

✓ Teorias de mudança: lógica, processo e uso

Rogério Renato Silva

Sócio da Pacto Organizações Regenerativas, cofundador e associado à Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação e editor-chefe da Revista Brasileira de Avaliação.

Resumo: Teorias de mudança têm sido amplamente utilizadas no suporte a processos de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e iniciativas sociais. Para muitos autores, sua efetividade reside na capacidade de tornar explícitas e tecnicamente consistentes as cadeias de resultados das políticas e iniciativas e, neste sentido, fortalecer as relações entre estratégias e impactos, historicamente frágeis dos desenhos estratégicos. Recuperando os processos de construção de 32 teorias de mudança formuladas com o suporte ou facilitação do autor, este artigo analisa os componentes mais frequentes nas teorias de mudança, o uso de pressupostos para sustentar suas cadeias de resultados e os processos dialógicos na base das construções. O artigo conclui que teorias de mudança são capazes de ampliar a qualidade técnica dos desenhos, incrementar processos de implementação, favorecer articulações entre ciência e política e contribuir para a coprodução de políticas e iniciativas relevantes e exitosas.

Palavras-chave: teorias de mudança, avaliação, implementação.

EN Theories of change: logic, process and use

Abstract: Theories of change have been widely used to support formulating, implementing and evaluating public policies and social initiatives. For many authors, its effectiveness lies in the ability to make policies and initiatives results chains more explicit and technically consistent and, in this sense, to strengthen the relationships between strategies and impacts, historically fragile within strategic designs. Recovering 32 theories of change building processes facilitated and supported by the author, the article analyzes the most frequent components in the theories of change, the use of assumptions in sustaining the results chains and the dialogic processes around theories of change design. The article concludes that theories of change are able to increase the technical quality of the designs, increase implementation processes, favor science and politics articulation and contribute to relevant and successful policies and initiatives co-production.

Key-words: theory of change, evaluation, implementation.

ES Teorías de cambio: logica, proceso y uso

Resumen: Teorías del cambio han sido ampliamente utilizadas para apoyar los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas e iniciativas sociales. Para muchos autores, su efectividad radica en la capacidad de hacer explícitas y técnicamente consistentes las cadenas de resultados de políticas e iniciativas y, en este sentido, fortalecer las relaciones entre estrategias e impactos, históricamente frágiles en diseños estratégicos. Recuperando los procesos de construcción de 32 teorías del cambio, el artículo tiene como principal objetivo principal analizar los procesos, ventajas y riesgos de utilizarlas. El estudio también analiza los componentes más frecuentes en las teorías del cambio, el uso de supuestos en el sostenimiento de las cadenas de resultados y los procesos dialógicos presentes en la base de las construcciones. El artículo concluye que las teorías de cambio son capaces de incrementar la calidad técnica de los diseños, incrementar los procesos de implementación, favorecer la articulación entre ciencia y política y contribuir a la coproducción de políticas e iniciativas relevantes y exitosas.

Palabras-clave: teoría de cambio, evaluación, implementación.

FR Théories du changement: logique, processus et utilisation

Résumé: Les théories du changement ont été largement utilisées pour soutenir les processus de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques et des initiatives sociales. Pour de nombreux auteurs, son efficacité réside dans la capacité à rendre explicites et techniquement cohérents les chaînes de résultats des politiques et initiatives et, en ce sens, à renforcer les relations entre stratégies et impacts, historiquement fragiles des conceptions stratégiques. Récupérant les processus de construction de 32 théories du changement formulées avec le soutien de l'auteur, l'article analyse les composantes les plus fréquentes des théories du changement, l'utilisation d'hypothèses pour soutenir les chaînes de résultats et les processus dialogiques présents dans la base du changement. constructions. L'article conclut que les théories du changement sont capables d'augmenter la qualité technique des conceptions, d'augmenter les processus de mise en œuvre, de favoriser les articulations entre la science et la politique et de contribuer à la coproduction de politiques et d'initiatives pertinentes et réussies.

Mots-clés: théories du changement, évaluation, la mise en oeuvre.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de implementação de políticas públicas e iniciativas capazes de assegurar os direitos inscritos na Constituição Federal de 1988 têm recebido atenção cada vez maior no Brasil. Como mostra Bichir (2020), ao superar a dicotomia das visões *top-down* e *bottom-up* na análise das políticas, diversos autores (Abrucio, 2005; Arretche, 2012; Bichir et al., 2017; Lotta, 2019; Marques, 2013; Menicucci, 2018) têm abordado a implementação de políticas em suas dinâmicas multitoriais, interinstitucionais e transdisciplinares, produzindo significativa oferta de saberes e instrumentos de gestão. Para a autora, a análise criteriosa da implementação é fundamental “para o entendimento das possibilidades de transformação da realidade por meio de políticas públicas”.

Entre os avanços teórico-políticos neste campo está a assunção de que formulação e implementação compõem uma relação dinâmica; que a política em ato, realizada no cotidiano das instituições e na entrega dos serviços, é muito mais do que a execução da norma central, mas a própria invenção da política em termos reais. Ao abordar a relação entre formulação e implementação, Lotta (2019), afirma quatro pressupostos para analisar a implementação: i) a formulação e a implementação não são estágios separados; ii) a análise deve levar em conta a cadeia de decisões em sua complexidade, envolvendo diferentes níveis e camadas; iii) a implementação é um processo altamente interativo, que envolve interconexões entre múltiplos atores e organizações; iv) diferentes fatores influenciam a implementação, desde aqueles sistêmicos até as características organizacionais, pessoais e relacionais.

Outras matrizes teóricas, tal como o planejamento estratégico situacional (Matus, 1991), já haviam enfatizado o complexo jogo de forças em torno da gestão. Para o autor, que trata os planos como mediação entre ciência e realidade, os planos desenvolvidos na vida real estão rodeados de “incertezas, imprecisões, surpresas, rejeições e apoio de outros atores”, o que torna seu cálculo nebuloso e sua sustentação dependente de uma série de fatores de difícil governabilidade. Entre eles, o modo como os atores reagem ao plano e o modo como as condições socioinstitucionais se movimentam ao longo do tempo. Reconhecendo que todos os atores planejam e interferem nos jogos institucionais, disputando

projetos e planos, Matus (1991) trata a implementação no bojo do planejamento situacional, o que tanto requer um projeto quanto análise e formulação permanentes.

Nos contextos contemporâneos, nos quais as incertezas estão às vezes presentes de modo mais intenso do que o discurso sobre elas, há grandes desafios para a formulação e implementação de políticas públicas, havendo diferentes maneiras de dialogar com a realidade. Em um ponto do tabuleiro, alguns atores oferecem narrativas que simplificam e controlam o processo de formulação. Nestes casos, as políticas são pensadas como experimento científico sob domínio de uma supremacia técnica deslocada de história, contexto e instituições. Enquanto isso, outros atores anunciam a morte do planejamento e propõem um tipo de *laissez-faire* estratégico capaz de fazer políticas adaptadas às realidades. Nestes casos, pensando-as como arranjos volitivos dos organismos sociais dos quais despontam, outra vez deslocadas de disputas históricas, contextuais e institucionais.

Entre os modelos e ferramentas que vêm sendo largamente utilizados nesta disputa de posições estão as teorias de mudança (Weiss, 1995). Formuladas originalmente para ampliar a aliança entre ciência e política e para tornar mais explícito e consistente o caminho para as transformações sociais, as teorias de mudança têm sido amplamente utilizadas na gestão de políticas e iniciativas sociais. Ora conexas aos esforços de concepção e desenho, ora às agendas de monitoramento e avaliação, as teorias de mudança têm povoado o discurso dos atores e cumprido diferentes papéis.

Como as teorias de mudança têm sido utilizadas? Quais papéis elas cumprindo nas agendas de formulação e implementação? Em que medida as teorias de mudança estão sendo capazes de elevar a qualidade técnica dos desenhos e planos? Ciência e política têm efetivamente dialogado melhor nas teorias de mudança? Evidências científicas e processos socioinstitucionais complexos têm sido articulados nas teorias de mudança? Quais incrementos as teorias de mudança têm trazido para as narrativas sobre as políticas e iniciativas?

Este ensaio foi produzido com o objetivo de responder estas perguntas. Formulado a partir de uma breve revisão de literatura e do exame da experiência do autor na construção de trinta e duas teorias de mudança entre o período de 2018 a 2020, o texto assume o caráter de revisão crítica da experiência do autor e procura sistematizar

e compartilhar saberes que possam contribuir com a produção de conhecimento em formulação, implementação e avaliação de políticas e iniciativas sociais no Brasil.

2 ORIGENS, PROPÓSITOS E COMPONENTES DE TEORIAS DE MUDANÇA

As teorias de mudança emergiram conceitualmente no campo das avaliações orientadas por teorias ou *theory-driven evaluation*. No contexto de sua gênese, atribuíam-se a fragilidade dos programas a ausência de teorias em suas fundamentações, à inexistência ou imprecisão de resultados esperados e das falsas avaliações que os acompanhavam, capazes apenas de descrever processos e reportar entregas, mas não de determinar relevância e mérito (Chen e Rossi, 1980). Para os autores, era fundamental agregar conhecimento científico aos programas, bem como intensificar o diálogo entre os interessados sobre suas expectativas e as reais possibilidades estratégicas e operacionais. Chen e Rossi (1980) argumentavam que a ausência de tais esforços estava a produzir promessas e programas vazios, tecnicamente frágeis e estrategicamente sem efetividade.

Perspicaz o bastante para compreender a profusão de críticas que emergiam sobre os programas e suas avaliações naquele momento histórico, Weiss (1995, 1998) apresentou e argumentou a favor de que os desenhos de programa admitissem uma cadeia lógica de resultados alcançados progressivamente, afirmando que só a explícita conexão entre estratégias e resultados, respaldada pela ciência e sensível aos contextos, com firmes pressupostos ou racionais, seria capaz de conferir maior consistência às iniciativas. Ao fazer tal narrativa com o amparo de uma imagem capaz de demonstrar as transformações e suas conexões, a autora procurava favorecer o diálogo entre ciência e contexto, evidências e política, desejo e possibilidades.

Neste sentido, ainda que seja possível rastrear as origens das teorias de programas até os trabalhos seminais de Tyler nos anos 1930, e percorrer um longo caminho até os anos 1990 (Coryn et al., 2011), foram as obras de Chen (1990) e os trabalhos de Weiss (1997a, 1997b, 1998) que ofereceram para as instituições, gestores e avaliadores, os instrumentos suficientes para projetar as teorias de programa e as avaliações nelas baseadas a lugares centrais no campo avaliativo. Para

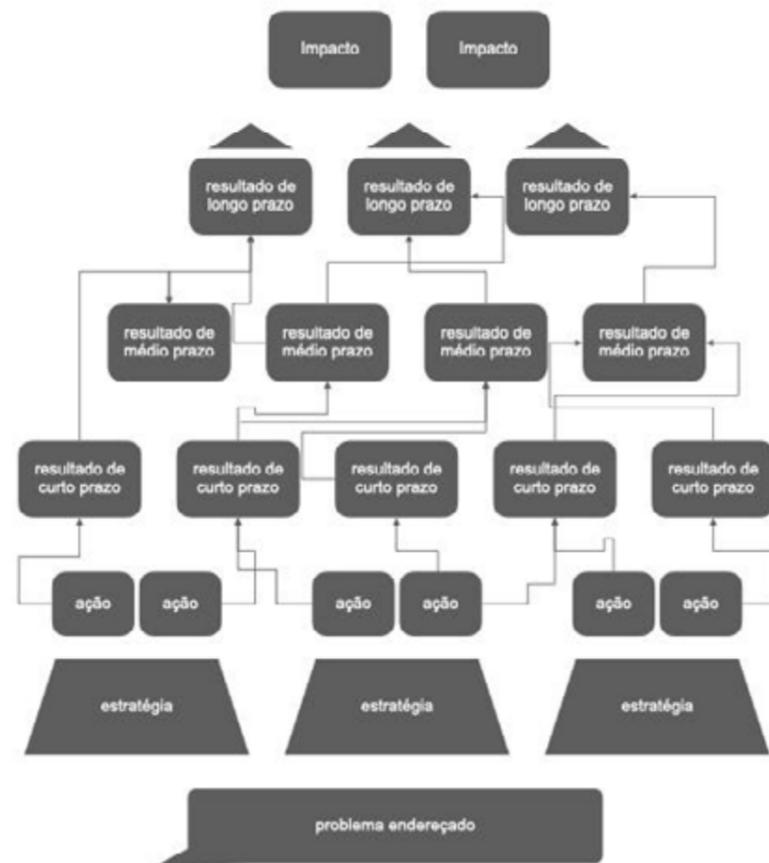
Weiss (1997a), tratava-se de um necessário esforço capaz de conferir coerência e plausibilidade aos resultados, o que traria às avaliações maior capacidade de construir explicações para seu alcance.

E não há dúvidas de que o movimento em torno das avaliações baseadas em teorias floresceu (Alkin, 2004; Christie, 2003; Coryn, 2011; Harper, 2020). Em um vocabulário tão extenso quanto as práticas que abrange, Coryn et al. (2011) lembram que a literatura, os eventos e alguns dos principais grupos formuladores de agendas avaliativas globais passaram a tratar intensamente das avaliações baseadas em teoria. Ora apresentadas como avaliação de teoria de programa, ora como avaliações guiadas por teorias, teorias da ação, quadros lógicos, hierarquia de resultados, avaliações realistas e, claro, teorias de mudança, tais avaliações têm sido desenvolvidas em um ambiente no qual é também crescente o interesse pela formulação e implementação de políticas e pela gestão baseada em evidências científicas, como é o caso brasileiro.

Neste extenso conjunto de concepções e práticas, nem sempre foram convergentes os modos de definir os componentes de uma teoria de programa. Como sistematizam Coryn et al. (2011), têm sido comum encadear insumos, processos e entregas, associando-os a resultados imediatos ou de curto-prazo, a resultados intermediários ou de médio-prazo e a resultados finais, superiores ou de longo-prazo, algumas vezes também definidos como impactos. Dependentes do tipo de objeto de intervenção e da abrangência do programa, tais categorias podem assumir características muito distintas, tais como ganhos de competência, alteração de dinâmicas institucionais, mudanças de comportamento, de relações comunitárias, de dinâmicas políticas, ambientais, econômicas entre outras.

Weiss (1995) defendeu que a ênfase na teoria da mudança deveria tornar central aos exercícios de formulação e avaliação a mais clara explicitação possível de como as mudanças prometidas ocorreriam. Criticando modelos que até então eclipsavam ou desprezavam as dinâmicas de transformação e não demonstravam qualquer causalidade teórica entre intervenção e resultados, a autora enfatiza a relação entre ações e resultados por meio de setas que presumiam uma conexão (Figura 1), advogando que cada conexão ou cada cadeia de resultados estivesse baseada em concepções teóricas consistentes e conexas ao contexto de implementação da iniciativa.

Figura 1. Esquema básico de uma teoria de mudança (elaboração própria).



Se Weiss (1995) já reconhecia que a demanda por mais fundamentação teórica não implicava em divórcio com outros tipos de saberes essenciais à formulação e implementação de políticas e iniciativas sociais, outros autores, tais como Rogers et al. (2000) afirmavam que tanto os componentes advindos da literatura teórica quanto aqueles resultantes da literatura e da experiência empírica dos formuladores eram fundamentais. Neste sentido, as teorias de mudança requeriam mais do que um exercício teórico de formulação de hipóteses causais baseadas na literatura, mas também um exercício dialógico que associasse literatura, evidências empíricas e saberes tácitos e explícitos dos atores sobre os modos como as pessoas, processos e instituições transformam-se.

Em outras palavras, como destaca Patton (2008) e, com ainda mais ênfase, Patton (2010), a produção de teorias de mudança

ganha quando nelas se articulam proposições de natureza dedutiva advindas das teorias acadêmicas e proposições de natureza indutiva, advindas de práticas de teoria aterrada (*grounded-theory*) e de demandas, expectativas e experiências reais de interessados, inclusive os públicos beneficiários. Se Guba e Lincoln (2010) enfatizam que os exercícios de valoração são válidos à medida que são produzidos pelos interessados, e Bondía (2002) insiste na centralidade da experiência dos sujeitos para construir realidades, muitas são as justificativas para que as teorias de mudança sejam vistas como dispositivos dialógicos de formulação e avaliação com base em evidências e experiências reais, mas não como peças de experimentos científicos desconexos das ruas.

Como destacou em recente artigo Lam (2020), as teorias de mudança passaram a fazer parte do eixo central das práticas avaliativas globais. Ao serem capazes de demonstrar como e porque uma política ou iniciativa funciona em determinados contextos, as teorias de mudança são importantes vias colaborativas nas quais os atores sociais podem prever, testar, explicar e compreender mudanças, o que as faz cumprir papéis técnicos e políticos relevantes na sociedade, ora em apoio a processos de formulação ora a processos de implementação e avaliação. Para o autor, contudo, parte significativa da discussão sobre as teorias de mudança tem negligenciado preocupações epistêmicas, conceituais e metodológicas essenciais a sua consistência e uso estratégico, o que merece atenção.

3 UM EXAME DE 32 TEORIAS DE MUDANÇA FORMULADAS PELO AUTOR

Para a produção deste artigo foram tomadas duas vias convergentes: em uma delas, foi preciso buscar critérios que oferecessem base para uma análise do conjunto de experiências do autor na produção de teorias de mudança. A análise implicou uma consulta a Kubisch (1998), que propõe que as teorias de mudança sejam avaliadas segundo sua plausibilidade, viabilidade e testabilidade. Em seguida, foi a recente produção de Lam (2020), a partir da leitura de 45 artigos científicos sobre teorias de mudança, que apresentou sete preocupações a ser

levadas em conta na análise das mesmas: (1) distinção entre teorias de mudança e outras abordagens avaliativas; (2) vaguidão conceitual; (3) teorias de mudança pouco desenvolvidas; (4) baixa contribuição para acúmulos teóricos sobre teorias de mudança; (5) incertezas sobre o modo e grau de envolvimento dos atores; (6) negligência a respeito do contexto; (7) simplificação da complexidade dos objetos e das próprias intervenções.

Com os elementos de Kubish (1998) e Lam (2020) em pauta, foi então preciso revisitar um conjunto de processos de produção de teorias de mudança formuladas com participação direta do autor do presente artigo entre os anos de 2018 e 2020, num total de trinta e duas experiências. A tabela 1 apresenta um resumo das experiências e demonstra sua pluralidade temática. Neste artigo, em razão de acordos de confidencialidade contratuais, não são explicitadas as organizações, iniciativas, programas e projetos especificamente analisados.

Campo temático dos casos estudados	Número de teorias de mudança formuladas
Intervenção educacional em comunidades remotas da Amazônia	1
Coalizão que atua no combate ao trabalho escravo	1
Iniciativa regional de combate ao trabalho infantil	1
Programa de cooperação sul-sul na melhoria da alimentação escolar	1
Portfólio de projetos vinculados a um programa federal de melhoria do SUS	1
Iniciativa de combate ao desmatamento nos biomas do Pantanal e da Amazônia	1
Iniciativa de fomento ao ecossistema da primeira infância no Brasil	1
Agenda de sustentabilidade de uma grande corporação privada brasileira	1
Programa federal de garantia do acesso ao sinal da TV digital	1
Projetos de colaboração regional para melhoria da educação pública	6
Iniciativas de geração de trabalho, emprego e renda	6
Projetos de melhoria da gestão e aprendizagem de redes municipais de educação	11
Total	32

Tabela 1. As 32 teorias de mudança estudadas neste artigo.

O exame dos trinta e dois processos de construção se deu em duas etapas. Na primeira, foi realizada análise documental

de infográficos, slides, relatórios e registros de campo que sistematizavam aprendizados, o que serviu para reconectar o autor às experiências e eleger pontos de destaque. Na segunda leitura, as dez categorias de Kubish (1998) e Lam (2020) foram sendo articuladas aos conteúdos singulares dos casos estudados, o que culminou na eleição das três categorias de análise apresentadas a seguir, inspiradas mas não equivalentes às proposições de Kubish (1998) e Lam (2020).

Neste percurso de considerável diversidade temática e institucional, as categorias tomadas como analisadores transversais das experiências foram: (1) a consistência das cadeias de resultados conectando estratégias e ações aos impactos esperados; (2) a construção e uso de pressupostos que dão sustentação às teorias de mudança, o que em alguns casos também implicou o trabalho com princípios e valores organizacionais; (3) a natureza dialógica que os processos de construção assumiram, implicando atores de dentro e de fora das organizações demandantes, bem como seus diferentes espaços de gestão. Examinadas a seguir, tais categorias são observadas de modo a explicitar ganhos que trouxeram aos grupos e instituições envolvidos com as teorias formuladas, bem como os limites e desafios que apresentaram.

4 GANHOS E DESAFIOS DAS TEORIAS DE MUDANÇA

As teorias de mudança analisadas foram elaboradas em três momentos distintos dos programas e iniciativas que procuravam refletir. Em quatro casos, elas estavam associadas a planejamentos, antecedendo o desenho de planos operacionais e a escolha de modelos de gestão que dariam sustentação às estratégias propostas e aos resultados desejados. Em outros quatro casos, elas foram formuladas para iniciativas em fases avançadas de implementação, assumindo o papel de reconstrução da teoria de mudança subjacente à prática corrente. Nestes casos, elas foram fundamentais para orientar a construção de avaliações externas de caráter somativo, inclusive estudos de impacto. Nos outros vinte e quatro casos, as teorias de mudança foram construídas em iniciativas em

fase de implementação, o que tanto lhes permitiu revisitar sua arquitetura estratégica quanto desenhar processos de avaliação para seus processos de implementação.

Tal agrupamento corrobora a afirmação de Ribeiro (2015), para quem as teorias de mudança estão identificadas “ora como ferramenta ora como método, como processo reflexivo e produto”. Reforça também as afirmações de Lotta (2019), ao destacar que formulação e implementação não são estágios separados, mas interconectados de modo bem mais dinâmico do que reconhecem as perspectivas etapistas ainda capturadas pelas teorias seminais de gestão. Respalda também as afirmações de Champagne et al. (2011), para quem a análise da transformação da intervenção baseia-se numa concepção dinâmica que reconhece que “a implantação modifica o desenho; ou melhor, que o desenho real de uma iniciativa é fruto de um progressivo processo adaptativo composto por plano e contexto”. Como procuram demonstrar as análises a seguir, o componente de maior potência das teorias de mudança analisadas diz respeito ao modo como a elaboração abriu espaços para distintos níveis de revisão das iniciativas, com desdobramentos em seus desenhos e processos de implementação.

4.1 CONSISTÊNCIA DAS CADEIAS DE RESULTADOS

O modo como as cadeias de resultados é construído nas teorias de mudança variam entre os casos estudados, bem como nas literaturas acadêmica e cinzenta que abordam as teorias de mudança. Como ilustrado na figura 1, os modelos costumam utilizar cinco componentes em suas cadeias lógicas: (1) descrição sintética do problema endereçado pela iniciativa; (2) apresentação dos esforços que respondem aos desafios endereçados; (3) declaração dos efeitos imediatos associados aos esforços; (4) projeção de resultados em diferentes níveis de complexidade. O quadro 1 resume tais categorias, sendo oportuno destacar que os públicos aos quais as iniciativas direta ou indiretamente se destinam podem tanto ser separadamente declarados quanto aparecer dentro das demais categorias.

Descrição sintética do problema endereçado pela iniciativa	Parágrafo que resume o principal problema endereçado pela teoria de mudança. A declaração procura localizar a iniciativa em um certo contexto temático, geográfico, institucional, etc. que requer intervenção e que pode ser modificado.
Apresentação dos esforços que respondem aos desafios endereçados	Blocos que representam estratégias ou eixos de intervenção que dão origem à cadeia de resultados. Podem incluir conceitos como ofertas, serviços, tecnologias, ações e entregas, de modo a tornar evidentes os esforços que tangibilizam as estratégias na realidade.
Declaração dos efeitos imediatos associados aos esforços	Blocos que projetam os efeitos imediatos dos esforços empreendidos pela iniciativa. Chamados de resultados primários, de curto prazo, de primeiro nível ou <i>outputs</i> , apresentam resultados sobre os quais a iniciativa tem larga governabilidade.
Projeção de resultados em diferentes níveis de complexidade	Blocos que projetam efeitos secundários e cumulativos da intervenção. Incluem resultados secundários e terciários, de médio e longo prazo, de níveis superiores ou <i>outcomes</i> . Em alguns casos, os resultados de mais longo prazo (finais) são denominados impactos.

Quadro 1. Componentes frequentes em cadeias de resultados (elaboração própria).

Como ilustrado no quadro 1, a variação vocabular utilizada nas teorias de mudança continuará trazendo desafios aos interlocutores uma vez que os conteúdos de cada uma das categorias mudam em função das preferências institucionais, do objeto em questão, da abrangência da teoria de mudança e da literatura que a orienta. Na medida em que tais variações irão conformar um ethos estratégico e semântico para as iniciativas, sempre haverá diferenças entre linguagens e margem para equívocos de entendimento. É neste sentido que a validade de uma teoria de mudança parece se assentar mais em um exercício de validade interna do que na comparação entre dois casos.

Nas experiências analisadas, o primeiro aspecto a ser destacado diz respeito ao modo como os esforços são apresentados na base das teorias de mudança. A declaração das estratégias que irão endereçar um problema é o organizador dos desenhos e demonstra

que sua consistência tem relação com o uso de diferentes vetores para acessar ou intervir na realidade a partir de diferentes pontos. Se os problemas são multifacetados e dizem respeito a diferentes causas, atores e instituições, as estratégias são armadas em resposta a esta complexidade, compondo um primeiro nível da teoria de mudança formulada para vencer os desafios.

A partir daí, os desenhos oscilam na sua capacidade de tangibilizar as estratégias. Em alguns casos, ações, serviços e entregas são definidos de modo bastante preciso, o que implica em apontar, por exemplo, o volume de tempo que um curso terá, a frequência de reuniões e formações a ser realizadas ou as peças e canais de comunicação que serão utilizadas. Nos casos estudados, percebe-se que quanto mais precisos são os esforços declarados, maior a capacidade dos atores analisarem sua suficiência em relação aos resultados esperados, elucidando relações de causa e efeito. A título de ilustração, um dos casos tornou claro que a oferta de 40 horas de formação a distância para professores não seria capaz de resultar na aquisição de saberes necessários a alterar as práticas em sala de aula, o que abriu discussões e resultou em redesenho das ações.

Outro aspecto marcante nas cadeias de resultados diz respeito ao modo como elas são estruturadas. Um primeiro traço denota que à medida que os resultados distanciam-se dos esforços, eles tornam-se de menor governabilidade por parte dos proponentes. Dito de outra forma, quando os resultados se aproximam dos efeitos finais de uma iniciativa, mais variáveis interferem no seu alcance e menor costuma ser a influência da iniciativa sobre elas. Isso tanto contribui para que os atores compreendam por que é difícil assegurar as transformações desejadas, quanto ajuda a compreender por que é tão desafiador construir explicações causais para as mudanças, mesmo quando elas são evidentes.

Uma segunda característica está no modo como a complexidade dos resultados também se mostra crescente nos casos estudados. Em alguns deles, a projeção de resultados se manifesta similarmente às proposições de Bloom (Rodrigues Junior, 1994), com encadeamentos que vão desde a aquisição de saberes até a mobilização de competências. Em outros casos há sinais do pensamento sistêmico tal como proposto por Bronfenbrenner (1996), com sistemas dentro de sistemas, o que confirma o modelo de evidências de mudança proposto por Harper et al. (2020), no qual o micronível individual é

sucedido pelo nível das equipes, das organizações ou comunidades e, finalmente, de transformações setoriais ou sistêmicas. O quadro 2 resume quatro diferentes teorias de desenvolvimento progressivo.

Autores	Propósito	Principais indicadores
Buxton e Hanney (1998); Donovan e Hanney (2011)	Medir o impacto de investimentos do sistema nacional de saúde em pesquisa e desenvolvimento	Conhecimento Benefícios para futuras pesquisas Benefícios políticos e administrativos Benefícios para o setor saúde Benefícios econômicos gerais
Kirkpatrick (1996); Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005)	Medir o impacto de programas de educação corporativa	Reações Aprendizagem Comportamento Resultados
Cooke (2005)	Medir o impacto de construção de capacidades em pesquisa em saúde	Individual Equipe Organizações de saúde Redes e unidades de suporte
Saunders (2007, 2011)	Medir o impacto do Programa Aim Higher na ampliação do acesso na educação superior	Qualidade da experiência de intervenção Resultados específicos de aprendizagem Novas práticas a partir do conhecimento (efeitos) Efeitos institucionais ou setoriais Impacto em resultados macro ou de longo prazo

Quadro 2. Modelos de avaliação de impacto para considerados no modelo de Evidências de Mudanças (adaptação de Harper et al. (2020))

Cabe destacar que embora as cadeias de resultados proponham certos níveis de divisão entre conjuntos de resultados, tais como os de curto, médio e longo prazos, há uma série de desafios que tornam tais representações imprecisas do ponto vista temporal e do

ponto de vista lógico. Dito de outro modo, há resultados que mesmo figurando na mesma faixa, por exemplo no médio prazo, não são completamente correspondentes no tempo real das intervenções, o que implica em fronteiras temporais borradas. Há outros casos, tais como nas situações de elevado *turn-over* institucional, que resultados de médio-prazo para certos grupos profissionais convivem com resultados de curto-prazo para outros grupos recém contratados, o que dilui a potência das ações e compromete a projeção temporal de resultados de longo prazo. Em outros casos ainda, há resultados que, mesmo figurando na mesma faixa temporal ou de complexidade, influenciam-se mutuamente.

Finalmente, entre os casos estudados a várias situações nas quais os resultados de longo prazo presentes nas teorias de mudança aparecem relacionados a alguns dos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável publicados pelas Organizações das Nações Unidas (ONU), enunciando sinais da conexão de tais iniciativas com agendas globais. Em algumas dessas experiências, percebe-se maior cuidado na eleição de algumas das 169 metas específicas que compõem os dezessete objetivos principais, enquanto em outros casos a associação parece operar mais como uma demonstração de alinhamento e intenção política, sem vínculos causais diretos, o que é defensável quando as magnitudes das iniciativas são comparadas aos objetivos declarados pelas ONU.

4.2. CONSTRUÇÃO E USO DE PRESSUPOSTOS

Segundo Vogel (2012), pressupostos são condições contextuais e relações de interdependência entre os resultados. São também visões de mundo, crenças, racionais, normas, perspectivas ideológicas e teóricas que informam as teorias. Ainda segundo os autores, pressupostos “são teorias dentro das teorias de mudança” e por isso explicações para aquilo que historicamente esteve ausente nos modelos lógicos de desenho estratégico, ou seja, os mecanismos de mudança e sua sustentação.

Tal definição importa porque valida as maneiras como os pressupostos aparecem formulados nas trinta e duas teorias de mudança analisadas para a produção deste artigo. Como evidentemente será demonstrado nesta sessão, a formulação dos

pressupostos está entre as tarefas de maior complexidade nos processos de construção das teorias de mudança, onde se inclui dificuldades conceituais, esforços de pesquisa, revisão de conceitos e sistematização de saberes. Nos casos estudados predominam (1) formulações oriundas de modelos teóricos, (2) declarações político-jurídicas (regulatórias), (3) literatura científica (artigos e revisões sistemáticas) e (4) experiências acumuladas pelos atores formuladores.

Antes de observar tais categorias, vale destacar que em alguns casos estudados, “princípios e valores organizacionais” surgiram nas teorias de mudança como modos de estar e de fazer das organizações. Se em boa medida princípios e valores podem ser definidos como pressupostos de natureza ético-política que compõem a cultura das organizações, tais elementos escapam daquilo que parece ser mais caro aos pressupostos de uma teoria de mudança, ou seja, a reunião de atributos que lhes confirmam consistência e validade. Ancorados em modelos teóricos, marcos legais, evidências empíricas e na experiência acumulada, os pressupostos requerem algum nível de validação teórica ou empírica, o que não se aplica da mesma forma a princípios e valores, cuja escolha cabe exclusivamente a cada organização.

Observando as principais categorias presentes nos pressupostos, a primeira a ser analisada diz respeito aos modelos teóricos. Nestes casos, os pressupostos buscam embasamento em autores considerados clássicos em seus respectivos campos, tais como Paulo Freire, Bronfenbrenner, Carlos Matus, entre outros, cujas formulações estruturam um certo modo de ver e intervir na realidade, com claros desdobramentos nos desenhos estratégicos no que diz respeito a atores, estratégias, ações e resultados esperados. Tais pressupostos, contudo, parecem ser de difícil tradução para o plano tático dos modelos, os deslocando mais para um modelo teórico de fundo a partir do qual se formula e implementa, do que um modelo com implicações diretas nas ações e cadeias de resultados.

Quanto às declarações jurídico-políticas, segunda categoria analisada, elas aparecem em diversos dos casos analisados, com ênfase naqueles relacionados a educação, equidade racial, inclusão de pessoas com deficiência e combate ao trabalho escravo e trabalho infantil. Nesta direção, alguns tratados internacionais, leis federais e marcos políticos tais como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017), Marco Legal da Primeira Infância (Brasil, 2016) e Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação das relações étnico-raciais

(Brasil, 2004) são apresentados como balizadores das práticas e reguladores de expectativas de resultados e de compromissos das iniciativas. A título de comparação, enquanto os pressupostos teóricos operam como lógica que define que «se fazemos A, então é elevada a chance de alcançarmos B», os pressupostos jurídico-políticos operam de outro modo, afirmando que «se A é um direito, é preciso assegurar B», tema que merece atenção nos processos de formulação.

Essa na terceira categoria analisada, os pressupostos oriundos da literatura científica empírica, um dos componentes mais presentes nas formulações. Nestes casos, percebe-se a busca por autores que apresentam evidências científicas para justificar escolhas metodológicas e projeções de estratégias, ações e resultados. Observando os estudos, é visível que a busca por evidências científicas para embasá-los ganha força na medida em que as cadeias lógicas são questionadas e que os atores são convidados a tornar claro aos interlocutores quais conhecimentos sustentam suas proposições. Motivo de destaque, nos casos estudados o conceito de evidências científicas dialoga com diversas epistemes e métodos, não as reduzindo apenas às evidências produzidas por estudos experimentais.

A quarta e última categoria diz respeito ao modo como as experiências e saberes acumulados pelos atores informa os pressupostos. Nestes casos, são explicitadas experiências anteriores de desenho e implementação, documentos institucionais, relatórios progressos de avaliação e outros insumos advindos da literatura cinzenta. Como se percebe durante a análise dos casos, os pressupostos apresentam-se de modo heterogêneo, combinando saberes oriundos de diferentes fontes, o que parece responder de modo mais sensível a contextos complexos e objetos plurais. Como se irá demonstrar na próxima sessão, tanto as cadeias de resultados quanto os pressupostos que as sustentam tornam-se mais consistentes na medida em que medida seus processos de formulação conjugam atenção ao contexto, bom diálogo, boa ciência e tempo de maturação.

4.3. NATUREZA DIALÓGICA DOS PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO

As teorias de mudança são ferramentas capazes de apoiar processos de formulação, implementação e avaliação de políticas e iniciativas

sociais. Sua potência, porém, não parece residir apenas em sua dimensão lógica, ou seja, na sua capacidade de desenhar um percurso de transformação com criteriosa explicitação de resultados e pressupostos. Os trinta e dois casos estudados demonstram que a potência também está no exercício e no diálogo, na criação de um campo capaz de produzir esclarecimento, consistência, convergência e pactuação necessários às políticas e iniciativas que querem ser efetivas e sustentáveis.

Como afirmaram Guba e Lincoln (2011) ao reconhecer as avaliações de quarta geração, está no encontro entre os atores e sua capacidade de dialogar a respeito de suas preocupações, demandas, expectativas e proposições o caminho para promover exercícios de formulação e valoração efetivamente válidos, úteis e tempestivos. Na mesma direção, Patton (2008) já demonstrava a forte conexão entre validade, participação e uso das avaliações. Tais elementos são reforçados pelo próprio autor, quando demonstra que apenas bons exercícios interinstitucionais e transsetoriais são capazes de produzir soluções sistêmicas para os desafios contemporâneos (Patton, 2010).

Nos casos estudados, os processos de engajamento e participação de atores seguiram três caminhos complementares, como atestam os registros de campo analisados pelo autor. Na primeira etapa, foram analisados documentos organizacionais e programáticos que demonstravam a gênese das iniciativas. Em alguns casos estudados, tal leitura foi complementada com entrevistas com atores-chave, escutados com objetivo de recolher análises de contexto e proposições de estratégias, resultados e pressupostos. Tais entrevistas serviram também para disparar exercícios de pesquisa por parte dos próprios atores, que assumiram a responsabilidade por buscar sustentação para suas proposições.

Com base em análises e sistematizações da primeira etapa, o passo seguinte implicou a realização de reuniões voltadas a trabalhar com uma versão preliminar das teorias de mudanças. Respeitosas às proposições dos atores, tais versões preliminares disparam exercícios de maturação das teorias. Em alguns casos, quando havia disposição para um caminho dialógico ou quando se tratava de grupos maiores, o processo desdobrou-se por até 6 semanas de produção, com breves encontros semanais ou quinzenais. Na maior parte dos casos, contudo, o percurso necessitou de 2 a 4 reuniões no qual esclarecimentos, formulações

e pactuações progressivas culminaram em uma teoria de mudança suficientemente válida.

Observando mais de perto as técnicas de facilitação de tais processos, cabe destacar que entre 2018 e o início de 2019, quando predominaram encontros presenciais, foi comum utilizar versões impressas das teorias de mudança em papel A3 ou mesmo em plotagens maiores, como cartazes e painéis. Em outros casos, inspirados pelo uso de cartelas na linha técnica Metaplan (Habershon, 1993), os grupos trabalharam ativamente em painéis produzindo e movendo cartelas como suporte ao diálogo e à pactuação. Ao longo do ano de 2020, no período de pandemia, os momentos de análise e formulação coletiva moveram-se para diferentes ferramentas digitais como o *Google Presentation*, *Miro* e *Padlet*. Nestes casos, os diálogos em ambiente digital não prejudicaram as construções, mas requereram sessões mais curtas e maior atenção à circulação da palavra.

Como demonstram os registros de processo e alguns dos documentos finais produzidos, os itinerários de construção das teorias de mudança cumpriram importantes papéis para as organizações envolvidas, sempre em um campo mais além do que a importante convergência em torno das iniciativas. Em uma parte dos casos, elas integraram equipes. Em outra, provocaram a explicitação e revisão de pressupostos frágeis ou tácitos. Em uma terceira parte, abriram espaços para que processos de implementação fossem repensados à luz dos resultados esperados. Houve também casos nos quais as teorias de mudança derivaram em planos operacionais e desenhos organizacionais.

Finalmente, parte dos casos estudados derivaram em atividades de comunicação, o que implicou a produção de narrativas de mudança e mensagens-chave para atividades de comunicação e mobilização, havendo um caso que derivou em uma série de oficinas de formulação de narrativa e produção de mensagens-chave com a participação de interessados. Mesmo com tratamento estético de *design* profissional, algumas das imagens das teorias de mudança pareciam duras e frias demais para servir de peça de comunicação. Foi esta a demanda que inspirou a produção de narrativas ocupadas em traduzir a diversos atores o sentido estratégico e o compromisso subjacentes às construções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordadas em sua gênese, propósito, componentes e processo de construção, os casos analisados demonstram que as teorias de mudança parecem ser potentes dispositivos de produção de políticas e iniciativas sociais. Considerando os processos dialógicos que sustentaram os casos estudados, os resultados convergem com a afirmação de Pestoff (2012), que ressalta que a ação e a interação coletivas têm a capacidade de transformar interesses individuais em algo além da soma desses interesses, promovendo a produção de capital social, mutualismo e reciprocidade. À guisa de uma conclusão, parece oportuno retomar o ponto de partida deste artigo e abordar o papel das teorias na dinâmica de formulação e implementação de políticas públicas e iniciativas sociais.

Os casos mostraram que as teorias de mudança cumpriram papéis importantes nos momentos de concepção das iniciativas, bem como em seus processos de implementação, inclusive nos casos em que apoiaram avaliações de natureza somativa. Se nos momentos de concepção e desenho elas trouxeram maior intensidade e consistência para escolhas estratégicas, nos momentos de implementação elas demonstraram sua vitalidade em tornar as estratégias e os mecanismos de implementação mais claros, provocando revisões de percurso, calibração da intensidade das ações, projeções de resultados e atualização de pressupostos.

E parece ter sido neste aspecto específico que as teorias de mudança foram tomadas como conectivos entre formulação e implementação. Na medida em que os processos de formulação envolveram atores comprometidos com ambos movimentos, os campos de diálogo nos quais as teorias foram cultivadas permitiram revisões de contexto, constatações de lacunas estratégicas e imprecisões na projeção de resultados. Nestes casos, tanto os resultados projetados de maneira mais ufanista como aqueles para os quais eram baixas as capacidades institucionais para entregá-los.

É neste sentido que os casos estudados permitem afirmar que os exercícios de formulação de teorias de mudanças contribuíram para elevar a qualidade dos desenhos estratégicos e dos planos tático-operacionais das iniciativas, o que contribuiu para o nascimento e desenvolvimento de iniciativas mais aderentes à realidade, mais

relevantes na perspectiva dos atores e com maior capacidade de produzir os efeitos desejados, fossem eles fruto de *advocacy*, formação pedagógica, suporte a gestores, atualização de legislação, fomento a coalizões, ampliação da empregabilidade de jovens, produção de pesquisas, qualificação de serviços de saúde, entre outros.

No atual contexto, em que há evidente negação de valores humanos fundamentais, como os do direito à política e do direito à ciência, merecem atenção os métodos e processos que seguem apostando na potência e na melhor articulação possível entre ciência e política. Os casos estudados revelam que os processos colaborativos que deram origem às teorias de mudança e o uso de pressupostos teóricos, empíricos e experienciais na sustentação das cadeias de resultados foram um modo efetivo de agenciar ciência e política e de demonstrar a capacidade desta articulação para qualificar políticas públicas, iniciativas sociais e as próprias instituições e suas relações na sociedade.

Se Arretche (2001) afirma ser fundamental considerar “que a implementação modifica o desenho original das políticas”, que elas ocorrem “em um ambiente caracterizado por contínua mutação” e que é fácil constatar que os “os implementadores é que fazem a política e a fazem segundo suas próprias referências”, o que corrobora as afirmações de Lipsky (2019) e Lotta (2012), parece oportuno convergir com tais autores na análise da autonomia decisória dos implementadores e na importância da adoção de mecanismos politicamente plurais e tecnicamente consistentes para produzir ações de interesse público e efetiva relevância para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula.** Revista Sociologia Política, Curitiba, v. 24, p. 41-67, jun. 2005.

ALKIN, Marvin C. (Org.) **Evaluation Roots: tracing theorist's views and influences.** Thousand Oaks: Sage, 2004.

ARRETCHE, Maria Tereza da Silva. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: BARREIRA, Maria Cecília Roxo

Nobre; CARVALHO, Maria do Carmo Brant de (Orgs.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais.** São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001.

ARRETCHE, Maria Tereza da Silva. **Democracia, federalismo e centralização no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV; Editora Fiocruz, 2012.

BICHIR, Renata. Para além da “fracassomania”: os estudos brasileiros sobre implementação de políticas públicas. In: MELLO, Janine et al. **Implementação de Políticas e Atuação de Gestores Públicos (Orgs.).** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2020.

BICHIR, Renata et al. **Multi-level governance in federal contexts: the Social Assistance Policy in the City of São Paulo.** Brazilian Political Science Review, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, 2017.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular: Educação Infantil e Ensino Fundamental.** Brasília: Fundação Carlos Alberto Vanzolini/Gestão de Tecnologias em Educação, 2017.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana.** Brasília: Ministério da Educação, 2004

BONDÍA, Jorge Larrosa. **Notas sobre a experiência e o saber da experiência.** Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v.19, p. 20-28, Jan/Fev/Mar/Abr, 2002.

BRASIL. Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016. Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância e altera a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal), a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, a Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008, e a Lei nº 12.662, de 5 de junho de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 mar. 2016. p. 1.

BRONFENBRENNER, Urie. **A Ecologia do Desenvolvimento Humano**: Experimentos Naturais e Planejados. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

CHAMPAGNE, François. et al. A análise da implantação. In: Brousselle Astrid. et al. (Orgs.). **Avaliação**: conceitos e métodos. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz 2011.

CHRISTIE, Christina . **What Guides Evaluation?** A Study of How Evaluation Practice Maps onto Evaluation Theory. *New Directions for Evaluation*, v. 97, Spring, abr. 2003.

CHEN, Huey-Tsyh. **Theory-driven evaluations**. Thousand Oaks: Sage, 1990.

CHEN, Huey-Tsyh; ROSSI, Peter. The Multi-Goal, **Theory-Driven Approach to Evaluation. A model linking basic and applied social science**. *Social Forces*. London, v. 59, n. 1, p. 106-122, 1980.

CORYN, Chris. et al. **A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009**. *American Journal of Evaluation*. New York, v. 32, n. 2, p. 199-226, 2011.

GUBA, Egon.; LINCOLN, Yvonna. **Avaliação de Quarta Geração**. Campinas: Editora UNICAMP, 2011.

HABERSHON, Nigel. **Metaplan(R)**: Achieving Two-way Communications. *Journal of European Industrial Training*, Bingley, V. 17, N. 7, p. 8-13, 1993.

HARPER, Lesley et al. **Across five levels**: The evidence of impact model. *Evaluation*. 2020; 26 (3):350-366.

KUBISCH, Anne. **Voices from the field**: Learning from the early work of comprehensive community initiatives. Washington, DC: Aspen Institute, 1998.

LAM, Steven. **Toward Learning from Change Pathways**: Reviewing Theory of Change and Its Discontents. *Canadian Journal of Program Evaluation*, Toronto, v. 35, n. 2, p. 188-203, 2020.

LIPSKY, Michael. **Burocracia em nível de rua**: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Brasília: ENAP, 2019.

LOTTA, Gabriela. O papel das burocracias de nível de rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: FARIA, Carlos Pimenta de. (Org.). **Implementação de políticas públicas**: teoria e prática. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012.

LOTTA, Gabriela. (Org.). **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Enap, 2019.

MARQUES, Eduardo. As políticas públicas na ciência política. In: MARQUES, Eduardo.; FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. (Orgs.). **A política pública como campo multidisciplinar**. São Paulo: Editora Unesp, 2013.

MATUS, Carlos. **O Plano como Aposta**. São Paulo em perspectiva, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 28-42, 1991.

MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Perspectivas teóricas e metodológicas na análise de políticas públicas**: usos e abordagens no Brasil. *Revista Política Hoje*, Recife, v. 27, n. 1, 2018.

PATTON, Michael Quinn. **Utilization-focused evaluation. 4. ed.** Thousand Oaks: Sage, 2008.

PATTON, Michael Quinn. **Developmental evaluation**: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. New York: Guilford, 2010.

PESTOFF, Victor. Co-production and third sector social services in Europe: Some crucial conceptual issues. In: PESTOFF, Victor et al. (Orgs.). **New Public Governance, the Third Sector and Co-production**. London: Routledge, 2012.

RIBEIRO, Antonio. **Teoria de mudança**: aplicações e aprendizados em uma experiência brasileira. Revista Brasileira de Avaliação, Brasília, n. 9, p. 4-15, jan-jun. 2015.

RODRIGUES JÚNIOR, José Florêncio. **A taxonomia de objetivos educacionais**: um manual para o usuário. 2. ed. Brasília: Editora UNB, 1994.

ROGERS, Patrícia et al. Program theory evaluation: Practice, promise, and problems. In ROGERS, Patrícia et al. (Orgs.). **Program theory in evaluation**: Challenges and opportunities. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. (New Directions for Evaluation N. 87).

WEISS, Carol Hirschon, Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In: CONNELL, James et al. **New Approaches to Evaluating Community Initiatives**: Concepts, Methods, and Contexts. New York: The Aspen Institute, 1995.

WEISS, Carol Hirschon. **How can theory-based evaluations make greater headway?** Evaluation Review, New York, v. 21, p. 501-524, ago. 1997a.

WEISS, Carol Hirschon. Theory-based evaluation: Past, present and future. In ROG, Debra.; FOURNIER, Deborah. (Orgs.). **Progress and future directions in evaluation**: Perspectives on theory, practice and methods. San Francisco: Jossey-Bass, 1997b. (New Directions for Evaluation, N. 76).

WEISS, Carol Hirschon. **Evaluation for studying programs and policies**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

VOGEL, Isabel. **Review of the use of 'Theory of Change' in international development**. UK Department for International Development. Draft Review Report and Practical Resource. London: DFID, 2012.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece a Marco Akerman, pela criteriosa leitura da versão final deste texto, bem como a Wesley Ribeiro de Souza, pela revisão de forma e bibliografia.

O autor também agradece aos vários colegas com os quais interagiu no suporte e facilitação das trinta e duas teorias de mudança apresentadas neste artigo: Ana Karolina Andrade, Daniel Fernandes, Bianca Suyama, Débora Gambetta Paim, Elisa Camarote, Fernanda Haskell, Gabriela Marcondes de Almeida, Gabriela Oliveira, Kiki Mori, Laura Trajber Waisbich, Madelene Barboza, Ivone de Sousa, Lívia Guimarães, Luara Lopes, Marina Nascimento de Sousa, Marco Akerman, Max Gasparini, Melissa Pomeroy, Paola Gongra, Patrícia Iacabo e Sérgio Sampaio. Finalmente, o autor agradece às várias organizações e pessoas com as quais interagiu no processo de produção das teorias de mudança analisadas neste artigo. Tais organizações não são citadas aqui em respeito aos acordos de confidencialidade firmados com cada uma delas.