



Rede Lusófona  
pelo Direito  
à Educação

# GUIA 1

# Teoria da

# Mudança

## 2024

## Realização



redelusofona.org

## Comitê Gestor

Brasil | Campanha Brasileira pelo Direito à Educação

Cabo Verde | Rede Nacional da Campanha Educação Para Todos de Cabo Verde

Moçambique | Movimento de Educação para Todos de Moçambique

## Organização, edição e redação

Andressa Pellanda, Helena Rodrigues e Marcele Frossard

## Comunicação e design

Renan Simão e Leticia Uyetaqui

## Rede Lusófona pelo Direito à Educação

Angola | Associação de Actores Sociais: Chave do Saber Angola (Rede de Educação de Angola)

Sebastiana Martins

Carlos Cambuta

Marcelina Tchimbandjela

Victor Barbosa

Brasil | Campanha Brasileira pelo Direito à Educação

Andressa Pellanda

Helena Rodrigues

Marcele Frossard

Cabo Verde | Rede Nacional da Campanha Educação Para Todos de Cabo Verde

Abraão Borges

Albertino Delgado

Guiné-Bissau | Rede de Campanha Educação para Todos de Guiné-Bissau

Miguel Campos Sá

Vençã Mendes

Moçambique | Movimento de Educação para Todos de Moçambique

Isabel Francisco da Silva

Sumeia Cassimo

Portugal | Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto

Rui da Silva

Ana Poças

Andreia Soares

Sara Poças

Julio Santos

São Tomé e Príncipe | Federação das ONGs de São Tomé e Príncipe

Eduardo Elba

Timor Leste | Parceria de Educação da Sociedade Civil / Civil Society Education Partnership

Francisco de Araujo

José de Jesus

## Apoio

**EDUCATION OUTLOUD**  
advocacy & social accountability

**GPE** Transforming  
Education

## SOBRE A RELUS

A Rede Lusófona pelo Direito à Educação é uma coalizão internacional da sociedade civil, que reúne coalizões e organizações nacionais de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor Leste. Estamos, portanto, em 4 continentes: África, Américas, Ásia e Europa.

Desde novembro de 2010, a Campanha Brasileira pelo Direito à Educação trabalhou para implementar um Programa de Cooperação Sul-Sul para Países Lusófonos (PCSS-Lusófonos). Este programa levou à criação, em 2016, da Rede Lusófona do Direito à Educação (ReLus).

O principal objetivo do programa de cooperação era apoiar o desenvolvimento de estratégias das sociedades civis nacionais para envolver os governos no desenvolvimento, reforma e expansão de políticas e disposições educacionais que garantam o direito à uma educação de qualidade.



A proposta de um projeto de cooperação entre a educação nacional dos países lusófonos surgiu em 2007 e, a partir de sua formalização em 2010, a Campanha Brasileira discutiu o formato com cada uma das redes nacionais da sociedade civil sobre Educação para Todos (Education for All - EFA) em todos os países envolvidos no

programa. A Campanha liderou a representação de membros de língua portuguesa da Campanha Global pela Educação (GCE) desde 2008 e defendeu desde então a participação crescente e mais qualificada desses países nesse grupo. Essa defesa ganhou corpo nas coalizões dos demais países de língua portuguesa e hoje nos constituímos em rede.

As atividades realizadas desde 2010 permitiram maior contato entre as coalizões nacionais, aprofundando o conhecimento de cada uma das redes e de seus membros, bem como o contexto político de cada país e o grau de envolvimento da sociedade civil em processos políticos relacionados à educação.

A força crescente da rede lusófona também foi reconhecida pela ANCEFA (Campanha da Rede África Educação para Todos), uma rede regional da GCE que, em 2012, nomeou um membro da equipe para se concentrar no fortalecimento de seu relacionamento com os países lusófonos.

O isolamento linguístico e geográfico dos países lusófonos não é mais visto como os principais desafios da Rede Lusófona pelo Direito à Educação, apesar de ser um dos ingredientes que determina seu isolamento nos círculos das políticas educacionais regionais e internacionais.

Um dos dois principais desafios da Rede agora é garantir que essa rede incipiente seja fortalecida, desenvolvendo ações para agilizar o intercâmbio de experiências entre as coalizões lusófonas e encontrando sinergias entre os interesses nacionais e a esfera internacional, garantindo que a voz das comunidades de língua portuguesa serão representadas nos debates e nos processos de decisão política sobre políticas educacionais.

## SUMÁRIO

Apresentação.....	6
Definição de Teoria da Mudança.....	7
Principais Abordagens.....	9
Partes Interessadas.....	10
Detalhando Problemas e Objetivos.....	12
Rota de Intervenção.....	14
Da Rota de Intervenção à Teoria da Mudança.....	15
Mecanismos de Aprendizado, Monitoramento e Prestação de Contas.....	17
Definindo Indicadores.....	19
Construindo a Narrativa.....	22
A Teoria da Mudança na Prática.....	26

# Apresentação

---

Bem-vindos ao Guia sobre a Teoria da Mudança, desenvolvido no âmbito do ciclo de formações da Rede Lusófona pelo Direito à Educação, com o apoio da Education Out Loud | Global Partnership for Education.

Este recurso tem como objetivo fornecer uma compreensão abrangente da Teoria da Mudança, destacando sua importância e aplicabilidade nas iniciativas de organizações que atuam na sociedade civil pela educação. Ao explorar os princípios fundamentais desta abordagem, buscamos capacitar os participantes a conceber, implementar e avaliar estratégias eficazes para promover mudanças significativas no cenário educacional.

Este guia aborda oito grandes questões: 1) Definições; 2) Partes Interessadas; 3) Árvore de Problemas e de Objetivos; 4) Rota de Intervenção; 5) Aprendizado, Monitoramento e Prestação de Contas; 6) Indicadores; 7) Narrativa; e 8) Exemplos.

Reunimos conhecimentos e práticas consolidadas, adaptando-os ao contexto dos países de língua oficial portuguesa do Sul Global, para fortalecer a atuação da Rede e seus parceiros na promoção do Direito à Educação. Agradecemos à Education Out Loud | Global Partnership for Education por seu apoio, que possibilitou a criação deste material educativo.

Ao explorar as interseções entre teoria e prática, esperamos que este guia seja uma ferramenta valiosa para inspirar e capacitar todos os envolvidos na construção de um futuro educacional mais justo e inclusivo para todas as pessoas.

# Definição de Teoria da Mudança

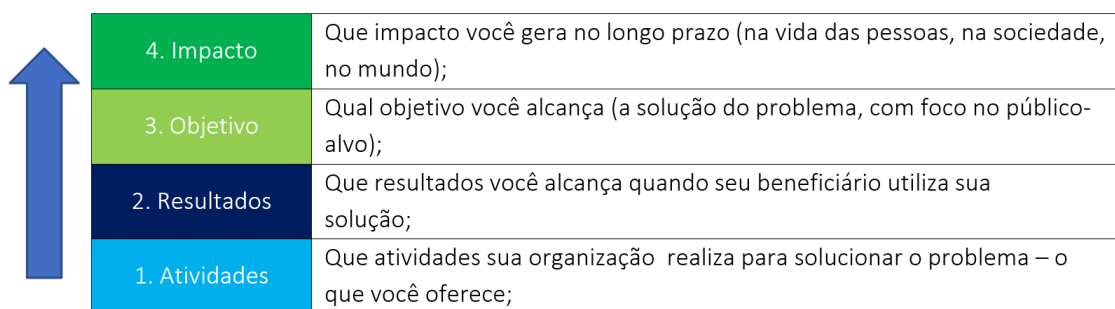
*Recomendações e experiências do Brasil.*

A Teoria da Mudança é uma explicação abrangente de como e por que uma mudança específica é esperada em um contexto. Ela mapeia as intervenções de uma organização em relação a um problema social, descrevendo as atividades e como elas contribuem para alcançar os objetivos desejados. O termo "teoria" reflete a necessidade de adaptação constante em projetos sociais, e a Teoria da Mudança facilita essa adaptação de maneira estruturada, registrando as tentativas de aprendizado.

**Resumidamente, a Teoria da Mudança é:**

- Uma visualização que direciona nossa energia para futuros desejáveis, possíveis e prováveis;
- Um exercício de aprendizagem colaborativa, desenvolvendo uma lógica flexível para analisar mudanças sociais;
- Uma rota de mudança semiestruturada, conectando ações estratégicas a resultados específicos;
- Uma ferramenta de processo que monitora nosso pensamento e ação, apoiando decisões ao longo do caminho.

**A base da teoria da mudança é composta pelos seguintes elementos:**



4. Impacto	Que impacto você gera no longo prazo (na vida das pessoas, na sociedade, no mundo);
3. Objetivo	Qual objetivo você alcança (a solução do problema, com foco no público-alvo);
2. Resultados	Que resultados você alcança quando seu beneficiário utiliza sua solução;
1. Atividades	Que atividades sua organização realiza para solucionar o problema – o que você oferece;

**A Teoria da Mudança deve ser lida de baixo para cima e ela informa:**

1. Quais atividades precisam ser realizadas para o alcance dos resultados;
2. Quais resultados de curto prazo são necessários serem produzidos/entregues para o alcance do objetivo;
3. Qual o objetivo almejado pela Organização em relação ao seu beneficiário;
4. Qual o impacto/efeitos de longo prazo que a Organização busca contribuir para o público-alvo e comunidade.

Tão importante quanto entender o que constitui a Teoria da Mudança é saber o que ela não é ou não abrange.

**Portanto, a Teoria da Mudança não é:**

- Uma verdade absoluta sobre como a mudança deve ocorrer;
- Uma receita definitiva que elimina a incerteza em processos sociais complexos.

É crucial notar que a Teoria da Mudança não é equivalente nem substitui o Marco Lógico, que é uma ferramenta de gestão estruturando a lógica de intervenção do projeto. O Marco Lógico orienta o projeto ao longo de seu ciclo de vida, enquanto a Teoria da Mudança atua como uma ferramenta no plano estratégico organizacional, delineando os resultados esperados a curto e médio prazo, bem como os passos necessários para alcançá-los.



# Principais Abordagens

---

Não há uma única metodologia para desenvolver a Teoria da Mudança, e diversas abordagens consideram diferentes elementos como parte integrante desse processo.

**Alguns desses elementos incluem:**

- Insumos necessários à realização da intervenção;
- Atividades/estratégias necessárias para entrega de outputs/produtos;
- Resultados/objetivos;
- Impacto;
- Pressupostos ou hipóteses envolvidas no processo.

Embora a nomenclatura e a presença desses elementos possam variar entre as metodologias, todas compartilham uma característica essencial no processo de construção da Teoria da Mudança. Todas elas partem da formulação de hipóteses em torno de um problema que precisa ser resolvido e estabelecem relações entre as ações necessárias, os produtos a serem gerados e os resultados a serem alcançados. Dessa forma, essas abordagens visam contribuir de maneira estruturada para o impacto social planejado.

As mudanças sociais nos levam a territórios desconhecidos. Para lidar com essas mudanças, é essencial uma análise abrangente e uma abordagem prática, que permitam alcançar, manter e fortalecer a visão desejada da mudança. Integrar diferentes iniciativas no processo de mudança de maneira coordenada e clara é fundamental. Isso ajuda a propor ações institucionais mais relevantes e a estabelecer relações colaborativas com outras iniciativas lideradas por diferentes atores, que já estejam em andamento.

## Partes Interessadas

Em qualquer processo participativo, a relação entre poder, conhecimento e interesses dos envolvidos é crucial. Dinâmicas de poder podem influenciar a integração de maneira mais horizontal e inclusiva, evitando a restrição do reconhecimento e aceitação de diferentes identidades e conhecimentos. A qualidade das interações entre diversos conhecimentos e identidades é determinada pelo nível de inclusão das dinâmicas de poder e das estruturas existentes.

Nesse contexto, surgem espaços sobrepostos com interações mais fluidas e limites incertos, onde os facilitadores de mudança social operam. Esses espaços abrem caminho para novas realidades, possibilitando interações que não reproduzem automaticamente dinâmicas de poder existentes ou instituições opressivas.

Existem, assim, espaços criativos onde os participantes podem pensar e dialogar de maneiras diferentes e inovadoras. A complexidade social em relação à qualidade e eficácia dessas interações será determinada pela colaboração, inclusão e eficácia do processo de mudança em alcançar os objetivos desejados. Isso também auxilia na compreensão do grau e da qualidade das interações entre diferentes redes de partes interessadas nas quais precisamos operar.

A imagem mostra os diferentes graus de complexidade que podem surgir em qualquer mudança social. Quando várias partes envolvidas têm mentalidades semelhantes, com interesses e identidades parecidas, consideramos isso de baixa complexidade. No entanto, se houver diversas partes com mentalidades distintas, interesses diversos, frequentemente em



conflito, e identidades diferentes, a complexidade social do processo aumenta.

Para identificar quem está a favor ou contra uma mudança desejada com base em seus interesses, se realiza uma **Análise de Posição**. As partes interessadas são classificadas em três categorias: Motores, Bloqueadores e Flutuadores.

---

### Motores

São atores como organizações sociais, entidades/instituições públicas, empresas privadas, indivíduos-chave, partidos políticos, agências doadoras, entre outros, que estão comprometidos em contribuir para a mudança desejada. Eles têm interesses alinhados e é relativamente fácil estabelecer relações construtivas e alianças estratégicas entre eles.

---

### Bloqueadores

São contra o processo devido ao impacto negativo em seus próprios interesses. Podem bloquear o processo por falta de compreensão de como incorporar seus interesses por meio de negociação/mediação, por inércia histórica, falta de confiança ou rivalidade com os motores ou o sujeito da mudança. Um exemplo seria fundações empresariais interessadas na privatização da educação.

---

### Flutuadores

Ocupam uma posição intermediária, não bloqueando nem apoiando ativamente o processo. Esses atores podem mudar de posição com base em seus próprios interesses e na influência e comunicação dos motores ou bloqueadores com eles. Um exemplo são os parlamentares sem posição definida sobre a pauta da educação.

---

Depois de identificar e classificar os principais atores de acordo com seus setores e posições em relação à mudança desejada, o próximo passo é analisar seus interesses. Em seguida, é importante identificar grupos ou alianças que possam bloquear ou impulsionar o processo de mudança. Por fim, desenvolvemos estratégias para lidar com aqueles que estão indecisos, neutralizar ou dividir aqueles que são contra, e fortalecer as alianças entre aqueles que apoiam ativamente a mudança.

# Detalhando Problemas e Objetivos

---

## Árvore de Problemas

A árvore de problemas é uma ferramenta que mostra de maneira simples e completa o problema central que uma organização ou projeto quer resolver, junto com suas causas e efeitos. É como uma foto da realidade do sistema em questão.

Para criar uma árvore de problemas, comece identificando o "problema central" com as pessoas interessadas ou com base no conhecimento prévio da organização sobre o problema.

Depois de definir o problema central, o próximo passo na criação da árvore de problemas será concluído, preferencialmente em um processo de grupo participativo, seguindo estas instruções simples:

- Coloque na parte inferior os elementos que são a causa direta do problema central.
- Coloque na parte superior os elementos que são efeitos diretos do problema central.

A ideia por trás da árvore de problemas é responder à pergunta "O que causa isso?" Se duas ou mais causas combinadas resultam em um efeito, elas são colocadas no mesmo nível no diagrama. Use setas de causa/efeito para conectar os diferentes níveis da árvore de problemas.

## Árvore de Objetivos

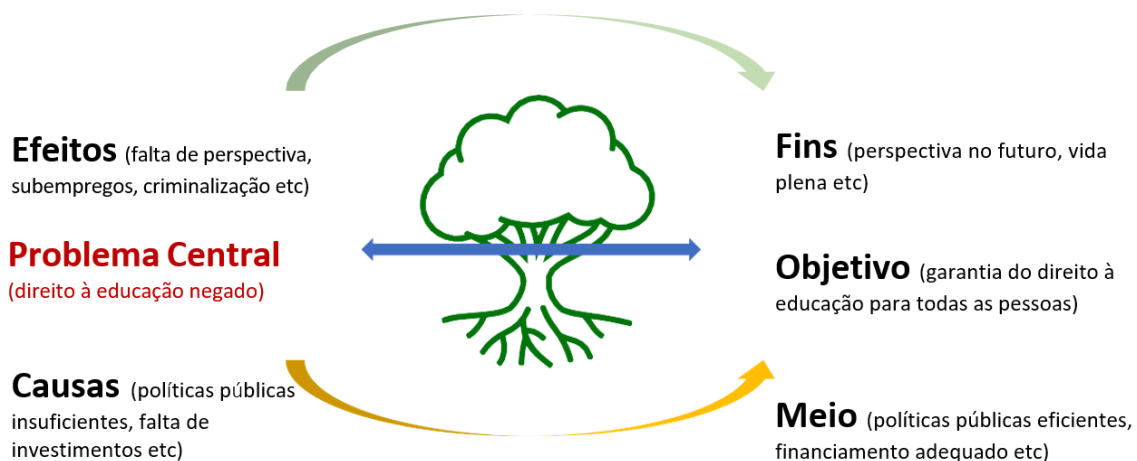
A árvore de objetivos é uma versão positiva e direcionada para soluções da árvore de problemas. Ela espelha os problemas identificados, ajudando a encontrar possíveis soluções ao abordar suas causas e efeitos. Cada item na árvore de problemas é transformada em uma declaração objetiva e positiva na árvore de objetivos. Enquanto a

árvore de problemas destaca as relações de causa e efeito no estado atual, a árvore de objetivos revela as conexões entre meios e fins, iniciando a análise do estado futuro.

Na transição da árvore de problemas para a árvore de objetivos, as causas dos problemas tornam-se os meios para alcançar os objetivos. Os efeitos ou consequências do problema transformam-se nos fins, representando os impactos positivos amplos e duradouros alcançados ao atingir o objetivo.

\*

Em resumo, a árvore de problemas oferece uma visão do estado atual do sistema, destacando os principais problemas que a organização deseja abordar. Isso inclui informações sobre o público-alvo, o ecossistema e as instituições em um contexto específico. Por outro lado, a árvore de objetivos representa a análise do estado futuro, delineando o cenário ideal que a organização busca alcançar por meio de suas iniciativas.

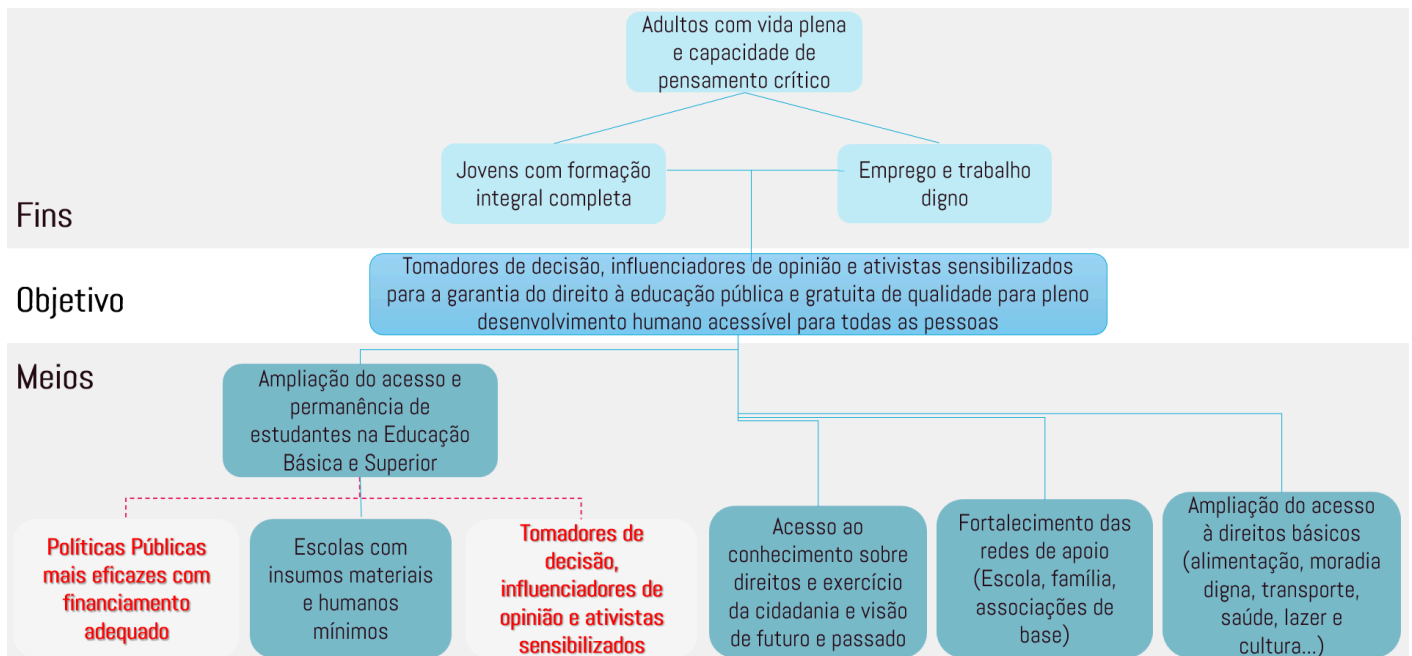


A análise do estado futuro começa com o cenário ideal da árvore de objetivos e é trabalhado pela equipe da organização na definição dos caminhos de intervenção. Isso inicia com a construção da rota de intervenção, a estratégia única da organização para influenciar e contribuir para resolver o problema central e seus efeitos.

# Rota de Intervenção

A Rota de Intervenção é o caminho definido pela organização para abordar o problema e alcançar os objetivos desejados. É o processo de seleção dos elementos que estarão no escopo dos projetos e da organização.

Essa rota é desenhada na árvore de objetivos, considerando critérios estratégicos para sua definição, uma vez que a organização não pode atuar em todos os pontos da árvore de objetivos para gerar uma mudança no sistema.



Para traçar a rota de intervenção, são utilizados critérios de priorização, levando em conta fatores internos e externos, como recursos disponíveis, prioridades do público-alvo e iniciativas de outras instituições. Essa etapa é o passo intermediário entre o estudo do problema e da solução (feitos na árvore de problemas e objetivos) e o desenho da Teoria da Mudança. A rota de intervenção deve ser realista e relevante.

# Da Rota de Intervenção à Teoria da Mudança

Ao desenhar a Rota de Intervenção em um projeto ou iniciativa, consideramos três elementos essenciais:

1. Meios (resultados) de curto prazo: São as etapas intermediárias que precisam ser alcançadas para atingir o objetivo.
2. Objetivo central do projeto (médio prazo): Refere-se à mudança social esperada na vida dos beneficiários após a conclusão do projeto.
3. Impacto social (longo prazo): É o efeito mais amplo e duradouro que a organização ou projeto busca contribuir ao longo do tempo.

Esses elementos, dispostos na Rota de Intervenção, guiam as ações da organização para resolver o problema central e alcançar resultados significativos.

Assim, para uma definição abrangente da Teoria da Mudança, é crucial que após estabelecer o curso da intervenção sejam determinadas as atividades que a organização deve executar para resolver o problema. A lógica dessa intervenção, chamada de lógica vertical, segue uma direção de baixo para cima, conectando as atividades, resultados, objetivos e impactos do projeto de maneira lógica e sequencial.

Árvore de Problemas	Árvore de Objetivos	Teoria da Mudança
Efeitos	Fim	4. Impacto
Problema Central	Objetivo	3. Objetivo
Causas	Meio	2. Resultados
		1. Atividades



NÍVEL	DESCRIÇÃO
<b>Impactos</b>	↑ Se os objetivos forem atingidos, então o projeto deve contribuir para o impacto
<b>Objetivos</b>	↑ Se os resultados forem gerados, então os objetivos poderão ser atingidos
<b>Resultados</b>	↑ Se as atividades forem realizadas, então os resultados poderão ser gerados
<b>Atividades</b>	↑ Se os recursos necessários para a realização das atividades forem fornecidos, então as atividades poderão ser realizadas

## Exemplo

Após a concretização da Árvore de Objetivos e da identificação da rota de intervenção, a Teoria da Mudança pode ser definida.

<b>IMPACTOS</b>	<u>Contribuir para:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação integral completa;</li> <li>• Possibilidade de uma vida plena.</li> </ul>
<b>OBJETIVO</b>	Tomadores de decisão e opinião pública sensibilizados para a garantia do direito à educação para todas as pessoas.
<b>RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomadores de decisão subsidiados e impacto na sociedade por meio de campanhas de conscientização e pressão popular;</li> <li>• Debate público subsidiado com opiniões na imprensa e materiais em redes sociais.</li> </ul>
<b>ATIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação com organizações parceiras para elaboração de estratégias de incidência política e comunicação;</li> <li>• Reuniões com parlamentares e tomadores de decisão;</li> <li>• Produção de subsídios para elaboração de leis que garantam financiamento adequado da educação;</li> <li>• Ocupação de espaços de gestão democrática para monitoramento da implementação de políticas públicas e destinação de recursos.</li> </ul>



# Mecanismos de Aprendizado, Monitoramento e Prestação de Contas

---

A conexão entre aprendizado, monitoramento e prestação de contas (*accountability*) muitas vezes não é clara nos processos de mudança, mas é essencial que essa relação seja detalhada e receba a devida atenção.

A primeira abordagem de aprendizado se baseia em quatro etapas relacionadas a experiências passadas:

1. Experiências concretas (aprendizado prático adquirido através da experiência);
2. Observação Reflexiva (análise resultante da aplicação de questões e lentes analíticas às experiências concretas);
3. Conceituação Abstrata (síntese teórica e atualização de pressupostos com base na observação reflexiva); e
4. Experimentação Ativa (ação direta no mundo real fundamentada na reflexão e aprendizado resultante das experiências).

A segunda abordagem está voltada para o futuro em desenvolvimento, sendo um aprendizado emergente que responde à pergunta: "O que precisamos aprender do futuro emergente?" Essa questão orienta o desenvolvimento de novas capacidades no presente, com base no que é necessário saber e fazer no futuro proposto.

Em um processo com várias partes interessadas, como é o caso da incidência política, o processo de aprendizagem acontece coletivamente. Isso reconhece que as pessoas são seres sociais e, portanto, precisam interagir com colegas, grupos e a sociedade em geral para consolidar seu aprendizado.

Conectar esses espaços e dinâmicas de aprendizagem com os mecanismos de prestação de contas e monitoramento de cada organização é essencial. Isso envolve ajustar o design dos relatórios de progresso das atividades, incluir novos participantes nos processos de monitoramento e avaliação, realizar reuniões públicas e considerar as dinâmicas de aprendizagem propostas. Essas abordagens devem ser mais

participativas, integrar diferentes perspectivas, interesses e identidades, reconhecer a diversidade, ser flexíveis e fundamentadas na prática local.

Para alcançar isso, é fundamental facilitar espaços de aprendizagem que envolvam diversas partes interessadas na mudança social. Esses espaços visam integrar nossa aprendizagem experimental e emergente com:

- a. Mecanismos de prestação de contas mais transparentes; e
- b. Sistemas de monitoramento mais participativos e inclusivos.

Esses sistemas de monitoramento são projetados não apenas para atender às necessidades de organizações/doadores, mas também para fomentar a aprendizagem social, envolvendo uma ampla gama de partes interessadas comprometidas com o processo de mudança apoiado por nossos programas e projetos.

**Perguntas-chave sobre aprendizado, monitoramento e responsabilização:**

- Quem decide e participa do acompanhamento e prestação de contas?
- Como aprendemos, tanto individualmente quanto em grupo, sobre nosso passado e futuro?
- Como organizações de mudança social, como podemos criar espaços para aprendizagem mais ampla e reflexiva?
- Quais estratégias podemos adotar para envolver uma variedade maior de pessoas em nossos processos de aprendizagem, monitoramento e responsabilização?
- Como integrar o que aprendemos com as ações que realizamos?
- Quais métodos são necessários para compartilhar nosso aprendizado e monitorar diversas partes interessadas de maneira mais abrangente e diversificada?

# Definindo Indicadores

---

Um indicador é como uma ferramenta que usamos para medir e descrever as mudanças. Para que ele funcione, precisa ter um ponto de partida, chamado de parâmetro, que é uma medida do desempenho atual e uma comparação. Esses parâmetros são definidos no início do projeto.

Durante o projeto, avaliamos o desempenho em relação a uma meta, que são as melhorias ou mudanças esperadas. Os indicadores nos ajudam a entender até que ponto o projeto está alcançando seus resultados e impactos. Eles fornecem informações claras e mensuráveis sobre o desempenho em cada nível de mudança, ajudando a evitar declarações vagas sobre o que esperar do projeto.

## Definição de Indicadores SMART

Existe uma metodologia internacional para o desenvolvimento de indicadores, que é o critério SMART.

SMART é um acrônimo para o seguinte:

- **Specific** (Específico) – Os indicadores devem ser quantificáveis e mensuráveis, indicando o que o projeto pretende mudar. Para isso, 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.
- **Measurable** (Mensurável) – Os indicadores devem ser quantificáveis e mensuráveis que significa que 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. Ou seja, o indicador mede de forma prática e econômica o que a equipe do projeto precisa saber.
- **Time-bound** (Limitado pelo tempo) – O indicador deve identificar um momento ou data específica. Isso é importante para identificar se as metas podem ser alcançadas dentro do prazo estabelecido.

Indicadores são medidas que avaliam o alcance de resultados, objetivos e impactos de um projeto. Eles proporcionam comunicação clara e mensurável sobre o desempenho em cada nível de mudança, eliminando ambiguidades. Na Teoria da Mudança, monitorar indicadores é essencial, pois eles apoiam em diversos aspectos:

- Verificar regularmente o progresso de uma atividade;
- Avaliar o quão próxima uma atividade está de atingir seus objetivos;
- Analisar indicadores que revelem a eficácia e correção de uma ação;
- Avaliar a implementação bem-sucedida de um plano estratégico;
- Fornecer dados para ajustes e correções ao longo do caminho, praticando uma gestão adaptativa;
- Oferecer informações conclusivas na avaliação final sobre o alcance da mudança social proposta na Teoria da Mudança.

## Exemplo

NÍVEL	DESCRIÇÃO	INDICADOR	META	FONTE DE VERIFICAÇÃO
Impacto	Contribuir para: - Fortalecer a agenda da educação para o desenvolvimento integral, com a redução da desigualdade em todo o país.	- Investimentos alocados e executados na educação pública; - Taxa de matrícula e de conclusão; - Índices de desigualdade.	- 10% do PIB; - 100% de matrículas e conclusão; - Melhora de 1 p.p. no índice Gini.	- Tabelas de alocação e execução de recursos; - Censo escolar; - Índice de Gini.
Objetivo	Tomadores de decisão, influenciadores de opinião e ativistas sensibilizados para a garantia do direito à educação pública e gratuita de qualidade para pleno desenvolvimento humano acessível para todas as pessoas.	- Número e grau de integração das propostas de advocacia aceitas em documentos oficiais, emendas e legislação; e na opinião pública e na sociedade.	- 3 proposições integralmente aceitas por ano.	- Comparação de documentos oficiais com nossos documentos; - Website e publicações de imprensa
Resultados	- Tomadores de decisão subsidiados e impacto na sociedade por meio de campanhas de conscientização e pressão popular; - Debate público subsidiado com opiniões na imprensa e materiais em redes sociais.	- Número e grau de aceitação dos nossos subsídios utilizados pelos tomadores de decisão; - Número de matérias publicadas na imprensa com nossos subsídios.	- 5 por semestre; - 5 por semana.	- Gravações e atas de reunião; - Website e publicações de imprensa
Atividades	- Produção de subsídios para elaboração de leis; - Reuniões com tomadores de decisão; - Produção de conteúdo para imprensa e redes sociais.	- Número de material técnico e publicações; - Número de reuniões e participações em audiências públicas; - Número e alcance de comunicados, páginas em redes sociais e outros conteúdos.	- 5 por ano; - 6 por semestre; - inserções diárias na imprensa e redes sociais.	- Acervo do site; - Relatórios de atividades; - Documentos oficiais e atas de reunião; - Website e publicações de imprensa.

# Construindo a Narrativa

---

Após concluir o desenho da Teoria da Mudança, incorporando atividades, resultados, objetivos, impacto e indicadores, é fundamental sistematizar as informações. Neste ponto, elaborar uma narrativa (uma descrição sucinta do programa) é um passo crucial no processo.

É necessário expressar a iniciativa em linguagem simples, criando uma narrativa que represente integralmente a mudança social esperada pela organização. Essa narrativa serve como um ponto de controle e uma ferramenta adicional para proporcionar uma compreensão intuitiva da iniciativa para os usuários da Teoria da Mudança.

Capturar os diversos níveis de mudança em uma iniciativa pode tornar desafiador descrevê-la em linguagem comum. Escrever uma narrativa ajuda a preencher essa lacuna, destacando os principais componentes e caminhos para que os usuários possam entender como a iniciativa gera a mudança desejada.

É crucial que os usuários entendam o processo da Teoria da Mudança por meio da construção da narrativa. Além disso, a narrativa auxilia as partes interessadas a explicarem o programa para pessoas externas à organização. Escrever uma narrativa possibilita explicar de maneira coesa como as intervenções e a sequência de ações tornam a mudança possível.

Essa comunicação é particularmente **vital na elaboração do plano de captação de recursos das organizações**. Ter uma compreensão abrangente da mudança social esperada, incluindo indicadores de resultados, aumenta o interesse dos investidores e as chances de obter financiamento.

Uma boa narrativa deve resumir a história da iniciativa, considerando o histórico da definição do impacto. Deve explicar a relevância do impacto e como o trabalho da iniciativa conduzirá aos resultados, objetivos e impacto.

Uma narrativa eficaz abrange:

1. Histórico: O contexto, problema e a necessidade que conduziram à iniciativa;
2. Impacto de longo prazo: O objetivo final desejado;
3. Objetivos intermediários: O que são e como são relevantes, tanto individualmente quanto para o objetivo final;
4. Lógica do programa: O entendimento que guia cada passo da iniciativa, explicando como as atividades gerarão resultados, como esses resultados atingirão os objetivos e como o objetivo contribuirá para o impacto. Uma narrativa completa incorpora detalhes suficientes para destacar claramente o impacto do programa e enfatizar a coerência entre a lógica e a ação.

---

## *Exemplo*

---

### **PROJETO EOL-RELUS: APRENDIZAGEM COLABORATIVA ENTRE MEMBROS DA RELUS**

#### **I. Contexto e Antecedentes**

A Rede Lusófona pelo Direito à Educação (ReLus) é uma coligação internacional da sociedade civil criada em 2016 e presente em 4 continentes, nomeadamente África, América, Ásia e Europa, reunindo redes nacionais da sociedade civil de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste e um grupo de investigação de Portugal. Sua missão é advogar pela consagração do direito à educação nos países de língua portuguesa, assumindo-se como um espaço de interação e posicionamento político internacional. O principal objetivo da RELUS é apoiar o desenvolvimento de estratégias de organizações nacionais da sociedade civil para envolver os Estados no desenvolvimento, reforma e expansão de políticas e dispositivos educacionais que garantam o direito a uma educação pública de qualidade, com foco no financiamento da educação e na educação em situações de emergência. A ReLus tem ainda como agendas transversais de trabalho a educação inclusiva e a igualdade de gênero, sendo essas dimensões sempre consideradas estratégicas na realização de cada ação da Rede Lusófona pelo Direito à Educação.

A [Campanha Nacional pelo Direito à Educação](#), organização indicada pela ReLus como facilitadora neste termo de referência, é idealizadora e membro do Comitê Gestor da Rede Lusófona para o Direito

à Educação (ReLus), tendo sido coordenadora entre 2016 e 2021. Atuando por meio de sua rede de mais de 200 organizações da sociedade civil e seus 27 Comitês Regionais (26 estados + Distrito Federal), é considerada a maior articulação no campo da educação no Brasil e também, tendo liderado a conquista da inclusão da destinação de 10% do PIB para educação brasileira, por meio de mecanismo desenvolvido pela Campanha, o Custo do Ensino de Qualidade por Aluno (CAQ). Tem larga experiência em formações em Comunicação, Articulação Institucional, Advocacy e Estratégia e Mobilização, tendo como foco o Direito à Educação.

## II. Área de Aprendizagem e Tópico para 2023

Em 2020, com o advento da Covid-19 e o fechamento de escolas em todo o mundo e com o objetivo de consolidar o processo de articulação entre os países membros, a ReLus realizou o projeto de cooperação Sul-Sul, desenvolvido no segundo semestre, que possibilitou a troca de experiências entre países, e realização de um estudo comparativo sobre a educação frente aos desafios emergenciais no contexto da pandemia da covid-19. O produto desta iniciativa foi uma publicação lançada em 2021, intitulada "[Reflexões sobre as práticas e obstáculos do Ensino à Distância no contexto da pandemia de covid-19](#)".

Também, em 2021, foi construído um processo de avaliação/diagnóstico com o objetivo de trazer à tona o que foi consolidado nos últimos dois anos de atuação da Rede (2020 e 2021), e posterior elaboração, com a participação de todos os seus membros, do Plano Trienal da ReLus (2022-2024).

Durante o processo de avaliação/diagnóstico, identificou-se como um dos principais desafios da ReLus o **fortalecimento da rede**, por meio de ações que promovam a **troca de experiências e conhecimentos** entre as coalizões lusófonas e destaquem as sinergias possíveis entre os interesses nacionais e a esfera internacional, garantindo que a voz das comunidades lusófonas seja representada nos debates e nos processos de decisão política sobre as políticas educativas. Neste sentido, para este termo de referência, foi definido como áreas de aprendizagem, a partir dos três eixos do Programa UOL, o Desenvolvimento Institucional e o Advocacy, potencializando a expertise e acúmulo da Campanha brasileira, tendo como tópicos específicos: Teoria da Mudança para a efetivação do Direito à Educação, plano estratégico de advocacy, campanhas em redes sociais e incidência na imprensa, e alianças / construção / fortalecimento de redes para a incidência política.



### III. Objetivo Geral e Objetivos do Processo de Aprendizagem 2023

#### A. Objetivo geral

Contribuir para o fortalecimento da ReLus como plataforma de aprendizados e espaço de troca de experiências sobre Desenvolvimento Institucional e Advocacy, fortalecendo as capacidades institucionais, a as estratégias para incidência política e o controle social com vistas ao monitoramento coletivo do ODS 4 entre os países da ReLus.

#### B. Objetivo específico e atividades

##### OBJETIVO ESPECÍFICO DE APRENDIZAGEM

Aprimorar as habilidades sobre Desenvolvimento Institucional e Advocacy por meio de ciclos de aprendizagem participativos e troca de experiências sobre práticas efetivas para a promoção do Direito à Educação em Desenvolvimento Institucional - Comunicação e Mobilização - Campanhas em redes sociais e incidência na imprensa, e Articulação Institucional - Alianças/ construção de redes para a incidência política) e Advocacy (Plano estratégico para definição de metodologia de advocacy e monitoramento do ODS 4 em cada país).

**Atividade 1.1:** Realizar um encontro internacional em Cabo Verde para desenho do programa de trocas e formação, para alinhamento das expectativas em relação aos ciclos de aprendizagem, para pactuação das responsabilidades entre os participantes, para aprimoramento de processos de planejamento, monitoramento e avaliação (Teoria da Mudança), assim como para construção de protocolos comuns para advocacy e monitoramento do ODS 4 em cada país.

**Atividade 1.2:** Realizar 3 ciclos de aprendizagem (momentos virtuais de formação) em Desenvolvimento Institucional (Teoria da Mudança, Comunicação e Mobilização - campanhas em redes sociais, incidência na imprensa, levantamento de dados), Articulação Institucional (Alianças/ construção de redes para a incidência política) e Advocacy (Plano estratégico de advocacy) para aprimorar as práticas, ampliar a capacidade de articulação e promover a cooperação e a articulação das entidades que compõem a ReLus. Este ciclo de atividades irá contemplar: a) o aprofundamento crítico sobre os processo de incidência nos diversos contextos de cada país; b) o intercâmbio de experiências de boas práticas de advocacy de cada país; e c) a identificação de histórias de mudanças em torno da efetivação do direito à educação, a partir da diversidade de estratégias de advocacy.

## IV. Abrangência da ação

Redes nacionais da sociedade civil de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste e Portugal:

- Campanha Nacional pelo Direito à Educação (Brasil)
- Movimento de Educação para Todos (MEPT - Moçambique)
- Rede Angolana da Sociedade Civil de Educação para Todos (Rede EPT-Angola)
- Rede da Campanha de Educação para Todos - Guiné-Bissau (RECEPT-GB)
- Rede Nacional da Campanha de Educação para Todos - Cabo Verde (RNCEPT-CV)
- Rede Nacional da Campanha de Educação para Todos de São Tomé e Príncipe (RNEPT-STP)
- Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto (CEAUP)

## V. Resultados Esperados

Fortalecimento institucional da ReLus, por meio da melhoria das capacidades e práticas das entidades que integram a rede e do intercâmbio de experiências sobre Desenvolvimento Institucional e Advocacy, fortalecendo a incidência política e o controle social com vistas ao monitoramento coletivo do ODS 4 entre os países da ReLus.

# A Teoria da Mudança na Prática

---

A Teoria da Mudança é uma ferramenta que organiza o planejamento estratégico de uma instituição, visualizando de forma esquematizada a transformação social desejada. Além de orientar o planejamento, a teoria da mudança também é fundamental na implementação de projetos e programas da organização.

Isso implica criar um plano para executar as atividades e ações propostas na Teoria da Mudança, visando alcançar os resultados (produtos/objetivo e impacto) dentro do prazo estipulado. Ao mesmo tempo, é crucial coletar e monitorar indicadores ao longo do tempo para respaldar decisões estratégicas.

O planejamento em etapas é adotado para projetos ou programas de longo prazo e/ou complexos. Esse método utiliza um mapa de etapas para proporcionar flexibilidade, adaptando-se a possíveis mudanças. Ele permite validações contínuas para avaliar se o trabalho pode avançar ou se precisa de revisões antes de passar para a próxima etapa.

A construção do mapa de etapas começa com a identificação de um escopo abrangente do trabalho. Em seguida, esse escopo é dividido em etapas, e atividades e produtos de alto nível são definidos para cada uma. Conforme uma etapa se aproxima, a equipe se reúne para validar as atividades e produtos planejados e detalhar o escopo a ser executado na etapa específica.

## Modelo da Teoria da Mudança

