

## TEORIA DA MUDANÇA E METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

### *THEORY OF CHANGE AND SOCIAL PROJECT EVALUATION METHODOLOGIES IN ORGANIZATIONS*

---

#### **Patrícia Peres Rodrigues**

*Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas)*

*ptcperes@hotmail.com*

 *Orcid <https://orcid.org/0000-0001-7180-6501>*

#### **Cibele Roberta Sugahara**

*Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade.*

*cibelesu@puc-campinas.edu.br*

 *Orcid <https://orcid.org/0000-0002-3481-8914>*

#### **Bruna Angela Branchi**

*Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade.*

*bruna.branchi@puc-campinas.edu.br*

 *Orcid <https://orcid.org/0000-0001-5312-286X>*

#### **Denise Helena Lombardo Ferreira**

*Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade.*

*lombardo@puc-campinas.edu.br*

 *Orcid <http://orcid.org/0000-0002-3138-2406>*

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v6i1.332>

### RESUMO

---

No ambiente organizacional, iniciativas para o desenvolvimento de projetos requerem mecanismos para acompanhar e validar o alcance das ações e dos resultados e geração da mudança planejada. Neste contexto, a ferramenta

Teoria da Mudança possibilita definir o escopo de atuação de projetos e acompanhar o impacto das intervenções para posterior aplicação de uma metodologia de avaliação de impacto. Estudos apontam a importância de analisar os impactos de projetos e programas sociais. O objetivo desta pesquisa é descrever a contribuição da Teoria da Mudança aplicada a projetos como instrumento de gestão das organizações. A metodologia da pesquisa caracteriza-se como exploratória. Por meio de uma pesquisa bibliométrica, foram selecionados trabalhos que descrevem a aplicação da Teoria da Mudança em projetos sociais, o que indicou que esta prática contribui para validar e acompanhar os resultados e impactos das ações e iniciativas desenvolvidas pelas organizações.

**Palavras-chave:** Teoria da Mudança; Avaliação de Impacto; Metodologias de Avaliação de Impacto.

### ABSTRACT

---

In the organizational environment, initiatives for the development of social projects require mechanisms to monitor and validate the scope of actions and results and the generation of planned change. In this context, the Theory of Change tool makes it possible to define the scope of action for projects and monitor the impact of interventions for subsequent application of an impact assessment methodology. Studies point out the importance of analyzing the impacts of social projects and programs. The objective of this research is to describe the contribution of the Theory of Change applied to projects as an instrument for managing organizations. The research methodology is characterized as exploratory. Through bibliometric research, works that describe the application of the Theory of Change in social projects were selected, which indicated that this practice contributes to validate and monitor the results and impacts of the actions and initiatives developed by organizations.

**Keywords:** Theory of Change; Impact Assessment; Impact Assessment Methodologies.

**JEL Classification:** M10 - Business Administration/General.

## 1.INTRODUÇÃO

Nos Negócios Sociais, o impacto social gerado deve ser avaliado de forma contínua, a fim de identificar formas de aperfeiçoar as ações, iniciativas e práticas adotadas pela organização que resultem efetivamente em mudança no sistema social. Diante deste cenário, um estudo realizado pela New Philanthropy Capital (NPC), sobre as razões pelas quais as organizações sem fins lucrativos (*charities*) realizam processos de avaliação de impacto, mostra que a necessidade externa de prestação de contas aos financiadores responde por mais da metade dos processos de avaliação (Ógáin; Lumley; Pritchard, 2012).

Em um estudo aplicado ao Brasil, a motivação que levava as organizações a avaliarem o impacto socioambiental de programas sociais era de natureza interna, como ferramenta de gestão e avaliação de performance (Instituto Fonte e Ibope Inteligência, 2013). Entretanto, Assumpção e Campos (2011) afirmam que a avaliação de programas sociais é muito discutida, mas pouco colocada em prática. Quando aplicada, restringe-se ao controle dos investimentos financeiros ou serve apenas como relatório de atividades desenvolvidas, não conferindo valor ou mérito à iniciativa.

Quanto ao acesso dos gestores a informações sobre metodologias de avaliação de impacto de programas sociais, Assumpção e Campos (2011) alertam para a falta de estudos acadêmicos para o acompanhamento e análise de programas sociais que possibilitem que as instituições demonstrem o retorno social das intervenções. Além disso, os mesmos autores citam a ausência de materiais que auxiliem, de forma didática, os atores sociais ao avaliarem as intervenções além dos aspectos da economia, eficiência e eficácia.

Neste contexto, as organizações podem contar com a Teoria da Mudança, uma ferramenta a serviço da avaliação de impacto (Fabiani *et al.*, 2018). A problemática deste estudo baseia-se no pressuposto de que existem peculiaridades da Teoria da Mudança aplicadas aos projetos das organizações. Portanto, o objetivo da pesquisa é descrever a contribuição da Teoria da Mudança aplicada a projetos como instrumento de gestão das organizações. Para tanto, foi realizada um mapeamento de trabalhos que tratam da Teoria da Mudança em projetos das organizações. A metodologia da pesquisa caracteriza-se como exploratória do tipo bibliométrico.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria da Mudança nas organizações

A Teoria da Mudança é considerada uma abordagem que descreve como um programa gera resultados específicos de longo prazo por meio de uma sequência lógica de resultados intermediários (Breuer *et al.*, 2016).

Em relação ao uso é aplicada para o desenvolvimento, gerenciamento e avaliação de intervenções nas organizações. A Teoria da Mudança permite reunir atributos para avaliação, mensuração e acompanhamento do impacto alinhado ao contexto específico da comunidade, população ou território objeto da intervenção. A sua construção contribui com a identificação das lacunas na lógica do projeto e com o levantamento de resultados e impactos (Mayne, 2015).

No caso dos Negócios Sociais que são organizações com foco em geração de impactos sociais ou ambientais que podem ter retornos financeiros, as iniciativas são de caráter privado que visam apresentar soluções para problemas sociais implementadas a partir de práticas de mercado (Comini; Barki; Aguiar, 2012; Muhammad; Moingeon; Lehmann-Ortega, 2010; Jianoti, 2015).

Um Negócio Social pode ou não distribuir lucros, no entanto o retorno econômico do empreendimento pode ser um atrativo para investimentos externos e participação de investidores de impacto, doadores sociais e filantrópicos (Comini, 2016; Morgan, 2010; Jianoti, 2015).

Nas atividades realizadas pelos Negócios Sociais a formação de alianças entre empresas e organizações da sociedade civil pode ter maior significância para atender aos segmentos de baixa renda. Comini (2016, p. 43) observa que as iniciativas de mercado para esse público são elaboradas dentro das empresas com fins lucrativos. Adicionalmente, a autora ressalta que as “iniciativas podem fazer parte do *core business* ou representar uma atividade secundária ou periférica inserida na área de Responsabilidade Social Corporativa” (Comini, 2016, p. 43).

Neste contexto, as iniciativas, ações ou atividades orientadas para projetos ou programas nas organizações como os empreendimentos sociais podem contar com a Teoria da Mudança como uma ferramenta para acompanhar, validar se as ações e resultados irão causar a mudança planejada.

A Teoria da Mudança é desenvolvida utilizando uma abordagem de mapeamento que começa com a descrição do que se pretende alcançar a longo prazo e, em seguida, são mapeados o processo de mudança e os resultados de curto e médio prazo necessários para alcançar esse objetivo (Breuer *et al.*, 2016; Limeira, 2018; Ribeiro, 2017). Gertler *et al.* (2015) observam que é importante elaborar a Teoria da Mudança no início do processo e com o envolvimento dos *stakeholders* do programa ou negócio. Bengo *et al.* (2016) reforçam esta ideia afirmando que os *stakeholders* são atores-chave na construção do negócio e cujo apoio contínuo é crucial para a legitimidade percebida das atividades de uma organização.

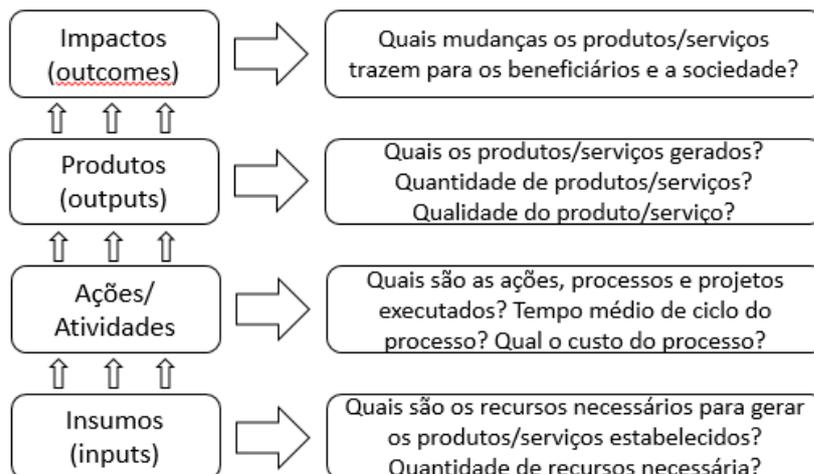
Em outras palavras, a Teoria da Mudança permite que todas as partes entendam os processos de mudança propostos e colaborem com a maximização dos resultados, bem como verifiquem até que ponto os resultados e processos realmente se alinham com o que se espera da intervenção (Jackson, 2013; Insuper Metrics, 2014).

É neste contexto que se insere a cadeia de valor de impacto baseada na Teoria da Mudança que é, composta pelos seguintes elementos: principais indicadores; resultados e impactos. Os principais indicadores dizem respeito às práticas, ações e produtos passíveis de serem medidos e avaliados diretamente pela organização. Os resultados são as mudanças ocasionadas pela adoção de uma determinada prática ou ação, bem como os efeitos colaterais pretendidos e não intencionais do negócio (Olsen; Galimidi, 2008).

A cadeia de valor esquematizada na Figura 1, permite evidenciar a correspondência entre os elementos constitutivos da cadeia de valor e as perguntas relevantes que deveriam orientar a seleção de indicadores a serem usados para avaliar um programa visando acompanhar o cumprimento dos seus objetivos. Os indicadores selecionados permitem avaliar a evolução da intervenção desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos provenientes dos produtos/serviços.

Observa-se que apesar de diferentes autores apontarem nomes distintos, os elementos da Teoria da Mudança são os mesmos. Os *insumos ou inputs* referem-se aos recursos utilizados no empreendimento. As *atividades ou activities* são as principais ações do empreendimento. As *saídas ou outputs* são os resultados que podem ser mensurados. Os *resultados ou outcomes* ou impactos são as mudanças nos sistemas sociais. Os *alinhamentos dos objetivos* são as atividades e ajuste de metas geradas (Olsen; Galimidi, 2008). Depreende-se então que a Teoria da Mudança é uma lógica que pode ser aplicada a vários contextos, possibilita que o processo de mensuração de programas sociais tenha início, seja aplicado, termine e prossiga de forma adequada.

Figura 1 – Elementos da cadeia de valor



Fonte: Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009, p. 18).

Portanto, no processo de avaliação de impacto, pode-se observar que a elaboração da Teoria da Mudança, quando alinhada aos objetivos da transformação que se almejam alcançar, pode auxiliar na mensuração do resultado e do impacto gerado ao público envolvido.

## 2.2 - Principais metodologias para a avaliação de impacto

Avaliar significa emitir um juízo de valor sobre um objeto, situação ou processo baseando-se em determinados critérios. A avaliação de programas sociais apresenta conceitos diferentes na literatura, de acordo com a linha de pesquisa nas áreas da Ciência Política, das Ciências Sociais, da Economia e da Administração Pública, e tem se tornado parte da análise de políticas públicas, como ferramenta de monitoramento de programas governamentais, e da avaliação prática de programas sociais (Jannuzzi, 2014).

Sabe-se que a avaliação do impacto de um projeto ou programa social tem por finalidade medir se as intervenções produzem os efeitos propostos. A literatura aponta que a avaliação de impacto pode ser considerada um meio de potencializar mudanças de longo prazo, duradouras, significativas e que resultem em transformação social (Roche, 2000; Brandão; Cruz; Arida, 2014; Gertler *et al.* 2015; Limeira, 2018; Cruz Filho, 2018).

Neste contexto, é essencial tratar a avaliação de impacto a partir da identificação da “relação causal entre o projeto, programa ou política e os resultados de interesse” (Gertler *et al.* 2015, p. 22). Assim, a avaliação de impacto é diferente de outras formas de avaliação, pois busca elementos que possibilitem o estabelecimento de uma relação de

causa e efeito entre a intervenção e seus resultados, além de prover informações para a confirmação da efetividade das ações e do impacto gerado, e também permitam o frequente aperfeiçoamento das intervenções e evidenciem a sua importância. Sendo, portanto, essencial também para a administração de programas sociais (Fabiani *et al.*, 2018; Brandão; Cruz; Arida, 2014).

Após a elaboração da Teoria da Mudança, em um processo de avaliação de impacto de programas sociais, a próxima etapa é a definição da metodologia de avaliação.

De um ponto de vista técnico na avaliação do impacto de um programa usualmente são comparadas as experiência de dois grupos: o grupo de tratamento, que engloba os participantes do programa, e o grupo de controle, que inclui pessoas não participantes do projeto. Dependendo da técnica de seleção dos grupos, aleatória ou não, os métodos são classificados como: experimental, quase experimental e não experimental. A decisão do tipo de avaliação é influenciada pelo custo, prazo da intervenção e da avaliação, além da finalidade, incluindo aqui os interesses dos *stakeholders*.

Diante disso, depende-se que o processo de avaliação e mensuração de impacto deve-se se diferenciar de acordo com as circunstâncias em que cada iniciativa será analisada. Cada caso precisa ser avaliado separadamente e metodologias distintas podem ser utilizadas para diferentes propósitos em uma organização ou projeto (Cruz Filho, 2018; Fabiani *et al.*, 2018).

Bengo *et al.* (2016) destacam três grupos de metodologias de avaliação que podem atender aos anseios dos financiadores de programas sociais:

1) Metodologias que levam à construção de um indicador sintético destinado a medir a criação de valor social. Estas metodologias medem o valor dos benefícios sociais criados por uma organização em relação ao custo do atingimento desses benefícios.

2) Abordagens baseadas em metodologias que se concentram no processo de produção de um serviço ou produto social, articulando a análise do desempenho social dos negócios em entradas, saídas, resultados e impactos.

3) Metodologias baseadas em *dashboards* e *scorecards*, que incluem métodos destinados a fornecer uma imagem dos resultados de acordo com as dimensões de desempenho.

As metodologias de avaliação de impactos apontadas na literatura são importantes meios de auxiliar os gestores e os investidores nas tomadas de decisões, já que oferecem informações necessárias para aprimorar o processo de planejamento e de gestão dos seus programas. Além disso, os *stakeholders* necessitam de conhecimento sobre as

metodologias de avaliação de impacto para que possam medir os impactos dos programas sociais.

Olsen e Galimidi (2008) com o apoio de um Grupo de Empreendimento social e Tecnologia e da Fundação Rockefeller publicaram um catálogo com abordagens de avaliação de impacto intitulado “*Catalog of approaches to impact measurement: Assessing social impact in private ventures*”, as metodologias são apresentadas no Quadro 2.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Resultados da Pesquisa Bibliométrica

A partir da pesquisa bibliométrica, buscou-se identificar artigos acadêmicos científicos publicados entre 2010 e 2019 e dissertações e teses publicadas desde 2013, no de início dos registros na plataforma Sucupira, até 2019. Para a coleta dos artigos, foram utilizadas as bases de dados Scopus e SciELO e para a pesquisa das teses e dissertações foi consultado o Catálogos de Teses e Dissertações da Capes. A pesquisa bibliométrica foi realizada em abril de 2020. O Quadro 1 apresenta a quantidade de trabalhos encontrados em cada base de dados por palavras-chave e por base de dados.

Quadro 1 – Quantidade de trabalhos encontrados por palavra-chave e por base de dados.

Palavras-chave	SciELO	Scopus	Catálogo de Teses e Dissertações da Capes		Total por palavra-chave
			Dissertações	Teses	
Teoria da Mudança	9	4	3	8	24
Teoria de Mudança	0	0	2	2	4
Total por base de dados	9	4	5	10	28

Fonte: Elaboração própria.

Após a aplicação dos filtros mencionados, foram encontrados 28 trabalhos. Porém, adotando como critério excluir trabalhos repetidos e considerar apenas os trabalhos relativos à aplicação da Teoria da Mudança em projetos sociais. Neste artigo foram analisados oito trabalhos que constam no Quadro 2.

Quadro 2 – Trabalhos encontrados na pesquisa bibliométrica

Autor e ano	Título do trabalho	Base de dados
Debray, Mcdermott, Frankenberg, Blakenship (2015)	Lessons from a federal grant for school diversity: Tracing a theory of change and implementation of local policies	Scopus

Cruz (2006)	Avaliação de programas de prevenção de DST/AIDS para jovens: estudo de caso numa organização governamental e numa organização não-governamental	Catálogo de Teses e Dissertações da Capes
Dugand, Brandão (2017)	A Teoria da Mudança como Ferramenta Avaliativa do Desenho dos Programas Sociais: o caso das ações estruturantes para Comunidades Quilombolas.	Scopus
Murad (2017)	Desenvolvimento de métricas para avaliação dos impactos relacionados às ações da Organização não Governamental - Amigos de Itajubá	Catálogo de Teses e Dissertações da Capes
Martins (2018)	Avaliação de impacto social na área da saúde: estudo de caso modelado a partir da teoria de mudança	Catálogo de Teses e Dissertações da Capes
Nilson (2018)	Avaliação de telessaúde para apoio assistencial na atenção primária à saúde	Catálogo de Teses e Dissertações da Capes
Almeida (2019)	Teoria de mudança e resultados de uma iniciativa para melhoria do acesso e efetividade do transplante renal	Catálogo de Teses e Dissertações da Capes
Silveira (2019)	A gestão para a inclusão: uma pesquisa-ação colaborativa no meio escolar	Catálogo de Teses e Dissertações da Capes

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2 Iniciativas orientadas para a Teoria da Mudança em projetos nas organizações

#### 3.2.1 Iniciativas da Teoria da Mudança em programas de assistência técnica para políticas de atribuição de alunos

O artigo escrito por Debray *et al.* (2015), intitulado “Lessons from a Federal Grant for School Diversity: Tracing a Theory of Change and Implementation of Local Policies” objetiva aprofundar o entendimento da dinâmica da implementação de políticas de equidade em todos os níveis do governo e identificar desafios e possíveis lições para os formuladores de políticas em seus futuros esforços no projeto e administração de um papel federal na assistência técnica para políticas de atribuição de alunos.

O projeto social analisado é o Programa de Assistência Técnica para os Planos de Atribuição dos Estudantes (TASAP) implementado pelo departamento de Educação dos Estados Unidos em 2009. Os insumos para execução do programa são os Fundos do governo aos distritos escolares.

Em relação aos resultados o TASAP apoiou os esforços locais para revisar e implementar políticas de atribuição de alunos, mas apenas alguns esforços pareceram propensos a aumentar a diversidade e, portanto, a equidade. Cinco distritos representaram exemplos de implementação “bem sucedida” na utilização dos fundos, priorizando a diversidade. Entretanto, seis distritos mostraram uma implementação “subvertida”,

usando os fundos para satisfazer as necessidades locais, mas muito longe da meta de diversidade. As descobertas dos autores revelam como impacto do projeto que alguns distritos cumprirem seus compromissos existentes com a diversidade.

### **3.2.2 Iniciativas da Teoria da Mudança em programas da área da saúde de prevenção de DST/AIDS**

A tese de Cruz (2006), intitulada “Avaliação de programas de prevenção de DST/AIDS para jovens: estudo de caso numa organização governamental e numa organização não-governamental” objetiva avaliar as ações de prevenção de DST/AIDS para jovens a partir das experiências de uma Organização Governamental (OG) e uma Organização Não-Governamental (ONG) do Município do Rio de Janeiro (MRJ).

A partir da abordagem qualitativa realizada através de técnicas de observação participante, de entrevistas semiestruturadas e de dados secundários extraídos de documentos oficiais foram estudados dois casos sobre a prevenção de DST/AIDS para jovens: uma Organização Governamental (OG) do tipo Unidade de Saúde (US); e uma Organização da Sociedade Civil (OSC) do tipo Organização Não-Governamental (ONG) de base comunitária.

As duas unidades oferecem como recurso os preservativos. Embora a US não apresente problemas com a disponibilidade desse insumo quando comparado com a ONG, a US dificulta o acesso dos jovens aos preservativos devido às barreiras organizacionais. Outra importante característica é que na ONG é evidente a participação dos jovens no planejamento e execução das atividades, diferentemente do que ocorre na US. A ONG tem estratégias mais apropriadas para garantir o acesso, pois tem mais recursos financeiros, preparo dos profissionais, trabalha numa perspectiva de rede.

A autora observou que o fato de existirem recursos materiais e humanos não garante o sucesso do programa, é preciso que haja a mudança de visão e concepção dos jovens. Há necessidade de mudança de ordem estrutural, sociocultural e organizacional.

Recomenda-se que a US desenvolva meios de divulgação da disponibilidade do preservativo no interior da US e nas comunidades vizinhas; revise os critérios de acesso ao preservativo no programa; planeje as atividades educativas de forma a articular mais as temáticas ligadas à saúde sexual e reprodutiva à questão da prevenção de DST/AIDS.

Recomenda-se que a ONG estabeleça parceria com instituições que possam dar apoio psicológico para os jovens e os profissionais; fortaleça as parcerias locais como forma de transferência de tecnologias de prevenção de DST/AIDS; busque recursos

financeiros para garantir a reprodução dos materiais educativos de prevenção de DST/AIDS produzidos pelos jovens.

### **3.2.3 Iniciativas da Teoria da Mudança em programas sociais de Comunidades Quilombolas**

O artigo de Dugand e Brandão (2017), intitulado “A Teoria da Mudança como Ferramenta Avaliativa do Desenho dos Programas Sociais: o caso das ações estruturantes para Comunidades Quilombolas” objetiva mostrar a pertinência da Teoria da Mudança no campo das avaliações do desenho, assim como desenvolver uma aplicação concreta da ferramenta na análise das intervenções dirigidas às comunidades quilombolas no Brasil. Em particular, se analisa o desenho do Programa de Ações Estruturantes nas Comunidades Remanescentes de Quilombos, implementado em 2003 pelo Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), em parceria com a Fundação Cultural Palmares (FCP).

O programa recebe como insumos um aporte expressivo de recursos para o desenvolvimento de ações ou atividades estruturantes para geração ou incremento da renda: 1) Focalização das comunidades mais vulneráveis; 2) Questionários de caracterização respondidos pelas comunidades; 3) Oficinas que permitem definir os melhores equipamentos a serem entregues; 4) Alocação das ações estruturantes e aquisição dos equipamentos e 5) Articulação espontânea para assistência técnica.

Dugand e Brandão (2017) relatam que os produtos gerados são um banco de dados baseado em questionários respondidos pelas comunidades e ações que viabilizam a geração de renda sustentada. As suposições sobre os impactos gerados pelo programa, segundo Dugand e Brandão (2017), são a superação da situação de insegurança alimentar, a auto-sustentabilidade e o enfrentamento das diferenças raciais de bem-estar. Todavia, os autores apontam no artigo inúmeros problemas e desafios na consecução desses três impactos.

### **3.2.4 Iniciativas da Teoria da Mudança aplicadas a projetos de inclusão social de uma ONG**

A dissertação de Murad (2017) intitulada “Desenvolvimento de métricas para avaliação dos impactos relacionados às ações da Organização não Governamental -

Amigos de Itajubá” objetiva propor uma metodologia de mensuração baseada na Teoria da Mudança e no Modelo Lógico, contendo indicadores que avaliam os resultados e impactos sociais gerados pelos projetos desenvolvidos por uma Organização Não Governamental (ONG).

O trabalho apresentou os elementos da Teoria da Mudança para cada um dos seis projetos da ONG Amigos de Itajubá. Os principais recursos ou insumos identificados na pesquisa que abrange os seis projetos da ONG são: pessoas; material didático; material de construção; celular, computador, acesso à *internet*; alimentos; material para entretenimento; material de divulgação e caixa de papelão.

Dentre as ações e atividades realizadas pela ONG no período analisado destacam-se eventos; capacitação e aulas; campanhas; dinâmicas envolvendo público interno e externo e visitas ao espaço físico. As atividades contemplam: reforço escolar; inclusão digital; aulas de violão; capacitação e aulas práticas e teóricas; visitas ao espaço físico; contatos com beneficiários; apresentações culturais e eventos para a busca de patrocínio.

Como produtos e serviços oferecidos ao público-alvo dos projetos, contemplam serviço de reforço escolar; convívio social e entretenimento; reformas de infraestrutura, palestras, construção e manutenção de hortas com a disponibilização de um *stand* para o oferecimento destes serviços na Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá; visitas às instituições sociais.

Em relação aos resultados, o trabalho apresentou uma proposta para a criação de um Projeto Modelo de Relatório para Captação de Recursos para ser utilizado pelos gestores da organização Amigos de Itajubá. Além de melhoria da infraestrutura dos espaços públicos e das instituições; ocorreu aproximação da comunidade acadêmica com a comunidade externa; atendimento de pessoas na oferta de serviços gratuitos de saúde, educação, entretenimento e cultura.

Os principais impactos foram: melhoria na qualidade do ensino; a aproximação entre os participantes dos projetos com o meio acadêmico despertou o interesse no ensino superior; melhoria na qualidade de vida; novos hábitos alimentares; interesse por projetos sociais.

### **3.2.5 Iniciativas da Teoria da Mudança em projeto de entidade assistencial sem fins lucrativos**

A dissertação de Martins (2018) intitulada “Avaliação de impacto social na área da saúde: estudo de caso modelado a partir da teoria de mudança” objetiva avaliar o impacto econômico-social de um programa, na área de saúde, que realiza exames diagnósticos gratuitos à população, financiado e operacionalizado por uma Faculdade privada de Ribeirão Preto que constituiu para esta finalidade uma entidade sem fins lucrativos.

O autor evidencia que a Avaliação de Impacto à Saúde tem como objeto principal avaliar o impacto de um programa baseado na relação causal entre ação e resultado. A metodologia usada é qualitativa e quantitativa. As abordagens identificadas para a avaliação de impacto na saúde são:

- a) avaliação prospectiva que pode ser de dois tipos: experimental e quase-experimental;
- b) avaliação retrospectiva que pode ser de dois tipos: não-experimental e Teoria da Mudança. O autor justifica a opção de adotar no estudo a avaliação de impacto com foco na Teoria da Mudança.

Através da Teoria da Mudança o autor identifica os impactos esperados pelo programa estudado, assim como as variáveis a serem avaliadas e aquelas usadas como contrafactual (denominada pelo autor de variáveis externas).

Após ter delineado o problema a ser enfrentado, ou seja, a contenção do gasto público com saúde e redução das filas de atendimento do SUS, foi escolhida a ação de oferecer exames de diagnóstico por imagem à população carente. O custo do processo foi avaliado com base no preço dos procedimentos de acordo com a tabela do SUS.

Os resultados esperados eram a desoneração da saúde pública; a redução do tamanho da fila de espera e do período de espera.

Para a avaliação o autor utilizou entrevistas semiestruturadas, com a finalidade de obter informações qualitativas sobre o programa, assim como dados dos exames realizados pela entidade que oferece o programa e dados da Secretária Municipal de Saúde de Ribeirão Preto.

Martins (2018) considerou o valor médio de reembolso autorizado pelo SUS, de R\$ 26,64, para o total de 19.057 exames realizados em 2016. Assim, o impacto econômico direto foi estimado em R\$ 507.678,48 em 2016.

Para a avaliação dos impactos indiretos foram consideradas as informações sobre a fila de espera e o tempo de espera no SUS para a realização dos exames. A oferta de exames através desse programa permitiu reduzir a fila de espera e o tempo de espera com

impactos importantes na qualidade de vida dos pacientes. Pela natureza desses impactos indiretos, tanto econômicos quanto na qualidade de vida da população, deveria ser realizado um acompanhamento da população atendida ao longo do tempo. Esta é uma fase importante para melhorar a avaliação do impacto total do programa.

### **3.2.6 Iniciativas da Teoria da Mudança no apoio assistencial na atenção primária à saúde**

A tese de Nilson (2018), intitulada “Avaliação de telessaúde para apoio assistencial na atenção primária à saúde” tem como objetivo avaliar o uso de telessaúde para apoio assistencial na Atenção Primária à Saúde.

Foi selecionado como caso um Núcleo de Telessaúde do Programa Nacional Telessaúde Brasil Redes – Santa Catarina. O Telessaúde Brasil Redes tem forte expressão e alcance, com mais de 40 núcleos no país, em 23 estados. O Telessaúde SC é financiado pelo Ministério da Saúde para oferecer serviços de apoio aos profissionais e trabalhadores de saúde em busca de uma APS (Ação Primária à Saúde) forte. Está localizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e oferece, em parceria com a Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina (SES/SC), todos os serviços previstos pelo Telessaúde Brasil Redes.

A pesquisa foi realizada com coordenadores de serviços de Telessaúde SC e profissionais de saúde. Foram consideradas os três âmbitos: organizativo e de gestão; conhecimento e de domínio da tecnologia; humano e modelo integral de atenção à saúde.

Apesar do alcance de 100% dos municípios do Estado, o Núcleo Telessaúde ainda não atinge todos os profissionais e equipes de saúde; não há equipamentos suficientes e nem cobertura total da rede de internet; as regulamentações formais disponíveis são insuficientes e não identificadas, mesmo determinando o aumento na utilização de serviços quando implantadas.

O apoio assistencial oferecido pelo Telessaúde ampliou o acesso e qualificou o cuidado em saúde, melhorou a comunicação entre os pares. Entretanto, é necessário fortalecer parcerias com as centrais de regulação para ampliar a inclusão do apoio do Telessaúde em processos regulatórios; oferecer suporte técnico; participar e desenvolver análises de efeitos e contribuições do Telessaúde para o sistema de saúde; identificar gargalos e fragilidades locais e regionais de resolução de demandas em saúde; acessar e utilizar os serviços de Telessaúde de acordo com as necessidades; participar da

identificação de demandas de apoio; avaliar os serviços utilizados, seus efeitos na prática assistencial e para os pacientes.

### **3.2.7 Iniciativas orientadas para a Teoria da Mudança em um Centro Transplantador**

A tese de Almeida (2019), intitulada “Teoria de de Mudança e resultados de uma iniciativa para melhoria do acesso e efetividade do transplante renal” objetiva estudar uma iniciativa realizada em um centro transplantador em Minas Gerais para melhorar a qualidade do cuidado ao paciente renal crônico. É um estudo retrospectivo, com abordagem qualitativa e quantitativa.

A abordagem qualitativa, realizada através da aplicação de entrevistas aos profissionais do centro transplantador permitiu descrever a situação, identificar três problemas principais: gerenciamento da fila, necessidade de aumentar a captação de órgãos e reestruturação do centro de transplante. Foram identificados 16 elementos de mudança que se traduziram em três mecanismos ou ações de mudança: a) articulação entre os diferentes serviços; b) racionalidade para a condução das melhores práticas; c) adoção do melhor resultado para o paciente como valor.

Todas essas ações a autora define como “teoria de mudança de iniciativa”, mesmo sem usar o vocabulário da Teoria da Mudança usada nos negócios sociais, segue a mesma intuição: implementar uma iniciativa de melhoria da qualidade do cuidado ao paciente renal crônico. A Teoria da Mudança como abordagem científica permitiu implementar iniciativas mais racionais, com espaço para reflexão e aprendizado, visando construir conhecimento generalizável (Almeida, 2019).

A abordagem quantitativa usada permitiu à autora avaliar os impactos da ação, ou iniciativa, realizada em 2012. Os efeitos da ação foram avaliados comparando a experiência de pacientes que foram submetidos ao transplante renal nos cinco anos anteriores e nos cinco anos seguintes ao da intervenção. Através de uma análise estatística, a autora constatou que houve a ampliação do acesso ao transplante, assim como uma maior efetividade do tratamento, avaliado tando na queda do tempo de diálise quanto no aumento da sobrevida entre os pacientes transplantados. Nesta pesquisa, o acesso à informações de prontuários dos pacientes ao longo de cinco anos nos permitiu avaliar os impactos ao longo do tempo, componentes particularmente relevantes quando se estudam os efeitos da ação na qualidade de vida dos pacientes.

### **3.2.8 Iniciativas da Teoria da Mudança para uma gestão escolar inclusiva**

A tese de Silveira (2019), intitulada “A gestão para a inclusão: uma pesquisa-ação colaborativa no meio escolar” objetiva estudar em parceria com a escola, o desenvolvimento de uma experiência que considere a gestão da aprendizagem na diversidade, tendo como ponto de partida a constituição de uma gestão coparticipativa.

Os recursos para o desenvolvimento da proposta intitulada “Projeto Gestão da Aprendizagem na Diversidade (GAD)” envolvem dois grupos de participantes para a elaboração da mudança organizacional na perspectiva da gestão da escola, sendo o grupo gestor e o grupo de informantes - professores e alunos.

Para desenvolver o Projeto Gestão da Aprendizagem na Diversidade foram realizadas as seguintes atividades: (1) identificação das escolas interessadas e que atendiam aos critérios definidos na pesquisa e, principalmente ter alguns alunos com deficiência em salas regulares.

Outras ações para efetivar o projeto nas escolas envolveram encontros mensais de estudos coletivos com todo o grupo de professores da escola e grupo gestor, tendo por objetivo discutir temáticas ligadas à inclusão. Também foram desenvolvidas ações como práticas pedagógicas e gestão da sala de aula e atividades de leitura e escrita para alunos com deficiência.

Em relação aos resultados a partir da elaboração de uma mudança sistêmica com ações integradas foi proposto um modelo de organização visando a inclusão escolar – adoção de procedimentos para práticas escolares inclusivas. Dentre os aspectos que evidenciam um movimento de mudança do contexto escolar inclusivo foram observados: elaboração de uma política inclusiva; readequação de recursos para atendimentos das necessidades de inclusão; ações orientadas para o fortalecimento de acessibilidade física; integração entre os atores do ambiente escolar e cultura de partilha de saberes.

Os principais impactos do projeto foram: mudança na gestão da escola e favorecimento de mudança na cultura organizacional sob o ponto de vista da promoção do desenvolvimento profissional contínuo e permanente e incentivo à cooperação.

## **4. CONCLUSÃO**

A pesquisa indicou que a ferramenta Teoria da Mudança aplicada a projetos sociais contribui para validar e acompanhar os resultados e impactos das ações e

iniciativas desenvolvidas pelas organizações. Para este procedimento, a identificação de cada etapa da Teoria da Mudança é influenciada pela base de conhecimento acumulada na organização.

A trajetória da construção da Teoria da Mudança depende, sobretudo, da definição do que se pretende alcançar com o projeto a longo prazo. Uma parte do sucesso para o desenvolvimento da Teoria da Mudança requer a definição clara quanto a relação de causa e efeito entre a intervenção e os seus resultados.

O conjunto de trabalhos analisados neste estudo revelam que, na realidade, a Teoria da Mudança é construída e conformada a partir de momentos individuais e coletivos de intercâmbio de saberes, tendo em vista a especificidade dos recursos das organizações, do seu meio e das interações com diferentes atores.

No entanto, nem todos os trabalhos analisados distinguem claramente os elementos para acompanhar o desempenho da iniciativa, mas expressam a necessidade da adoção de metodologias de avaliação que possam lhes dar sustentação tanto no atendimento dos objetivos quanto na geração de benefícios sociais.

Neste sentido, dos estudos analisados, o método de avaliação de impacto mais usado é o não experimental. Único exemplo de aplicação de um método quase experimental encontrado nos estudos analisados é a tese de Almeida (2019), visto que a avaliação do impacto da implantação de mudanças no Centro Transplantador ocorreu com base na comparação estatística da evolução dos pacientes incluídos no estudo, divididos nas fases (1) período do transplante e (2) anterior ou posterior à intervenção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. C. de. **Teoria de mudança e resultados de uma iniciativa para melhoria do acesso e efetividade do transplante renal**. 2019. 147p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2019.

ASSUMPCÃO, J. J.; CAMPOS, L. M. de S. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. **Revista de Administração Pública**. v. 45, n. 1 p. 209-242, 2011.

BENGO, I.; ARENA, M.; AZZONE, G.; CALDERINI, M. Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. **Journal of Social Entrepreneurship**. v. 7, n. 1, p. 1-24, 2016.

BRANDÃO, D.; CRUZ, C.; ARIDA, A. L. **Métricas em Negócios de Impacto Social: Fundamentos**. São Paulo: ICE/MOVE, 2014.

BREUER, E.; LEE, L.; DE SILVA, M.; LUND, C. Using theory of change to design and evaluate public health interventions: a systematic review. **Implementation Science**. v. 11, n. 63, p. 1-17, 2016.

COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. de. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, p. 385–397, 2012.

CRUZ FILHO, P. R. A. Avaliação e mensuração de impacto. In: ANASTÁCIO, M. R.; CRUZ FILHO, P. R. A.; MARINS J. (Org.). **Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS / Editora Universitária Champagnat, p. 31-50, 2018.

CRUZ, M. M. da. **Avaliação de programas de prevenção de DST/AIDS para jovens: estudo de caso numa organização governamental e numa organização não-governamental do município do Rio de Janeiro**. 2006. 247p. Tese (Doutorado), Escola Nacional de Saúde Pública/FIOCRUZ, Rio de Janeiro, 2006.

DEBRAY, E.; MCDERMOTT, K. A.; FRANKENBERG, E.; BLAKENSHIP, A. E. Lessons from a federal grant for school diversity: Tracing a theory of change and implementation of local policies. **Education Policy Analysis Archives**, v. 23, n. 83, p. 1-36, 2015.

DUGAND, A. G.; BRANDÃO, A. A. P. A Teoria da Mudança como Ferramenta Avaliativa do Desenho dos Programas Sociais: o caso das ações estruturantes para Comunidades Quilombolas. **Meta: Avaliação**, v. 9, n. 25, p.110-140, 2017.

FABIANI, P.; REBEHY, S.; CAMELO, R.; VICENTE, F. J.; MOSANER, M. **Avaliação de Impacto: Social metodologias e reflexões**. IDIS, 2018.

GERTLER, P. J.; MARTINEZ, S.; PREMAND, P.; RAWLINGS, L. B.; VERMEERSCH, C. M. J. **Avaliação de Impacto na Prática**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, Washington, 2015.

IMBENS, G. W.; LEMIEUX, T. Regression discontinuity designs: A guide to practice. **Journal of Econometrics**, v. 142, p. 615–635, 2008.

INSPER METRICS. **Guia para Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimentos de Impacto**. São Paulo, 2014.

INSTITUTO FONTE E IBOPE INTELIGÊNCIA. **A avaliação de programas e projetos sociais de ONGs no Brasil**. Relatório de pesquisa. 2013.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Experience Matters. **IFC Annual Report**. World Bank Group, 2016.

JACKSON, E. T. Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most, **Journal of Sustainable Finance & Investment**. v. 3, n. 2, p. 95-110, 2013.

JANNUZZI, P. de M. **Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza**. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 25, n. 58, p. 22-42, 2014.

JANNUZZI, P. de M. Avaliação de Programas Sociais no Brasil: Repensando práticas e metodologias das metodologias avaliativas. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 36, 2011.

JIANOTI, L. Investidores em negócios de impacto. In: SANTANA, A. L. J. DE M.; SOUZA, L. M. DE S. (Eds.) **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. 1. ed. [s.l.] NITS UFPR, p. 31–39, 2015.

LIMEIRA, T. M. V. **Negócios de impacto social**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARTINS, J. A. de S. **Avaliação de impacto social na área da saúde: estudo de caso modelado a partir da teoria de mudança**. 2018. 104p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações da Saúde. Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2018.

MAYNE, J. Useful Theory of Change Models. **Canadian Journal of Program Evaluation**. Canadá, v. 30, n. 2 p. 119-142, 2015.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

MURAD, E. P. **Desenvolvimento de métricas para avaliação dos impactos relacionados às ações da Organização não Governamental - Amigos de Itajubá**. 2017. 124p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Itajubá. Minas Gerais, 2017.

MUHAMMAD, Y., MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning. International Journal of Strategic Management**, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, 2010.

NILSON, L. G. **Avaliação de telessaúde para apoio assistencial na atenção primária à saúde**. Tese (Doutorado). 2018. 240p. Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva da Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

ÓGÁIN, E.N.; LUMLEY, T.; PRITCHARD, D. **Making an Impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK**. UK: New Philanthropy Capital, 2012.

OLSEN, S.; GALIMIDI, B. **Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures**. Social Venture Technology Group, Version 1.1, 2008.

PINTO, C. C. X. Variáveis Instrumentais. In: MENEZES FILHO, N. A. (Org). **Avaliação Econômica de Projetos Sociais**. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2017, p. 163-189, 2012.

RIBEIRO, G. O que o futuro reserva para a avaliação de impacto?: **Avanços, conquistas e orientações para o futuro**. Força tarefa de finanças sociais, 2017.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. 2. ed. São Paulo: Cortez, ABONG, 2000.

ROSENBAUM, P. R.; RUBIN, D. B. The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. **Biometrika**, v. 70, n. 1, p. 41-55, 1983.

SECRETARIA DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa**

**nacional de gestão pública e desburocratização:** Produto 4: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. 2009. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf). Acesso em: 24 out 2019.

SILVEIRA, S. M. P. **A gestão para a inclusão: uma pesquisa-ação colaborativa no meio escolar.** Tese (Doutorado). 2009. 280p. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2009.

VELDMAN P. **Learning Social Metrics from International Development.** Columbia University. 2009. Disponível em: <https://www.frbsf.org/community-development/files/Veldman.pdf>. Acesso em: 27 out. 2019.

WHITE, H. An introduction to the use of randomised control trials to evaluate development interventions. **Journal of Development Effectiveness**, v. 5, n. 1, p. 30-49, 2013.