

Seção 4A - Ferramenta 2

VERSÃO 1
MAIO DE 2021

SOCIAL WAY 3.0 – SEÇÃO 4A. DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO

FERRAMENTA 2 - TEORIA DA MUDANÇA (TOC)

Isenção de responsabilidade

Nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita, é fornecida em relação à precisão, integridade ou confiabilidade das informações aqui contidas. Nenhum membro da Anglo American ou de suas afiliadas, consultores ou representantes terá qualquer responsabilidade (por negligência ou outra forma) por qualquer perda resultante de qualquer uso deste material ou relacionada de outra forma com este material.

Terminologia do Grupo

Neste material, os termos "Anglo American", o "Grupo Anglo American", o "Grupo", "nós", "nos" e "nosso" são usados como referência à Anglo American plc e suas subsidiárias e/ou a quem trabalhe para elas de forma geral, ou nos casos em que não é necessário referir-se a uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas. O uso desses termos genéricos neste documento visa apenas proporcionar maior praticidade, e de nenhuma forma indica a forma como o Grupo Anglo American ou qualquer de suas entidades são estruturados, gerenciados ou controlados. O Grupo Anglo American é composto por diferentes pessoas jurídicas. "Subsidiárias" são as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American pode exercer o controle de forma direta ou indireta, e as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American possui o controle conjunto, sendo denominadas por isso "joint ventures". "Joint ventures gerenciadas" são as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American possui controle de gerenciamento ou a capacidade de dirigir as atividades diárias.

Propriedade intelectual

Somos proprietários de todas as marcas registradas, nomes comerciais, nomes empresariais, marcas de serviço, marcas de design, patentes, direitos de invenção, direitos autorais e direitos relacionados, direitos de obtenção, boa vontade, direitos de banco de dados e todas as outras propriedades intelectuais que apareçam ou estejam contidas neste material.

Exceto conforme expressamente fornecido abaixo: (a) o uso do material não concede nenhum direito, título, interesse ou licença a qualquer propriedade intelectual que apareça ou contenha as ferramentas contidas neste material; (b) o uso ou reprodução da propriedade intelectual está estritamente proibido; e (c) nada neste material deve ser interpretado como concessão, por implicação, impedimento ou de outra forma, de qualquer licença ou direito de usar qualquer propriedade intelectual deste material.

Concedemos a você uma licença revogável, intransferível, não exclusiva e isenta de royalties para usar este material e toda e qualquer propriedade intelectual que possuímos neste material.

Não oferecemos garantia ou declaração expressa ou implícita de que: (a) temos o direito de conceder a licença estabelecida acima e essa licença é concedida somente com base nos direitos que realmente possuímos; (b) a propriedade intelectual contida nas ferramentas é válida ou aplicável; e (c) qualquer uso deste material não deve infringir os direitos de propriedade intelectual de terceiros.

© 2020 Anglo American

Anglo AmericanTM  TM e  AngloAmerican TM são marcas comerciais da Anglo American

FERRAMENTA 2 - TEORIA DA MUDANÇA (TOC)

Esta ferramenta de orientação apoia o desenvolvimento de uma Teoria da mudança (de acordo com a orientação de Planejamento do SED) para projetos realizados como parte de um elemento prioritário de SED. O objetivo é equipar os sites com um nível suficiente de compreensão dos projetos de Teoria da mudança para permitir que as equipes do site destaquem de forma eficaz a necessidade de ser abordada, a mudança que está sendo buscada e planejem em detalhes como essas mudanças serão realizadas.

O que é Teoria da mudança?

Teoria da mudança é um processo para descrever a questão que um projeto busca abordar, as mudanças que deseja fazer (impacto e conclusões) e as atividades necessárias que levarão às conclusões e ao impacto desejados.

Antes de criar uma teoria da mudança, é importante distinguir entre processo e resultado. Os processos da Teoria da mudança são as discussões e pesquisas que entram em uma teoria da mudança, enquanto o resultado é um resumo dessas discussões, geralmente na forma de um diagrama. O processo dá às equipes do site a oportunidade de pensarem, discutirem e colaborarem, e fortalecerem os projetos de SED por meio de uma tomada de decisão mais considerada e de equipes mais fortes à medida que as pessoas se reúnem. O resultado proporciona às equipes do site um maior sentido de clareza e propósito, e um plano claro que ajudará as equipes a avaliarem e a comunicarem o seu trabalho, tanto interna como externamente.

A teoria da mudança é, na verdade, um conceito muito simples. Ao longo do nosso trabalho e vidas pessoais, todos nós temos ambições, objetivos e ideias sobre como alcançar nossos objetivos, mas raramente temos tempo para pensar sobre, articular e examinar tudo isso. Tudo o que um processo da teoria da mudança faz é tornar esses pressupostos explícitos e, portanto, mais testáveis.

Embora a própria ideia seja simples, a terminologia em torno da teoria da mudança pode ser confusa porque há variações na abordagem.

Esta nota visa ajudar as equipes do site por meio do processo da teoria da mudança e fornecer apoio para produzir algo que reforce a concepção e a entrega de projetos de SED.

Os benefícios de uma Teoria da mudança

Uma teoria da mudança pode ajudar as equipes do site a melhorar a estratégia, a medição, a comunicação e o trabalho em parceria.

Estratégia

- Ajudar as equipes de diferentes funções a trabalharem juntas para alcançar uma compreensão compartilhada de um projeto e seus objetivos. O processo de chegar a um acordo sobre uma teoria da mudança mostra diferentes visões e pressupostos sobre o que um projeto está

buscando e como a equipe deve trabalhar junta. Usar uma teoria da mudança para desenvolver a estratégia em conjunto promove o consenso e pode motivar as equipes do site, fazendo-as se sentir mais envolvidas e mostrando-lhes como seu trabalho contribui com os objetivos a longo prazo.

- Tornar os projetos mais eficazes. Uma teoria da mudança é uma declaração acordada sobre o que um projeto está tentando alcançar. Ela pode ajudar a identificar onde as atividades não estão contribuindo para os objetivos predefinidos e tomar medidas, e compreender que informações são necessárias para monitorar o desempenho.
- Ajude a identificar e abrir "caixas pretas" no pensamento. Uma série de pressupostos pode estar subjacente à concepção de um projeto ou abordagem. O processo da teoria da mudança deve revelar esses pressupostos ocultos, sendo que alguns podem ser tidos como infundados, desatualizados ou inconsistentes com as evidências.

Medição

- Ajudar a determinar o que precisa ser medido (e o que não precisa) para que as equipes do site possam planejar as suas atividades de avaliação. Algumas avaliações são mal concebidas e não têm estratégia. Uma teoria da mudança fornece uma estrutura de trabalho para as evidências que devem ser coletadas, o que dará maior confiança na abordagem.
- Incentivar as equipes a se envolverem com a base de evidências existente. As melhores teorias da mudança são justificadas pelo conhecimento atualizado do que funciona em um determinado campo. Isso poderia ser extraído de nossos próprios dados e/ou pesquisas organizacionais publicados por outros, como acadêmicos, organizações de desenvolvimento e departamentos governamentais.
- Agir como base para reivindicações sobre atribuição. Se, ao coletarmos evidências de boa qualidade para testar a teoria, pudermos mostrar que alcançamos as metas e mudanças desejadas em cada estágio, teremos um caso mais forte para dizer que nosso projeto fez a diferença.

Comunicação

- Comunicar rapidamente os objetivos de um projeto. Um diagrama da teoria da mudança é uma forma elegante de resumir o trabalho e comunicá-lo às partes interessadas, incluindo cofinanciadores e partes interessadas do governo. Eles também podem se sentir mais confiantes em nos apoiar se souberem que um processo minucioso da teoria da mudança foi aplicado.
- Colocar o processo de mudança em primeiro plano. Todas as mudanças ocorrem de forma progressiva por meio de conclusões intermediárias (etapas que levam ao objetivo final), como melhorias nas competências dos usuários de serviços ou mudança de atitudes públicas em relação à deficiência usando uma campanha. Uma teoria da mudança incentiva a se concentrar nessas conclusões e articulá-las de maneira adequada.

Trabalho em parceria

- Ajudar com o trabalho em parceria. Desenvolver uma teoria da mudança em colaboração com outras organizações pode esclarecer papéis e responsabilidades e estabelecer consistência em torno das conclusões. Uma teoria da mudança também pode ajudar a treinar novos empregados e replicar serviços, pois mostra o que um serviço pretende alcançar e como.

As etapas de uma Teoria da mudança

Há seis etapas envolvidas no desenvolvimento de uma teoria da mudança. Um exemplo específico é dado por meio desta nota de orientação com base em uma teoria da mudança adaptada para um projeto real chamado "Superwomen", empreendido por uma ONG.

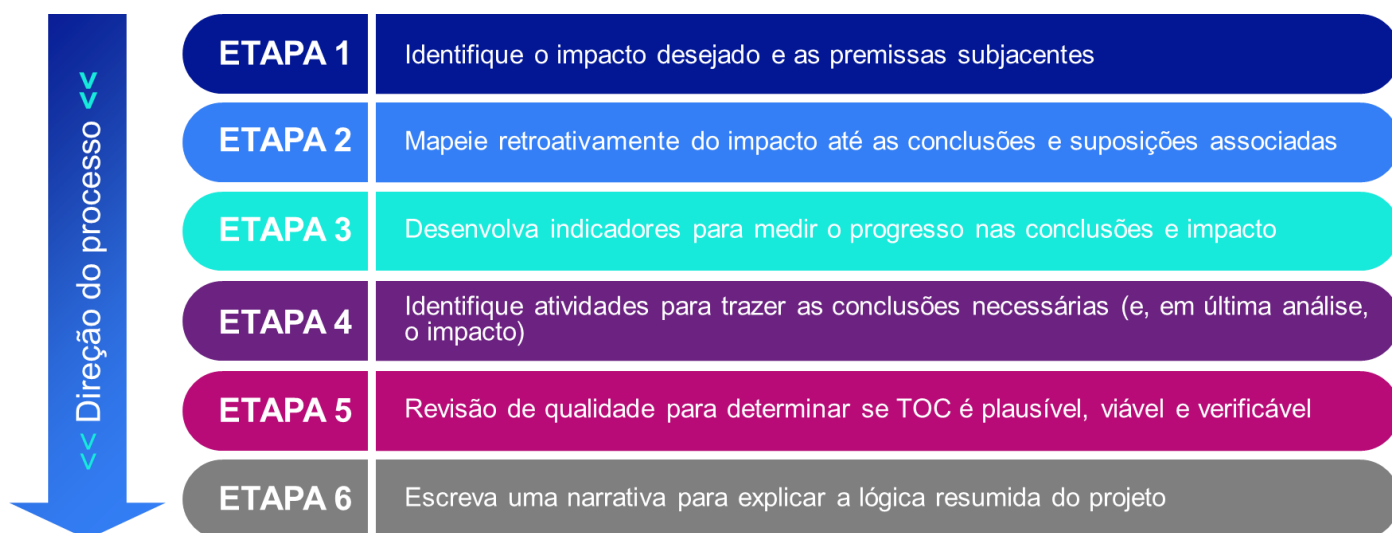


Figura 1. Seis etapas envolvidas no desenvolvimento de uma teoria da mudança

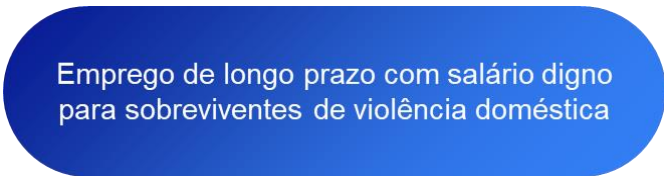
Etapa 1 – Identificar o impacto desejado e os pressupostos subjacentes

A primeira etapa no desenvolvimento da teoria da mudança é concordar com o **impacto** desejado a longo prazo (isso às vezes é chamado de objetivo ou conclusão a longo prazo). É importante tentar definir o impacto o mais claramente possível. É igualmente importante identificar o grupo de beneficiários ao qual o projeto se destina, estabelecendo suas necessidades e características. O impacto a longo prazo deve descrever a mudança desejada para os beneficiários. Deve ser realista e sucinto, e o ideal é que um projeto tenha apenas um.

Pensar sobre os impactos envolve considerar pelo que o projeto é responsável e o que está além de sua esfera de influência. A extensão do sucesso de um impacto provavelmente dependerá de uma variedade de condições e fatores, muitas vezes além do controle do projeto. Há uma linha de responsabilidade entre o impacto desejado – para o qual o projeto só pode contribuir, mas não controlar – e o próximo passo, as conclusões sobre as quais o projeto tem um maior nível de controle.

No projeto de exemplo, o Impacto acordado é mostrado abaixo.

Impacto



Emprego de longo prazo com salário digno
para sobreviventes de violência doméstica

Figura 2. Exemplo de impacto

Este impacto também tem pressupostos subjacentes associados a ele. Para o exemplo do impacto “emprego a longo prazo com um salário aceitável para sobreviventes de violência doméstica”, existem três pressupostos específicos relacionados a ele:

- A. há empregos no trabalho não tradicional em que os sobreviventes (mulheres) podem entrar;
- B. os empregos em áreas não tradicionais de trabalho para mulheres, como elétrica, encanamento, carpintaria e automação predial, pagam um salário aceitável; e
- C. como é mais provável que sejam sindicalizados, existe uma maior segurança no trabalho (longo prazo).

Para mostrar que existem pressupostos no diagrama de ToC, é aplicada alguma forma de rotulagem e os indicadores são registrados no documento.

Impacto com a rotulagem de pressupostos

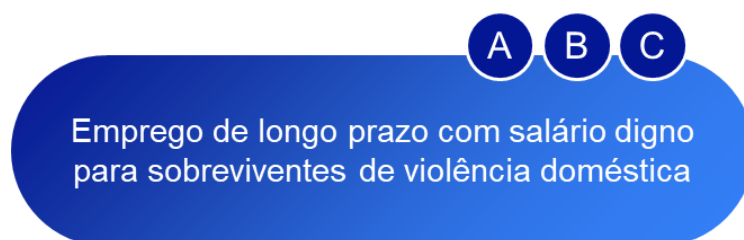


Figura 3. Exemplo de impacto com rotulagem de pressupostos

Passo 2 – Mapear o Impacto por meio das conclusões e pressupostos associados

Assim que o(s) impacto(s) desejado(s) for(em) definido(s), a equipe do site precisa trabalhar para mapear as **conclusões**, por vezes chamadas de pré-requisitos ou de conclusões intermediárias, necessárias para que o impacto possa ser alcançado. No exemplo, o impacto é o emprego a longo prazo de sobreviventes de violência doméstica com um salário aceitável. Para alcançar este objetivo, a equipe do site identificou três conclusões que precisam ser alcançadas:

- que as sobreviventes obtenham competências de sobrevivência
- que as sobreviventes tenham competências comercializáveis em empregos não tradicionais
- que as sobreviventes conheçam e tenham o comportamento apropriado do local de trabalho

As conclusões são as mudanças sobre as quais o projeto tem o controle em grande parte. Para ilustrar a importância lógica das três conclusões, são utilizadas linhas com setas para mostrar que as conclusões devem surgir antes do impacto final.

Cada um dessas conclusões também tem um ou mais pressupostos associados a ela. Por exemplo, no projeto Superwoman, em relação a conclusão “as sobreviventes obtêm competências de

sobrevivência”, o pressuposto é que “as mulheres que foram vítimas de abuso precisam de mais do que apenas competências, elas também precisam estar emocionalmente prontas para o trabalho”. Do mesmo modo, para a conclusão “as sobreviventes têm competências comercializáveis em empregos não tradicionais”, o pressuposto (E) é que “as mulheres podem aprender competências não tradicionais e competir no mercado de trabalho”.

Impacto, conclusões e rotulagem de pressupostos associados

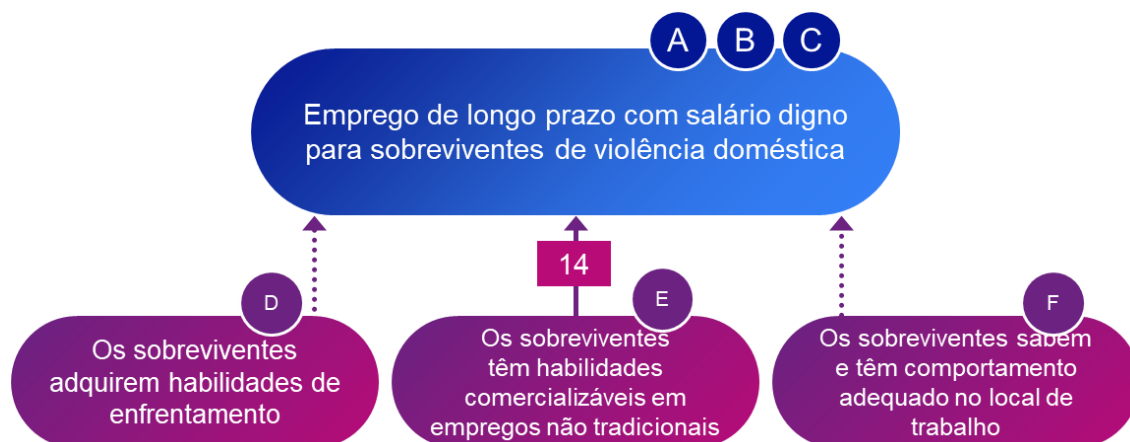


Figura 4. Exemplo de impacto, conclusões e rotulagem de pressupostos associados¹

Cada conclusão tem um ou mais pressupostos nos quais se baseiam.

Trabalhar com essas conclusões e seus pressupostos relacionados é fundamental, pois também define o escopo do projeto. Por exemplo, no pressuposto de que "as sobreviventes precisam de mais do que apenas competências, elas também precisam estar emocionalmente prontas", o projeto deve fazer uma escolha explícita: realizar atividades para garantir que as sobreviventes estejam emocionalmente prontas ou aceitar apenas as sobreviventes candidatas que já foram julgadas como emocionalmente prontas.

Haverá vários níveis de conclusão e pressupostos associados e, possivelmente, mais de um pressuposto por conclusão. Mais uma vez, seguindo o exemplo, a conclusão "as sobreviventes têm competências comercializáveis em empregos não tradicionais" relaciona-se a outra conclusão: "as mulheres trabalham como estagiárias". Isso, por sua vez, tem conexão com as conclusões:

- as mulheres frequentam o treinamento sobre as expectativas no local de trabalho
- as mulheres frequentam as aulas de treinamento para competências não tradicionais
- os empregadores são educados sobre como usar estagiários

Cada um destes também tem pressupostos associados que necessitam ser articulados.

A criação desta estrutura de trabalho inicial de objetivo e conclusões e seus pressupostos associados é crítica e a equipe do site deve continuar a mapear até que tenhamos uma estrutura de trabalho que conte a história e seja apropriada para os propósitos do planejamento. Como este trabalho é desafiador, e a maioria dos projetos de mudança social tem muitas partes móveis, as estruturas de trabalho de mudança geralmente passam por muitas revisões. As conclusões e pressupostos são

¹ ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change (2004). 'Guided Example: Project Superwoman'. Disponível em: https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf [acessado em 1º de maio de 2021]

adicionados, movidos e excluídos até que, eventualmente, surge um mapa contando uma história com a qual a equipe do site e as partes interessadas possam concordar e que faz mais sentido. Essa discussão frequentemente é o componente mais valioso da ToC porque as equipes do site estão definindo agora em conjunto as expectativas, os pressupostos e as características do processo da mudança.

Passo 3 – Desenvolver indicadores de impacto e conclusão

A fase dos indicadores é quando os detalhes são adicionados à estrutura de trabalho da mudança. Esta etapa se concentra em como medir a implementação e a eficácia do projeto. Ao coletar dados sobre cada conclusão, o projeto pode identificar o que está ou não está acontecendo e descobrir por quê.

Um indicador deve incluir um mínimo de quatro partes:

- População – o grupo que está sendo medido (p. ex., mulheres inscritas no projeto)
- Meta – a taxa de sucesso prevista (p. ex. 90% das mulheres inscritas)
- Limiar – o mínimo para que o resultado seja alcançado com sucesso (p. ex., um emprego de \$12 por hora durante, pelo menos, seis meses)
- Cronograma – dentro do qual uma mudança deve ser esperada (p. ex., dentro de dois meses de graduação)

Por exemplo, no exemplo do Superwoman, o impacto a longo prazo do "emprego a longo prazo com um salário aceitável para sobreviventes de violência doméstica", as quatro partes do indicador seriam:

- Indicador: Emprego
- População: Graduasdas do projeto
- Limiar: Permanecer no trabalho por pelo menos seis meses e ganhar no mínimo \$12 por hora
- Cronograma: Dentro de seis meses após a conclusão do treinamento

Para a conclusão "as mulheres frequentam as aulas de treinamento para competências não tradicionais", os quatro elementos são:

- Indicador: Frequência
- População: Participantes do programa
- Limiar: As mulheres não faltam em mais do que três aulas
- Cronograma: Ao longo de um ciclo do curso.

Passo 4 – Identificar atividades e resultados para realizar as conclusões necessárias

O passo 4 concentra-se nas atividades e resultados resultantes que o projeto terá de realizar para obter conclusões. É possível que algumas conclusões possam ocorrer sem as atividades do projeto – desde que as conclusões anteriores ocorram, elas ocorrerão. No entanto, outras conclusões requerem atividades e saídas resultantes do projeto que catalisam as conclusões. Os dois tipos de conclusões são por vezes representados utilizando diferentes estilos de linha no diagrama da ToC. Por exemplo, uma linha pontilhada é usada para conclusões que não requerem apoio e uma linha sólida é usada onde as atividades são exigidas pelo projeto.

As intervenções explicam o que os implementadores do projeto vão fazer para alcançar suas conclusões desejadas. Por exemplo, no projeto Superwoman, supõe-se que para que as mulheres saibam sobre o projeto, uma atividade – neste caso uma campanha de divulgação – será necessária. As atividades no diagrama da teoria da mudança são representadas por uma caixa numerada abaixo da conclusão esperada resultante. O mapa completo da teoria da mudança com todos as conclusões, pressupostos e atividades é mostrado abaixo.

Etapas 5 – Revisão da qualidade para determinar se a teoria da mudança é plausível, viável e verificável

A revisão de qualidade deve responder a três perguntas básicas – a teoria é:

- Plausível
- Viável
- Verificável

Plausível refere-se à lógica da teoria da mudança. Faz sentido? As conclusões estão na ordem certa?

Viável refere-se a quão realista é para o projeto atingir seu impacto a longo prazo e se os recursos estão disponíveis para implementar todas as atividades especificadas.

Verificável refere-se a quão bem os indicadores foram desenvolvidos. Todos eles são mensuráveis e os dados estarão disponíveis? Existem indicadores que podem ser avaliados em tempo hábil?

Passo 6 – Escrever uma narrativa para explicar a lógica resumida do projeto

A narrativa é um resumo da teoria da mudança que explica como as conclusões são esperadas, quais são os pressupostos, quais são as atividades e apresenta um caso convincente sobre como e por que o projeto espera fazer a diferença. A narrativa também deve conter informações que vinculem o projeto ao caso de negócios, ao Plano de Vida Útil (LoAP) e ao Plano de mineração sustentável (SMP).

O propósito da narrativa é:

- transmitir os principais elementos da teoria da mudança de forma fácil e rápida para os outros; e
- compreender melhor como as atividades e as conclusões da teoria da mudança funcionam como um todo.

As narrativas devem ser mantidas em uma ou duas páginas além do diagrama da teoria da mudança e devem capturar os elementos e explicações da teoria da mudança e apresentar um caso convincente.

Figura Diagrama da ToC do Superwoman

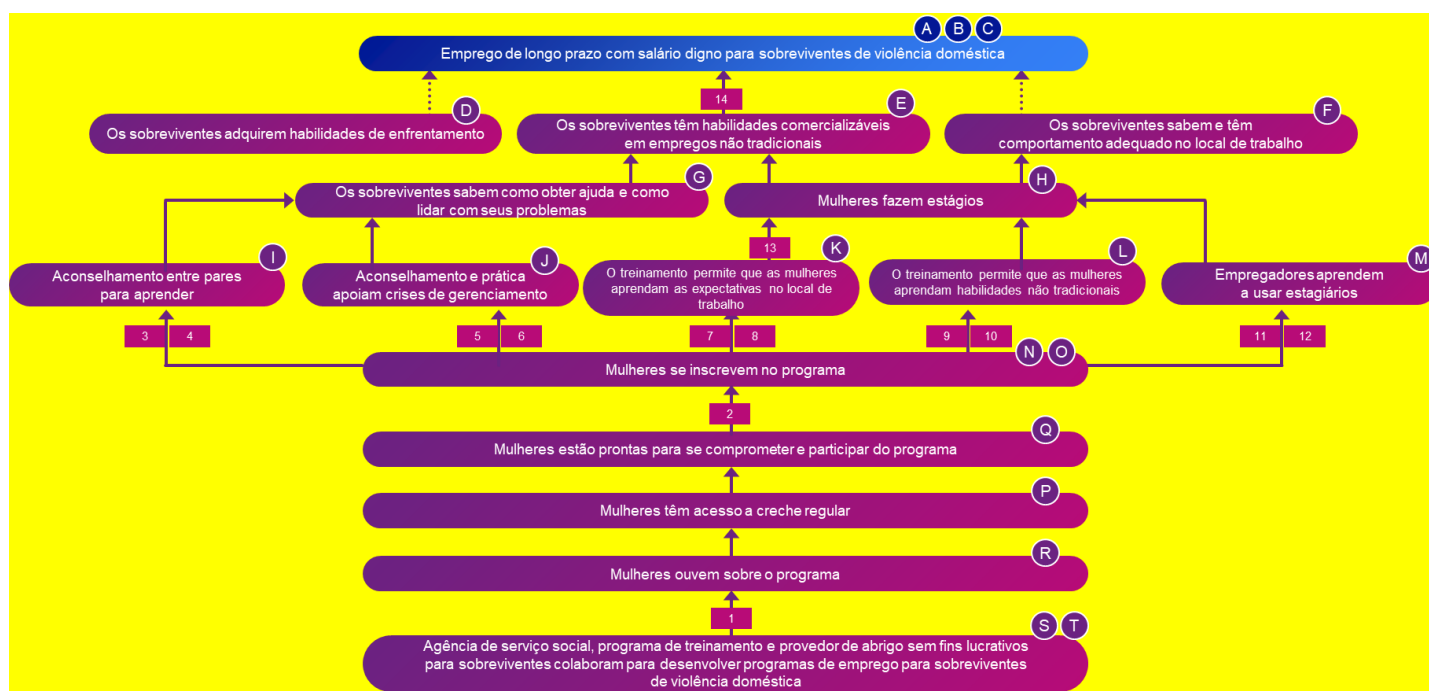


Figura 5. Diagrama da ToC do Superwoman²

² ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change (2004). 'Guided Example: Project Superwoman'. Disponível em: https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf [acessado em 1º de maio de 2021]

Tabela 1. Códigos dos pressupostos da teoria da mudança

Código do pressuposto	Pressuposto
A	Existem empregos disponíveis em competências não tradicionais para mulheres.
B	Os empregos em áreas não tradicionais de trabalho para mulheres, como elétrica, encanamento, carpintaria e automação predial, têm mais probabilidades de pagar salários aceitáveis
C	Os empregos em áreas não tradicionais de trabalho têm mais probabilidades de serem sindicalizados e, portanto, mais sustentáveis
D	As mulheres que foram abusadas precisam de mais do que apenas competências, elas também precisam estar emocionalmente prontas para o trabalho.
E	As mulheres podem aprender competências não tradicionais e competir no mercado de trabalho.
F	As sobreviventes podem aprender o comportamento do mercado de trabalho.
G	Ajudar o acesso das mulheres é relevante para a sua situação
H	O projeto de estágio é visto como valioso o suficiente para manter a participação das mulheres
I	O aconselhamento entre colegas é eficaz para fornecer os conhecimentos necessários para gerenciar sua situação
J	Apoio realmente disponível em pontos de crise para sobreviventes
K	As mulheres realmente frequentam o treinamento
L	As mulheres realmente frequentam o treinamento
M	As mulheres realmente frequentam o treinamento
N	O programa não pode ajudar todas as mulheres, por isso a entrada no programa depende de uma triagem
O	O programa não pode ajudar todas as mulheres, por isso a entrada no programa depende de uma triagem
P	O sistema de cuidados infantis continua ao longo do curso
Q	Mulheres
R	As mulheres têm acesso aos canais de comunicação utilizados para a campanha
S	As organizações envolvidas veem o valor do programa colaborativo contínuo

T	As organizações são capazes de proteger ou ter competências disponíveis para projetar uma ToC eficaz
----------	--

Tabela 2. Códigos de atividades e resultados da teoria da mudança

Código da atividade:	Atividade	Resultado(s)
1	Campanha de divulgação	Folhetos, transmissões no rádio, website
2	Triagem	Banco de dados de possíveis candidatas
3	Preparar sessões de aconselhamento	Materiais de aconselhamento
4	Sessões do grupo de liderança	Lista de participantes, materiais de treinamento, registros da sessão
5	Ajuda para crises a curto prazo, como despejos ou aparições em tribunal	Currículos e materiais de cursos
6	Fornecer aconselhamento individual	Registros das sessões de aconselhamento
7	Desenvolver cursos em elétrica, encanamento, carpintaria e manutenção predial	Material dos cursos
8	Dar aulas	Registro dos participantes da aula
9	Dar aulas	Registro dos participantes da aula
10	Cursos e situações de aprendizagem experimental desenvolvidos	Registro dos participantes da aula
11	Identificar possíveis empregadores	Registro das discussões sobre possíveis empregadores
12	Criar um banco de dados do empregador	Banco de dados
13	Indicar mulheres aos estágios	Perfis de estágio
14	Ajudar as mulheres a garantir empregos permanentes	Materiais de apoio

Outros recursos

- 1 Development Impact & You (2021) Kit de ferramentas DIY. Disponível em: <https://diytoolkit.org/> [acessado em 29 de abril de 2021]
- 2 Harries, E., Hodgson, L. and Noble, J., (2014) Creating Your Theory of Change: NPC's practical guide. Disponível em: <https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Creating-your-theory-of-change1.pdf> [acessado em 29 de abril de 2021]

- 3 James, C (2011) Theory of Change Review: A report commissioned by Comic Relief, Disponível em https://www.actknowledge.org/resources/documents/James_ToC.pdf [acessado em 29 de abril de 2021]
- 4 NPC (2021) Theory of change for funders: Planning to make a difference. Disponível em: <https://www.thinknpc.org/resource-hub/theory-of-change-for-funders-planning-to-make-a-difference/> [acessado em 29 de abril de 2021]
- 5 Rogers, P. (2011) Develop programme theory / theory of change. Disponível em: https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/define/develop_programme_theory [acessado em 29 de abril de 2021]
- 6 Taplin, D., Clark, H., Collins, E., Colby, David. (2013) Theory of Change: Technical Paper: A Series of Papers to Support Development of Theories of Change Based on Practice in the Field. Disponível em: https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToC-Tech-Papers.pdf [acessado em 29 de abril de 2021]
- 7 Theory of Change Community (2011) Center for Theory of Change: Theory of Change Community. Disponível em: <https://www.theoryofchange.org> [acessado em 29 de abril de 2021].