

Introdução à Teoria da Mudança

**Ferramentas
e Guias Metodológicos**

Setembro de 2023



FICHA TÉCNICA

Título

Introdução à Teoria da Mudança
Ferramentas e Guias Metodológicos

Data de publicação

29 de setembro de 2023

Autoria

Unidade Técnica de Avaliação (UTA) – PlanAPP

Revisão e layout

Equipa Multidisciplinar de Comunicação Estratégica (EMCE) – PlanAPP

Nota

Este guia insere-se na coleção de Ferramentas e Guias Metodológicos, elaborados no âmbito da Incubadora de Competências para as Políticas Públicas (icPP), do PlanAPP. Focada na capacitação para o desenvolvimento das grandes áreas do ciclo das políticas públicas, a icPP tem por objetivo a criação de conhecimento e de capacidade técnica e a harmonização de práticas e conceitos entre os organismos da administração pública, nas áreas do planeamento e prospetiva, da monitorização e da avaliação de políticas públicas, com vista a melhorar a qualidade da intervenção pública.

PlanAPP – Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública

Rua Filipe Folque, 44

1069-123 Lisboa

uta@planapp.gov.pt

www.planapp.gov.pt



Índice

Siglas e acrónimos.....	3
1. Introdução.....	4
2. O que é a Teoria da Mudança?	5
3. Como aplicar a Teoria da Mudança.....	7
3.1. Definir o problema de partida.....	7
3.2. Estabelecer os componentes.....	9
3.3. Identificar os mecanismos e os pressupostos	12
3.4. Narrativa.....	15
3.5. Construir indicadores	16
3.6. Revisão de qualidade.....	18
4. Vantagens e Limitações	19
5. Referências Bibliográficas.....	20

Siglas e acrónimos

icPP	Incubadora de Competências para as Políticas Públicas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
TdM	Teoria da Mudança
UE	União Europeia



1. Introdução

Enquanto centro de competências, e no cumprimento das atribuições que lhe foram conferidas pelo Decreto-Lei n.º 21/2021, de 15 março¹, o PlanAPP assume como prioritária a função de promoção, criação e difusão de conhecimento e de competências para as políticas públicas.

Como resposta a este desafio, o PlanAPP encontra-se atualmente a desenvolver um projeto transversal, que designou de Incubadora de Competências para as Políticas Públicas (icPP). Focada na capacitação para o desenvolvimento das grandes áreas do ciclo das políticas públicas, a icPP tem por objetivo a criação de conhecimento e de capacidade técnica e a harmonização de práticas e conceitos entre os organismos da administração pública, nas áreas do planeamento e prospetiva, da monitorização e da avaliação de políticas públicas, com vista a melhorar a qualidade da intervenção pública. Para tal, atua em duas dimensões diferenciadas: formação (metodológica e técnica) e criação e difusão de conteúdos, em particular ferramentas e guias metodológicos, coleção esta que é inaugurada por este Guia sobre a Teoria da Mudança.

A Teoria da Mudança é uma ferramenta amplamente utilizada no âmbito do desenho, monitorização e avaliação de projetos, programas e políticas públicas. Como tal, existem diversas abordagens e correntes que debatem o valor de aplicar esta ferramenta em diferentes contextos.

O conteúdo do presente documento resulta de uma pesquisa bibliográfica que procurou mapear as principais contribuições relativas à aplicação da Teoria da Mudança. No entanto, este documento não pretende ser uma síntese das principais posições relativas a esta ferramenta. De igual modo, não se exploram todas as implicações e possibilidades que podem resultar do uso da Teoria da Mudança numa determinada intervenção.

O que se pretende é disponibilizar uma introdução sintética, simples e prática à utilização da Teoria da Mudança, em formato de guia metodológico. Pela sua natureza, o documento poderá evoluir para novas versões, de forma a afinar a sua pertinência e utilidade e a incorporar novos elementos que se considerem relevantes.

¹ Em particular, pelas alíneas m) e n) do número 2 do Artigo 2º.

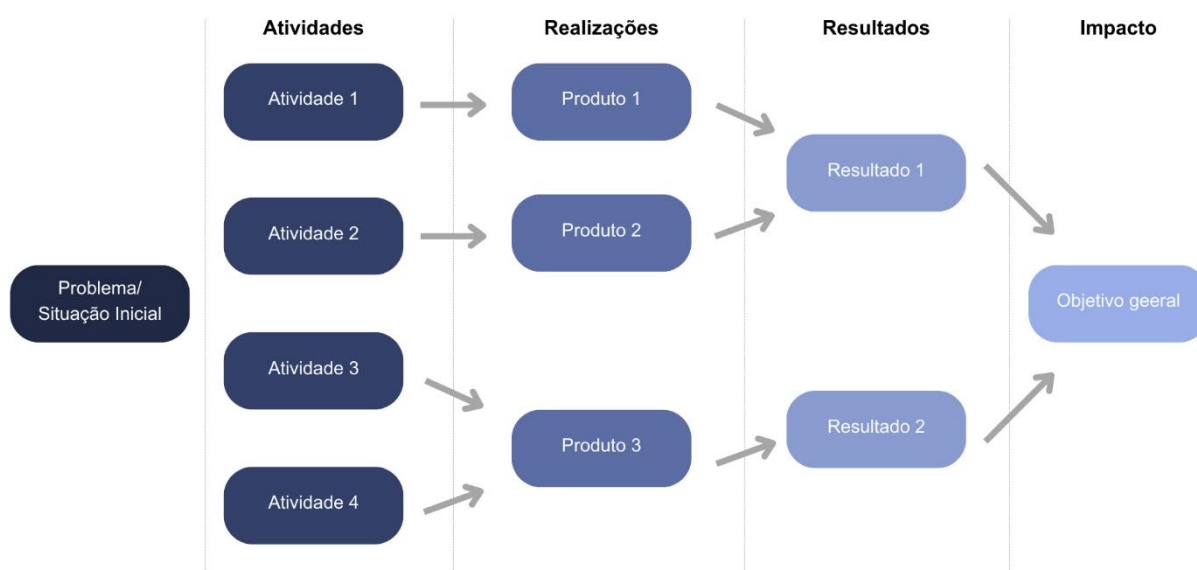
2. O que é a Teoria da Mudança?

É comumente aceite que as sociedades contemporâneas, bem como os problemas que nelas ocorrem, são caracterizados por uma crescente complexidade. Nesse sentido, assume particular importância que o processo de desenho e formulação de qualquer intervenção² de política pública contemple um exercício de reflexão e discussão técnica sobre os objetivos que se propõe atingir, a sequência lógica de atividades que contribuirão para os alcançar, bem como sobre de que forma, e sob que premissas, a intervenção contribuirá para a resolução do problema (ou conjunto de problemas) identificado.

A Teoria da Mudança (TdM) pode ser tomada como uma ferramenta de apoio a processos de formulação, monitorização e/ou avaliação de políticas públicas, nomeadamente para apoiar a conceção e discussão da lógica causal sobre a qual assenta determinada intervenção, facilitando assim um entendimento partilhado sobre a mesma, bem como o seu acompanhamento e avaliação.

A TdM³ é uma ferramenta que permite representar, de uma forma abrangente e gráfica, a complexidade e o “como” (a causalidade) das mudanças provocadas por uma determinada intervenção, em circunstâncias específicas. Uma TdM apresenta os “pequenos passos” que ocorrem entre o conjunto de atividades realizadas no âmbito de uma intervenção e os resultados esperados (ver representação da Figura 1).

Figura 1 - Exemplo de representação gráfica de uma Teoria da Mudança



² “Intervenção” é aqui entendida como uma ação ou conjunto de ações ou projetos coerentes nos seus objetivos que podem coincidir com um programa, uma estratégia, uma iniciativa ou uma política.

³ Na Teoria da Mudança, a palavra “teoria” faz referência ao conjunto de fundamentos e pressupostos que determinam as atividades da intervenção.



Idealmente, uma TdM explica como se espera que certa intervenção produza uma mudança. A TdM deve descrever os mecanismos que explicam a relação causal entre cada elemento (e por que razão um é necessário para atingir o outro) e os pressupostos, que são as condições externas que se devem cumprir para que a causalidade identificada seja válida.

Teoria da Mudança na Avaliação e Monitorização

É importante que as TdM sejam claras e diretas, e que todos os resultados previstos sejam definidos de forma precisa. Para tal, devem ser estabelecidos indicadores de realização para cada um dos resultados previstos. À medida que a implementação avança, deve-se ir medindo os indicadores-chave como forma de entender se as mudanças estão ou não a ocorrer de acordo com o planeado, gerando aprendizagens sobre a validade da lógica da intervenção.

Se não foram obtidos os resultados esperados, a TdM permite olhar para todos os passos do processo e identificar os componentes que não foram implementados como previsto ou, eventualmente, concluir que não se validaram os mecanismos e pressupostos que sustentavam a lógica de causalidade da intervenção.

O processo de construção e validação de uma TdM deve ser iterativo e envolver os vários *stakeholders* da intervenção. Esta participação é fundamental porque, por um lado, permite ter em consideração os contributos de atores com responsabilidades e conhecimentos distintos nas várias fases do ciclo da intervenção e, por outro, assegura um entendimento partilhado acerca da intervenção.

Para intervenções complexas e/ou muito amplas, poderá ser necessário criar múltiplas TdM.

Quando se deve conceber a TdM?

A TdM deve ser construída, idealmente, na fase de planeamento da intervenção. Posteriormente, deve ser revista de forma regular (sempre de forma participativa) para assegurar que os objetivos, lógica causal das ações e pressupostos identificados continuam a estar alinhados com a realidade e a ser partilhados pelos vários *stakeholders*.

Se uma intervenção já está em curso, mas não conta com uma TdM, continua a ser útil a sua construção, pelos seguintes motivos:

- Permite concluir se é expectável que as atividades em curso contribuam para a obtenção dos resultados propostos;
- Facilita os processos de avaliação, contribuindo para clarificar a lógica da intervenção (na qual se centrará a avaliação) e definir indicadores-chave;
- Permite um espaço de troca de ideias entre os *stakeholders*, assegurando que há um entendimento partilhado relativamente ao objetivo e à lógica da intervenção.



3. Como aplicar a Teoria da Mudança

O processo de construção de uma TdM deve ser um processo iterativo e participativo. Apresenta-se nas próximas páginas a sequência de passos que normalmente estão associados à construção de uma TdM. Cada passo conta com uma *checklist*, com o fim de destacar os principais aspetos a ter em consideração.

No final de cada passo, com o objetivo de ilustrar a construção de uma Teoria da Mudança, recorreu-se também a um estudo de caso real, associado ao Sistema de Incentivos (SI) à Inovação Produtiva, um programa de incentivos no âmbito do Portugal 2020, direcionado às empresas portuguesas e centrado no apoio ao financiamento de projetos de investimento de natureza inovadora. A informação relativa ao estudo de caso foi obtida a partir do documento Elementos da Teoria da Mudança do Sistema de Incentivos à Inovação Produtiva do PT2020, elaborado por Tomás Martins (2022) no âmbito do projeto de investigação “Avaliação contrafactual dos apoios às empresas: cruzamento entre abordagens de inferência causal e de aprendizagem automática”, coordenado por Ricardo Paes Mamede.

3.1. Definir o problema de partida



O primeiro passo na criação de uma TdM passa por ter uma formulação clara e bem delimitada da problemática que se quer abordar com a intervenção. Este passo é essencial para assegurar que a intervenção está exatamente orientada para solucionar o problema. Para o efeito, é recomendável realizar um diagnóstico da situação que permita alcançar um entendimento abrangente da problemática, das suas causas e consequências. A realização de um diagnóstico pode implicar a utilização de diversas metodologias e a consulta de várias fontes, desde revisão da literatura, análise de intervenções semelhantes, entrevistas e/ou grupos focais.

Para intervenções que se implementam em contextos complexos, pode ser útil adotar uma abordagem de sistemas⁴, mapeando os seus elementos, dinâmicas e interdependências. Este trabalho ajuda a obter uma visão mais holística do contexto em que se executa a intervenção, das dinâmicas externas à intervenção que a poderão afetar, e a uma melhor compreensão do impacto que a intervenção poderá ter no sistema.



Checklist para definição do problema

- ✓ Consultaram-se diversas fontes, de forma a ter um entendimento abrangente da problemática?
- ✓ Identificaram-se as causas (diretas e indiretas) do problema abordado?
- ✓ Há um entendimento sobre as consequências que o problema provoca?
- ✓ Identificaram-se outros atores ou setores afetados pela mesma problemática?
- ✓ Existem oportunidades de sinergias com outras intervenções afins?
- ✓ No final destes passos, a problemática ficou definida de forma clara e bem delimitada?

⁴ Para mapear sistemas complexos existem diversas abordagens e ferramentas, como por exemplo (mas não só) *Participatory Systems Mapping* ou a *Árvore do Problema*.



Estudo de caso

Definir o problema de partida

O SI à Inovação Produtiva foi criado para dar resposta aos constrangimentos relacionados com a competitividade e internacionalização do tecido empresarial português. Após uma análise das causas subjacentes aos constrangimentos, identificou-se o problema da “baixa intensidade de tecnologia e conhecimento do tecido produtivo e insuficiente relevância de atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis”.

Essa clarificação justificou a priorização do perfil de especialização produtiva como domínio que o SI Inovação Produtiva deveria abordar.



3.2. Estabelecer os componentes



A cadeia de resultados refere-se ao encadeamento causal de ações e resultados necessários para atingir o impacto. O seu mapeamento deve ser feito “da frente para trás” (*backwards mapping*⁵), começando no objetivo de longo prazo (impacto) e identificando, sucessivamente, os resultados que o antecedem e as atividades necessárias para alcançar esses resultados⁶.

Os vários passos para fazer o mapeamento, são:

a. Identificar o objetivo de impacto

Que mudança no contexto da intervenção se ambiciona conseguir?

Geralmente este objetivo deverá ser o oposto positivo do problema identificado no ponto anterior. O objetivo deve estar bem definido e ser específico.

b. Identificar os resultados

O que se deve alcançar para provocar o impacto desejado?

Se se cumprirem os mecanismos e pressupostos previstos, os resultados obtidos decorrem da implementação da intervenção e manifestam-se nos destinatários diretos das atividades.

Se relevante, podem-se identificar diferentes níveis (relacionados, por ordem sequencial) de resultados (ex: *Resultados Intermédios 1*; *Resultados Intermédios 2*; *Resultados Intermédios 3*; etc.).

Os resultados identificados devem ser específicos e mensuráveis.

c. Definir realizações

O que é preciso acontecer para que os resultados desejados ocorram?

Os produtos ou serviços obtidos através da implementação das atividades necessárias para alcançar os resultados desejados. Geralmente, ao contrário dos resultados e do impacto, a obtenção das realizações previstas depende exclusivamente da implementação da intervenção.

Nalguns modelos da TdM de menor complexidade, este passo não é referido (faz-se apenas a ligação entre um conjunto de atividades e os resultados).

⁵ A realização deste mapeamento permite, em muitas ocasiões, identificar várias estratégias que contribuem para alcançar o impacto desejado. É, então, possível agrupar determinadas atividades e pressupostos em clusters.

⁶ Em função da complexidade que uma determinada intervenção possa ter, é possível adicionar mais componentes à Teoria da Mudança. O essencial é que a lógica de causalidade entre cada componente seja clara e bem fundamentada.



d. Definir as atividades (*inputs*)

Que ações são necessárias para realizar os produtos desejados?

Trata-se de definir as atividades e ações que compõem a intervenção. É importante que sejam alcançáveis com os recursos disponíveis⁷.

As atividades devem ser definidas de tal forma que não deem lugar a ambiguidades e interpretações distintas.



Checklist para estabelecer as componentes

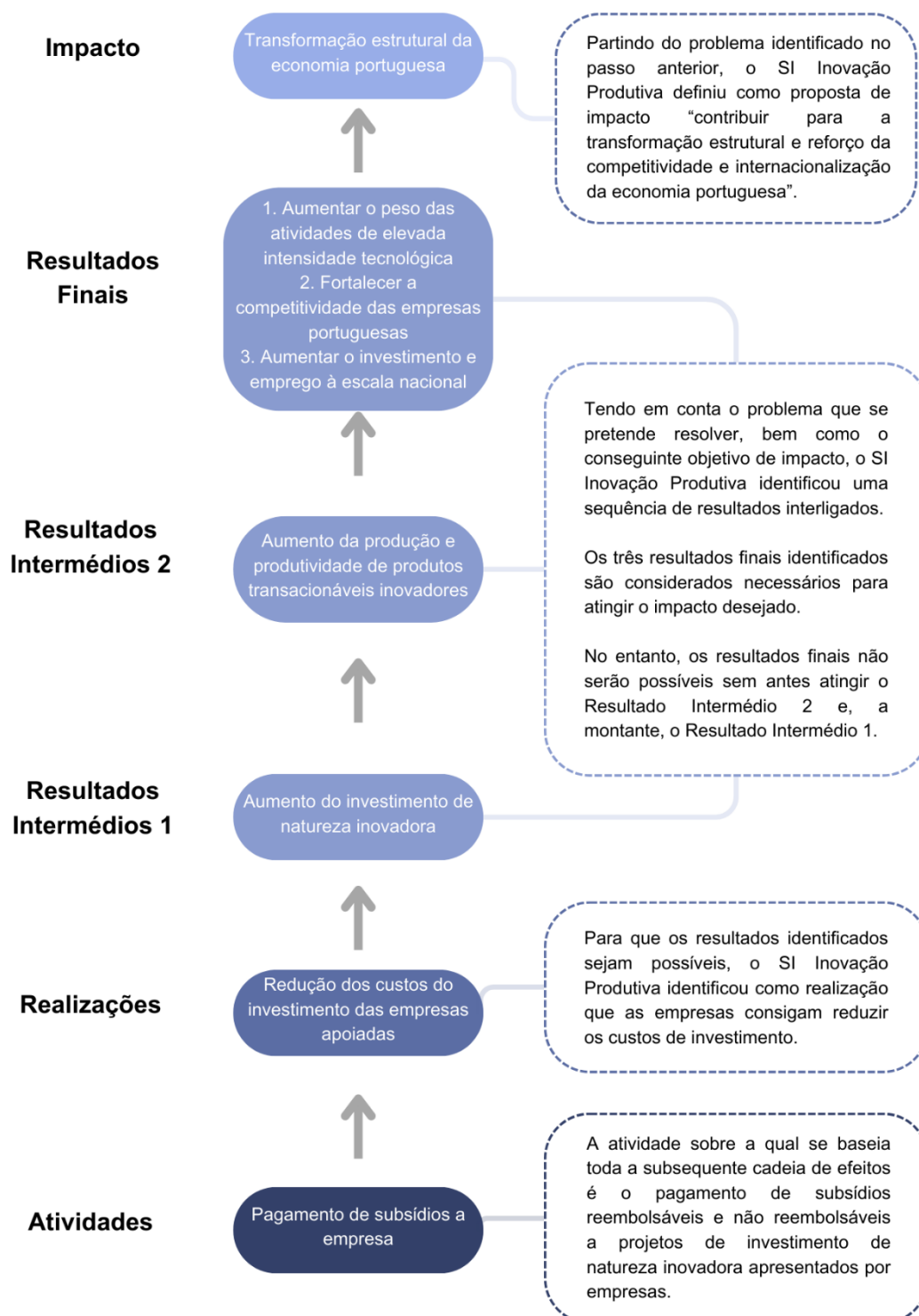
- ✓ Houve uma participação dos diversos *stakeholders* relevantes na definição dos componentes da TdM?
- ✓ A TdM inclui todos os passos necessários (atividades, realizações, resultados) para alcançar o objetivo pretendido?
- ✓ A TdM foi construída “de frente para trás”? Iniciando com a identificação do impacto desejado, passando para os resultados e, posteriormente, atividade.
- ✓ Todos os elementos da TdM estão representados de forma lógica (de acordo com a sequência de passos desejada), utilizando setas unidirecionais que ilustram a lógica causal da intervenção?
- ✓ Os elementos da TdM são expressos de forma concreta e mensurável?
- ✓ O impacto da intervenção é coerente com a problemática identificada?
- ✓ Há um entendimento compartilhado sobre a relação entre os vários elementos da TdM construída?
- ✓ As atividades previstas são realizáveis com os recursos disponíveis?
- ✓ Mais do que representar a soma de passos previstos, a TdM construída permite entender a lógica da intervenção?

⁷ Nesta fase é importante fazer, em paralelo, um balanço dos recursos necessários à implementação da intervenção –condições materiais, humanas, administrativas, financeiras, etc., necessárias à implementação das diferentes atividades, e aferir, de forma realista, a sua disponibilidade.

Estudo de caso

Estabelecer os componentes

No caso do Sistema de Incentivos, os componentes da Teoria da Mudança (apresentados na lógica de *backwards mapping*) foram:





3.3. Identificar os mecanismos e os pressupostos



Para cada elo entre dois componentes da TdM (entre uma atividade ou uma realização e um resultado, entre um resultado e o objetivo, etc.)⁸, deve-se identificar:

a. Mecanismo

Como esperamos que A leve a B?

Explicar como se dará a progressão (ou a relação causa-efeito) entre dois componentes da cadeia de resultado.

Os mecanismos costumam ser discutidos ao realizar o mapeamento da TdM. É importante anotar os mecanismos de forma clara e rever cada um, para garantir que todas as pessoas envolvidas na construção da TdM partilham o mesmo entendimento da intervenção.

b. Pressupostos

Quais as condições necessárias para que A leve a B?

São as condições que devem existir para que os mecanismos da intervenção se cumpram⁹. Há que considerar os aspetos externos, que podem afetar a intervenção, como fatores económicos, culturais, políticos ou institucionais. Convém também tomar em conta os aspetos internos, como as capacidades ou recursos necessários. Uma correta identificação e análise dos pressupostos permitirá pensar em estratégias de mitigação de riscos ou até repensar a estratégia da intervenção.

Contar com a participação de pessoas com sólidos conhecimentos ou experiência nas temáticas abordadas contribui para a robustez dos mecanismos e pressupostos identificados (e se confirme a lógica causal mapeada). De igual modo, é importante envolver neste processo os *stakeholders*, já que frequentemente este exercício revela visões e entendimentos distintos. Para a solidez da TdM, é de grande importância gerar um consenso entre os diversos atores envolvidos sobre quais os fatores críticos alcançar para o resultado desejado, bem como identificar aspetos sobre os quais há menos consenso – e que requerem especial atenção por parte de quem planifica, gere e avalia as intervenções.

⁸ A identificação e descrição dos mecanismos e pressupostos é particularmente importante para os elos entre realizações, resultados e impacto, já que são os componentes onde a mudança desejada não depende apenas das atividades da intervenção – sendo por isso crítico entender a lógica causal subjacente.

⁹ Há designações distintas na literatura para “pressupostos” (nomeadamente “condições”, “fatores externos” e “riscos”). Na verdade, “pressuposto” e “risco” podem também surgir como conceitos opostos. O primeiro como condição para que o passo superior da cadeia de resultados se verifique. O segundo como algo que ao acontecer inibe ou dificulta a concretização da cadeia causal.

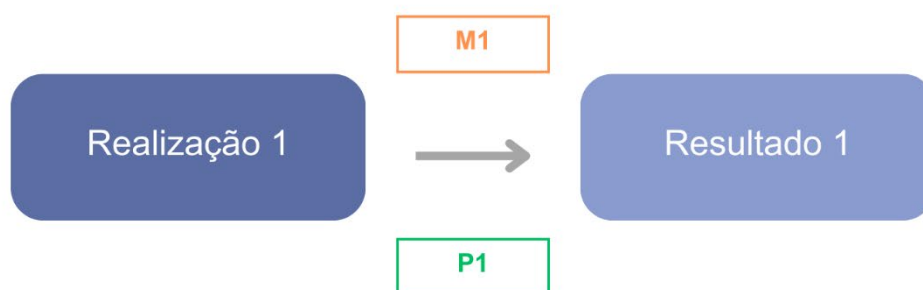
Teoria da Mudança na Avaliação e Monitorização

A identificação e descrição dos mecanismos e pressupostos da TdM ajuda a identificar elementos-chave a que o sistema de monitorização e avaliação deve dar atenção.

A partir deste exercício, a avaliação da intervenção pode centrar-se em testar as hipóteses implícitas à relação causal entre a sequência de elementos que conduzem à mudança.

Os mecanismos e os pressupostos devem estar assinalados na representação gráfica da TdM (ver exemplo da Figura 2), e o seu significado e implicações devem ser detalhados na própria representação gráfica ou num documento anexo).

Figura 2 - Referência a um mecanismo ("M1") e um pressuposto ("P1") que explicam a relação causal entre dois elementos ("Realização 1" e "Resultado 1") de uma intervenção



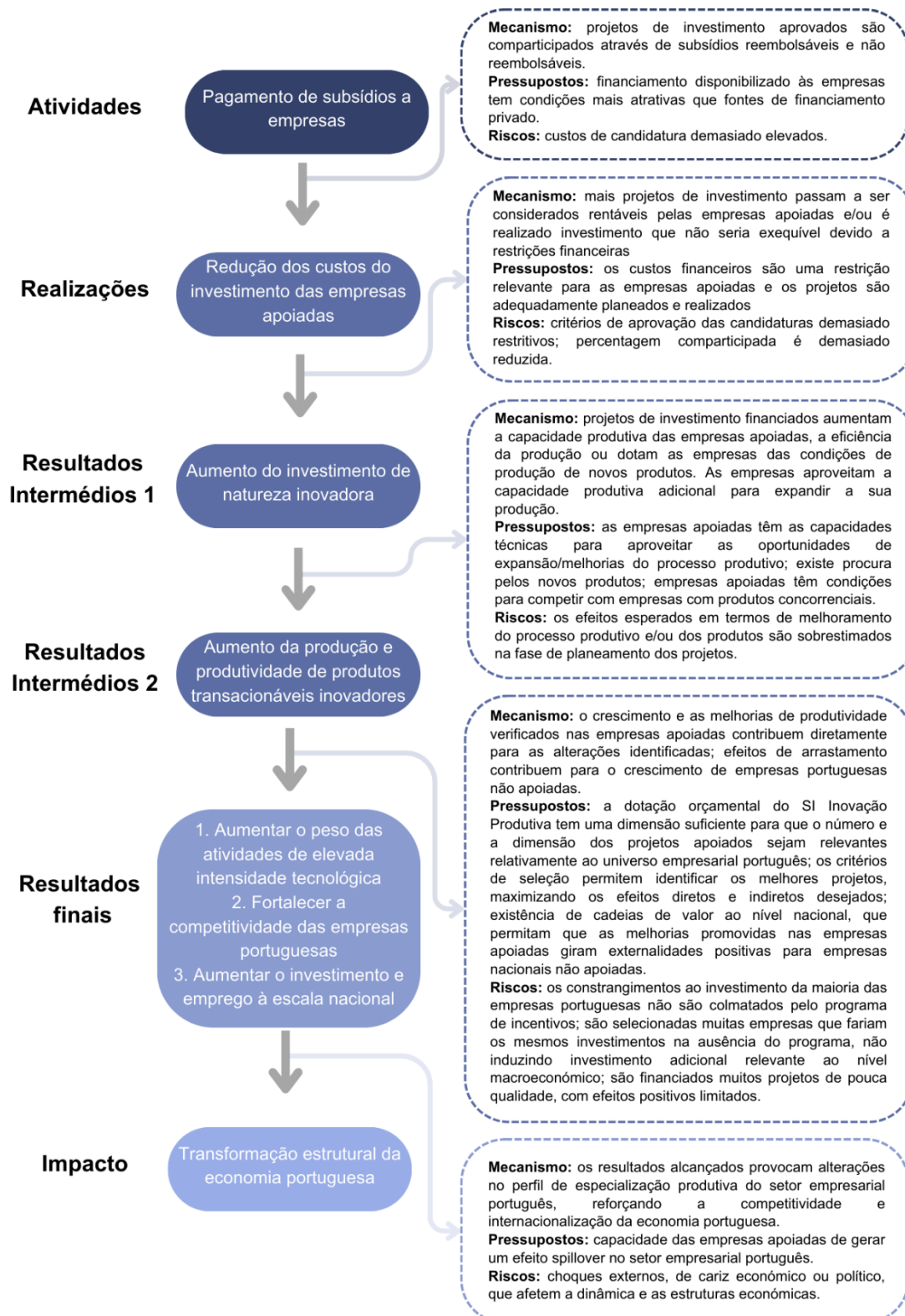
Checklist para identificar os mecanismos e pressupostos

- ✓ Houve uma participação dos diversos *stakeholders* relevantes na identificação dos mecanismos e pressupostos da TdM?
- ✓ Contou-se com a contribuição de peritos para validar os mecanismos incluídos na TdM? Os mecanismos incluídos são sólidos à luz do conhecimento existente?
- ✓ Teve-se em conta como o contexto específico no qual se implementará a intervenção poderá afetar a obtenção dos resultados e impacto desejados? A construção da TdM contou com o contributo de pessoas com sólido conhecimento do contexto?
- ✓ Os mecanismos e pressupostos sobre os quais, eventualmente, não há consenso estão identificados de forma clara (de forma a prestar especial atenção relativamente ao seu cumprimento)?
- ✓ Caso não se chegue a consenso sobre algum mecanismo ou pressuposto, propõem-se estratégias de intervenção alternativas?
- ✓ Identificaram-se quais são os mecanismos e pressupostos críticos para que a TdM seja válida?
- ✓ Os mecanismos e pressupostos estão registados na representação gráfica na TdM?

Estudo de caso

Identificar os mecanismos e pressupostos

Para cada elo da TdM, identificam-se os seguintes mecanismos, pressupostos e riscos no SI:





3.4. Narrativa



Trata-se de um resumo da TdM, na qual se deve explicar de forma breve as atividades, mecanismos e pressupostos da intervenção.

O propósito de fazer um texto narrativo (preferencialmente curto) é explicar a lógica causal, premissas e racional que sustentam a TdM, de forma acessível e rápida, como se de uma história se tratasse.



Checklist para definição do problema

- ✓ É fácil localizar no texto os diversos componentes representados no diagrama da TdM?
- ✓ O texto explica os mecanismos sobre os quais assentam as conexões entre os diversos componentes da TdM (e que poderão não ser facilmente percebidos para a maioria dos leitores que vejam apenas o diagrama)?
- ✓ O texto contém detalhes e evidências suficientes para sustentar os mecanismos incluídos na TdM (e.g. *links* e referências de textos complementares)?
- ✓ Identifica os pressupostos necessários para que a lógica da intervenção se cumpra?
- ✓ A leitura da narrativa permite a qualquer pessoa externa à intervenção obter um entendimento claro das várias componentes da intervenção, bem como da lógica que sustém a mudança desejada?

Estudo de caso

Narrativa

Procurando dar resposta a constrangimentos relacionados com a competitividade e internacionalização do tecido empresarial português, o SI Inovação Produtiva é um programa de incentivos direcionado às empresas portuguesas cujo principal foco é compartilhar projetos de investimento de natureza inovadora. Para gerar resultados, o acesso aos incentivos do SI Inovação Produtiva deve ser atrativo e facilmente acessível.

Como efeito imediato da implementação do SI Inovação Produtiva e da consequente redução dos custos para as empresas apoiadas, é esperado um volume superior de projetos de investimento (de natureza inovadora) entre as empresas apoiadas, que não seriam concretizados na ausência do subsídio. Assume-se que os custos de financiamento são uma restrição relevante que tende a impedir um maior investimento das empresas apoiadas.

O investimento realizado deverá traduzir-se num aumento da capacidade produtiva relacionada com produtos diferenciadores, com elevado nível de incorporação nacional. Para que estes resultados se traduzam em melhorias relevantes em termos da competitividade e internacionalização da economia portuguesa, é necessário que as empresas apoiadas tenham as competências necessárias para aproveitar as oportunidades de expansão que o aumento da capacidade produtiva cria. É também necessário que exista procura pelos novos produtos.



3.5. Construir indicadores



De que forma se pode observar se a implementação da intervenção conduz, efetivamente, aos resultados previstos?

A partir da construção de uma TdM, considerando os mecanismos e pressupostos identificados, é possível elaborar um conjunto de questões-chave orientadas a compreender se os elementos críticos da intervenção se estão a desenrolar conforme previsto. A resposta às questões-chave é obtida pela recopilação sistemática de dados, organizados sob a forma de indicadores. Assim, deve-se definir um conjunto de indicadores que permitam, de forma direta ou indireta, responder a cada uma das questões-chave¹⁰.

Teoria da Mudança na Avaliação e Monitorização

A definição de indicadores tende a ser determinada pelas necessidades associadas ao sistema de monitorização e avaliação da intervenção. Em função de especificidades de cada intervenção, poderá ser mais relevante obter informação sobre indicadores de processo, de realização ou de resultados.

É importante ter em conta que a informação obtida através de indicadores tem algumas limitações, como por exemplo o facto de não permitirem determinar a causalidade entre os fenómenos observados. Para esse fim, será necessário considerar a realização de uma avaliação contrafactual.



Checklist para construção de indicadores

- ✓ Estão identificados os aspetos considerados críticos para o cumprimento da TdM?
- ✓ Formularam-se questões-chave orientadas a compreender se os processos e atividades em curso estão a contribuir para o cumprimento da lógica de intervenção (se os mecanismos e pressupostos são válidos)?
- ✓ Os indicadores definidos permitem responder às questões-chave? Permitem medir se as atividades se estão a realizar, se os resultados se estão a cumprir? Permitem entender se os mecanismos e pressupostos considerados na TdM são válidos?
- ✓ Os indicadores definidos respeitam os critérios SMART (*Specific*/Específico; *Measurable*/Mensurável; *Attainable*/Acessível; *Relevant*/Relevante; e *Time Bound*/Limitados no Tempo)?
- ✓ Existem fontes de verificação acessíveis para medir os indicadores selecionados?
- ✓ Está definido o(s) formato(s) para registar e sistematizar a informação recolhida?

¹⁰ A elaboração de questões-chave é aqui proposta como método para facilitar que os indicadores se centrem nos elementos críticos da intervenção. No entanto, diversos sistemas de monitorização e avaliação prescindem da sua utilização. A escolha final sobre como acompanhar e gerar informação sobre uma determinada intervenção deve, em última instância, obedecer às necessidades e capacidades específicas em cada contexto.



- ✓ Caso os indicadores revelem um incumprimento da TdM, estão considerados mecanismos para introduzir adaptações à intervenção?

Estudo de caso

Construção de indicadores

Da análise dos vários componentes da TdM relativos ao SI Inovação Produtiva, seria possível identificar o seguinte conjunto de questões-chave e indicadores:

Questão-chave	Indicador	Valor de referência	Meta
O incentivo é facilmente acessível às empresas?	% de empresas que recebem apoio	0%	30%
O acesso ao incentivo está associado a um maior investimento de natureza inovadora?	Despesa das empresas em I&D no VAB	1,2%	1,8%-2%
O acesso ao incentivo está associado a um aumento da produtividade nas empresas apoiadas?	Evolução da produtividade do trabalho	0%	2,3%
Houve um aumento da competitividade internacional das empresas portuguesas apoiadas pelo incentivo?	Peso das exportações no volume de negócios das PME	18,8%	22%-27%



3.6. Revisão de qualidade



A TdM é (1) plausível, (2) exequível e (3) testável?

Esta questão deve estar presente durante todo o processo de elaboração da TdM. Concluído o processo, recomenda-se convidar alguém externo ao processo de construção da TdM (de preferência peritos) para validar a sua coerência e a pertinência dos seus diversos elementos.



Checklist para fazer uma revisão da qualidade

- ✓ A TdM é representada numa única página?
- ✓ A TdM foi validada (por alguém que não participou no seu processo de construção)?
- ✓ É provável que os vários passos se sucedam de acordo com a lógica prevista (plausibilidade)?
- ✓ As atividades previstas na TdM são realizáveis, tendo em conta os recursos disponíveis e prazos previstos (exequibilidade)?
- ✓ Existem formas de validar na prática os mecanismos e os pressupostos incluídos na TdM? Há clareza sobre como se recolher e sistematizar os dados relativos ao funcionamento da TdM?



4. Vantagens e Limitações

Neste guia procurou-se apresentar, de forma sintética, simples e prática, a relevância da Teoria da Mudança (TdM) como ferramenta de apoio ao ciclo das políticas públicas. Para apoiar o processo de construção de uma TdM, o guia descreve os vários passos que lhe estão associados, incluindo, em cada passo, um resumo dos principais aspetos a ter em consideração e uma ilustração prática da sua aplicação.

A TdM pode ser definido como um conjunto interligado de passos, mecanismos e premissas, que explicam como e porquê se prevê que uma determinada intervenção produza os resultados e impacto desejados. A construção de uma TdM contribui para melhorar o processo de planeamento, implementação, monitorização e avaliação de políticas públicas, por promover um entendimento mais detalhado e sistémico de como se produzirão os resultados. É importante que a construção e validação de uma TdM seja participativa, para considerar os contributos das várias partes interessadas e, também, assegurar um entendimento partilhado acerca da intervenção.

Em jeito de síntese, da leitura do guia destacam-se como vantagens da utilização da TdM:

Vantagens da utilização da Teoria da Mudança

- Gerar um entendimento partilhado sobre a intervenção, resultante da participação dos diversos *stakeholders* no processo de elaboração da TdM;
- Permitir explicitar, de modo graficamente claro e intuitivo, a cadeia de acontecimentos e resultados que é esperada para uma intervenção atingir os seus objetivos;
- Permitir, igualmente, uma compreensão rápida da lógica da intervenção (ligações de causa-efeito entre as ações realizadas e o impacto desejado);
- Servir de base para a construção de um sistema de monitorização e avaliação centrado nos pontos críticos de sucesso da intervenção;
- Servir para identificar elementos da intervenção sobre os quais há um maior desconhecimento prévio.

Por outro lado, é importante ter também em considerações algumas limitações inerentes à utilização da TdM:

Limitações da utilização da Teoria da Mudança

- A suscetibilidade a enviesamentos (*respondent bias*, *evaluator bias*) por via da forte dependência de métodos qualitativos;
- Exigir uma simplificação da realidade: Deve-se ter em consideração que o exercício de representar graficamente a intervenção se pode tornar demasiado simplista, demasiado complexo, ilógico ou incoerente. A representação gráfica da intervenção pode também deixar pouco espaço para entender o contexto e mudanças que nele possam ocorrer;
- Poder existir pouca disponibilidade para participar: um exercício completo de construção de TdM exige a participação de vários atores em diversas sessões de trabalho. O grau de detalhe e participação deste exercício poderá, portanto, ser definido em função da dimensão e da complexidade da intervenção em questão, mas é essencial;
- Nos casos em que é aplicada para fins de avaliação, considerar que a TdM não visa uma estimativa quantificada do impacto (efeito líquido) ou do custo-eficácia da intervenção.



5. Referências Bibliográficas

- Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P (2016). “Comparação de algumas características-chave das principais abordagens de avaliação baseada na teoria”, in Orientações para o planeamento e a preparação das avaliações do Portugal 2020 (p.44-45). Disponível em: https://portugal2020.pt/wp-content/uploads/orientacoes_para_o_planeamento_e_preparacao_das_avaliacoes_do_portugal_2020.pdf
- Befani, B. e Mayne, J. (2014). “Process Tracing and Contribution Analysis: A Combined Approach to Generative Causal Inference for Impact Evaluation”. IDS Bulletin 45(6): 17-36. Disponível em: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/7348#:~:text=This%20article%20proposes%20a%20combination%20of%20a%20popular,a%20probabilistic%20approach%20to%20the%20interpretation%20of%20evidence.>
- Center for Theory of Change (s.d.). “What is Theory of Change?”. Disponível em: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>
- HM Treasury (2020). “Magenta Book: Central Government guidance on evaluation”. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book>.
- Innovations for Poverty Action (2016). “Guiding Your Program to Build a Theory of Change”. Disponível em: <https://poverty-action.org/guiding-your-program-build-theory-change>.
- Rogers, P. (2014). “Theory of Change: Methodological Briefs - Impact Evaluation No. 2”. UNICEF, Methodological Briefs, no. 2. Disponível em: <https://www.unicef-irc.org/publications/747-theory-of-change-methodological-briefs-impact-evaluation-no-2.html?msckid=8846d230bb4011ec8b836631fd2a7730>.
- Taplin, D. H. e Heléne, C. (2012). “Theory of change basics: A primer on theory of change”. ActKnowledge. Disponível em: <https://www.alnap.org/help-library/theory-of-change-basics-a-primer-on-theory-of-change>.
- Van Es, M., Guijt, I. e Vogel, I. (2015). “Theory of change thinking in practice: A stepwise approach - Hivos ToC Guidelines”. Hivos people unlimited. Disponível em: https://grassrootsjusticenetwork.org/wp-content/uploads/2019/01/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf
- Weiss, C. H. (1997). “How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway?”. Evaluation Review. Volume 21, Issue 4 (p. 501 – 524). Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0193841X9702100405>.