram identificados; e
- (c) (c) as justificativas que suportam os vínculos entre as atividades do programa e os resultados esperados.

Um quarto tipo de suposição que descreve os fatores contextuais ou ambientais que irão apoiar ou dificultar o progresso em direção aos resultados na “via da mudança” é muitas vezes um fator adicional e muito importante para ilustrar a teoria de mudança de maneira completa.

A abordagem da Teoria de Mudança usada em um planejamento estratégico serve para encorajar resultados claramente definidos a cada passo dado em direção à mudança esperada. Os usuários são obrigados a especificar um número de detalhes sobre a natureza da mudança desejada – incluindo especificações sobre a população-alvo, a quantidade de mudança necessária para sinalizar o sucesso, e o prazo durante o qual se espera que tal mudança ocorra.

Esta atenção ao detalhe, muitas vezes ajuda financiadores e beneficiários reavaliar a viabilidade de atingir os objetivos, que podem inicialmente ter sido vagamente definidos, e no final, promovem o desenvolvimento de metas em resultados razoáveis e aceitáveis ainda que a longo prazo.

QUEREM CONHECER MAIS UM EXEMPLO?

Imagine uma instituição que deseja resolver o problema das famílias de certa região que não possuem acesso a equipamentos apropriados para cozinhar.

Três bilhões de pessoas no mundo cozinham em lareiras ou fogões ineficientes e, apenas nessa região, há 3.8 milhões de pessoas que sofrem com esse problema. Os fogões de chama aberta desperdiçam tempo e dinheiro, geram desmatamento e queimadas e causam impacto negativo na saúde de quem cozinha e da família, devido a grande emissão de CO₂.

Para resolver esse problema a empresa Super Saver Stoves (SSS) criou um produto. Sua teoria de mudança é oferecer um fogão de baixo custo PARA QUE as famílias possam acessá-lo PARA QUE cozinhem em suas casas de forma mais eficientes PARA QUE não gerem mais desmatamentos e queimadas PARA QUE não prejudiquem o meio ambiente e PARA QUE sua saúde e de sua família seja beneficiada. A SSS utilizou de matéria abundante na região, cana de açúcar, e adaptou o fogão para aquecer uma panela local, a Gulaga. A estratégia de mudança que a SSS usou para resolver o problema ambiental e de saúde local, envolveu outras tantas atividades e o desenvolvimento de um produto.

QUAL SERIA O SEU CAMINHO PARA GERAR AS MUDANÇAS A QUE SE PROPÕE?

Quando é mais indicado usar a Teoria de Mudança?

A Teoria de Mudança pode ser uma **ferramenta útil para o desenvolvimento de soluções para os problemas sociais complexos**. No seu mais básico, uma Teoria de Mudança explica como um grupo de realizações iniciais e intermediárias prepara o terreno para a produção de resultados de longo prazo. A teoria de mudança mais completa articula as suposições sobre o processo através do qual a mudança irá ocorrer, e especifica as formas em que todos os resultados necessários são relacionados para alcançar a mudança no longo prazo.

Quais são os benefícios em se utilizar da abordagem da Teoria de Mudança?

Existem muitos processos que ajudam a organizar os componentes de um projeto. Quase qualquer tipo de modelo de lógica irá apresentar a sua iniciativa em termos de recursos, atividades, curtas e resultados no longo prazo. Estas são ferramentas úteis, e podem ajudar a esclarecer metas e comunicar os conceitos básicos de como funciona um projeto para os outros.

Teoria de Mudança leva essa abordagem ainda mais longe: ela requer mais especificidade sobre os objetivos e sobre as condições necessárias para alcançá-los. Portanto, **é um trabalho duro e que resulta em um guia mais útil para o seu trabalho que outros processos**.

QUE TAL OUVIR DICAS DE PROFISSIONAIS?

Gostaria de saber mais sobre Teoria de Mudança e como construí-la? Assista ao Webinário que a nossa facilitadora, Morgana Krieger, ministrou sobre o tema.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZIQ6ZKiubzg>



Para sistematizar a Teoria da Mudança, a principal ferramenta utilizada chama-se Marco Lógico.

Marco Lógico

A matriz de estrutura lógica identifica e comunica os relacionamentos lógicos em um projeto acompanhando uma lógica vertical e horizontal que conecta os níveis da matriz. O relacionamento entre os elementos de cada nível da estrutura lógica ilustra a lógica vertical que resultará no alcance do objetivo máximo do projeto.

A estrutura lógica possui quatro níveis que inclui os 4 seguintes componentes:

Atividades (1)

São ações realizadas através de insumos (recursos financeiros, humanos, técnicos, materiais e de tempo) que são mobilizadas para produzir resultados/produtos (treinamento, construção, etc.) de um projeto do qual a equipe é responsável.

Resultados/produtos (2)

São tangíveis ou serviços que resultam das atividades do projeto. Eles incluem produtos, bens, serviços e mudanças (ex.: pessoas treinadas com conhecimento e habilidades maiores; estradas de boa qualidade construídas) que agregam e contribuem a atingir objetivos.

Objetivos (3)

São o que o projeto espera conseguir no nível de beneficiário (ex.: uso do conhecimento e habilidades na prática atual com o tempo; o transporte de bens em estradas construídas com o tempo) e contribuem com as mudanças do nível

populacional (redução da má nutrição, melhoria da renda, aumento dos rendimentos, etc.) que agregam e promovem o alcance dos impactos com o tempo.

Impactos (4)

É o nível mais alto desejado de objetivos finais (transformações, sustentabilidade, sustento, bem-estar, etc.) para o qual o projeto contribui (o objetivo máximo de muitas estruturas lógicas).

Descrição do Projeto	Indicadores	Fonte de Verificação	Pressupostos
Impacto	Se os OBJETIVOS são atingidos; Então isso deve contribuir para o IMPACTO		
Objetivo(s)	Se os RESULTADOS/PRODUTOS forem gerados; Então os OBJETIVOS ocorrerão.		
Resultado / Produto	Se as ATIVIDADES forem realizadas ; Então os RESULTADOS/PRODUTOS poderão ser gerados.		
Atividades	Se RECURSOS/ENTRADAS adequados forem fornecidos; Então as ATIVIDADES poderão ser realizadas.		

Tendo definido o impacto, objetivo, resultados/produtos e atividades do projeto, a próxima questão que surge é: como saberei se minhas ações estão gerando impacto? Para isso devemos estabelecer os indicadores e os meios de verificação de cada nível da estrutura lógica.

	Descrição	Indicadores	Fonte de Verificação	Pressupostos
Impacto	Inclusão social de moradores de rua da Região Metropolitana de Curitiba	Diminuição do número de moradores de rua	Relatório Secretaria Desenvolvimento Social	
Objetivos	Que o acolhido possa retornar à sociedade, incluído no mercado de trabalho e à sua família	# de acolhidos encaminhados ao mercado de trabalho # de acolhidos que retornaram para famílias	Relatório de Acompanhamento de Egressos	1) Por meio da inserção social proporcionada pelo trabalho e retorno familiar, o egresso não retornará a morar na rua (baseado na pesquisa feita por XXXXXX).
Resultados	Acolhidos que completam o período de tratamento, trabalhando dentro da própria instituição.	# de acolhidos que terminam tratamento # de acolhidos trabalhando conosco / voluntários - Receita própria	Relatórios internos	1) O acolhido precisa passar tempo suficiente neste ambiente para que tenha forças para sair dos vícios e visualizar seu futuro de forma positiva. 2) Nosso acolhimento proporcionará momentos para que ele possa, após sua saída, estar preparado para o ambiente de trabalho e para o retorno familiar. 3) Ele terá oportunidades de trabalho e sua família estará disposta a recebê-lo.
Atividades	Acolhimento e atendimento a familiares	# de acolhidos # de atendidos indiretos	Ficha de atendimento	1) Moradores de rua são excluídos da sociedade e precisam de um acolhimento feito com empatia. 2) Nosso acolhimento será um ambiente em que o acolhido queira permanecer pelo período de 2 anos.

Fonte: Instituto Legado

Um indicador é uma medida quantitativa ou observação qualitativa usada para descrever mudanças. Os indicadores apresentam até que ponto um projeto está alcançando seus resultados, objetivo e impactos. Eles comunicam em termos específicos e mensuráveis o desempenho a ser alcançado a cada nível de mudança.

Os indicadores também ajudam a remover declarações vagas e imprecisas sobre o que se pode esperar das intervenções do projeto.

A próxima figura fornece diretrizes para o desenvolvimento do indicador em cada nível da estrutura lógica.

Elementos	Diretrizes de indicadores
Impacto – o objetivo máximo ou o resultado final mais alto possível com o qual o projeto contribui	Os indicadores vão ser de impactos de longo prazo que não são específicos de um projeto único. Ao contrário, eles são objetivos de programas, subsetores ou setores com os quais vários outros projetos e variáveis contribuirão. Exemplos: transformação, sustentabilidade, sustento e bem-estar.
Objetivo – o que o projeto espera conseguir no nível de beneficiário, que agregam e promovem o alcance dos impactos com o tempo	Os indicadores nesse nível são cruciais, mas podem ser mais difíceis de determinar. A mudança é procurada entre beneficiários estendidos, populações alvo, instituições colaborativas e parceiros locais. Exemplos: uso de conhecimento e habilidades na prática real com o tempo; transporte de bens em estradas construídas com o tempo, má nutrição reduzida, aumento de renda e melhores rendimentos.
Resultados/Produtos – tangíveis ou serviços que resultam das atividades do projeto. Eles incluem produtos, bens, serviços e mudanças que contribuem a atingir objetivos	Os indicadores nesse nível são mais fáceis de especificar do que um nível de objetivo, porque representam bens e serviços tangíveis a serem fornecidos pelo projeto. Todos os produtos precisam ser produzidos até o final do período de implementação do projeto e, de acordo com o cronograma, incluídos no plano do projeto. Exemplos: pessoas treinadas com maior conhecimento e habilidade; estradas de boa qualidade construídas, bens entregues e serviços prestados.
Atividades – ações realizadas através de insumos que são mobilizados para produzir resultados/produtos.	Nem todas as organizações de desenvolvimento geram indicadores no nível da atividade. Os indicadores desse nível são quase diretamente relacionados com a descrição da atividade propriamente dita. Os exemplos incluem: atividades da equipe, gastos reais comparados com o orçamento, uso de equipamentos, componentes de treinamento e componentes de construção.

Ao desenvolver indicadores, a norma é usar o critério SMART para guiar a construção de um indicador de desempenho. **SMART**, inteligente em inglês, é um acrônimo com o seguinte significado:

- **SPECIFIC (ESPECÍFICO)** – Os indicadores devem ser quantificáveis e mensuráveis? O que o projeto pretende mudar? Os indicadores fornecem parâmetros detalhados em relação a:

- Quantidade – as representações numéricas esperadas do que deve ser alcançado;
- Qualidade – a narrativa ou descrição ilustrativa dos resultados esperados;
- Local – o limite geográfico das realizações esperadas.

- **MEASUREABLE (MENSURÁVEL)** – Os indicadores devem ser quantificáveis e mensuráveis. O indicador pode ser avaliado objetiva e independentemente?

- **ACHIEVABLE (ALCANÇÁVEL)** – Os indicadores devem ser alcançáveis dentro dos limites do triângulo do projeto (orçamento/recursos, tempo/orçamento e escopo/qualidade).

- **RELEVANT (RELEVANTE)** – Os indicadores devem medir precisamente a mudança que o projeto aspira gerar. O indicador mede de forma prática e econômica o que a equipe do projeto precisa saber?

- **TIME-BOUND (LIMITADO PELO TEMPO)** – O indicador devem identificar uma hora e data específicas. Quando o indicador será alcançado? O indicador pode ser alcançado dentro do prazo estabelecido?

Agora que entendemos como construir a Teoria da Mudança e a Matriz Lógica da nossa instituição, **VAMOS TRANSFORMAR O BRASIL?**

QUER SABER MAIS?

Quer entender melhor como construir a Matriz de Marco Lógico da sua organização ou iniciativa social?

Acesse o link: <https://inkinspira.com.br/matriz-marco-logico/>



- 1) Defina a teoria de mudança da organização ou iniciativa social
- 2) Estabeleça uma primeira versão de marco lógico com os indicadores.