

O mapa de transformação como ferramenta de planeamento e gestão de projectos

Everton Alves

everton.alves@fiocruz.br

Fundação Oswaldo Cruz

Liliane da Costa Reis

crvilhen@gbl.com.br

Contexto Estudos e Projectos Sociais

Resumo:

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a utilização do Mapa da Transformação (Teoria da Mudança), uma ferramenta para auxiliar o planeamento e a gestão de projectos, por parte do Programa de Desenvolvimento do Campus Fiocruz Mata Atlântica (PDCFMA), Instituição Pública Brasileira, no período de agosto de 2018 a maio de 2019. O Mapa da Transformação é um documento sucinto que apresenta os pressupostos, estratégias, resultados esperados e impactos da atuação institucional para um determinado período, assim como os principais dados quantitativos e qualitativos a respeito da situação que o projecto pretende modificar e os indicadores de resultados escolhidos para monitoramento e avaliação. Os dados obtidos durante o processo de utilização da ferramenta pelo PDCFMA permitiram constatar que o Mapa da Transformação é uma ferramenta comprovadamente eficaz no sentido de facilitar o planeamento e a gestão dos projectos. O mapa também possibilita uma melhor identificação visual dos principais dados relativos ao projecto. Além disso, o facto de ser elaborado de forma coletiva favorece a integração entre os colaboradores e permite identificar as possibilidades de intersecção com outras áreas da organização. As informações apresentadas pela pesquisa podem servir como contributo às demais organizações que executam projectos, em especial às de carácter público.

Palavras-chave:

Mapa da Transformação, Gestão de Projectos, Planeamento Estratégico, Teoria da Mudança.

Abstract:

This paper presents a case study on the use of the Transformation Map (Theory of Change), a tool to assist the planning and the management of projects, by the Programa de Desenvolvimento do Campus Fiocruz Mata Atlântica (PDCFMA), a Brazilian Public Institution, from August 2018 to May 2019. The Transformation Map is a succinct document that presents the assumptions, strategies, expected results and impacts of the institutional performance for a given period, as well as the main quantitative and qualitative data on the situation that the project intends to modify and the results indicators chosen for monitoring and evaluation. The data obtained during the process of using the tool by the PDCFMA showed that the Transformation Map is a proven tool to facilitate the planning and management of projects. The map also enables better visual identification of key project data. In addition, the fact that it is produced collectively favors the integration among

employees and allows the identification of the possibilities of intersection with other areas of the organization. The information presented by the research can serve as a contribution to other organizations that execute projects, especially those of public character.

Keywords: Transformation Map, Project Management, Strategic Planning, Theory of Change.

1. Introdução

O planeamento estratégico é um processo fundamental para as organizações, pois estabelece as atividades, metas, objetivos e a proposta de atuação da organização para um determinado intervalo temporal. A elaboração do planeamento estratégico pode ser desafiante para muitas organizações, sendo que o uso de algumas ferramentas pode ser de grande importância para a facilitação desse processo. “A tomada de decisão sobre a ferramenta a ser utilizada durante a elaboração do planeamento vai depender do nicho de atuação da organização, expertise dos gestores e visão amplificada da estratégia” (Oliveira, 2009, apud, Dias, et al, 2018:91).

Algumas instituições lidam com situações de incerteza e complexidade, aspetos que ficam ainda mais evidentes em questões sociais ou comunitárias, o que pode ser um complicador para o processo de planeamento. Weiss (1995), apud Setlhako e Msila (2013:324), afirma que “toda comunidade precisa de um mapa para mudança. Este mapa deve ilustrar os destinos do progresso e as rotas para percorrer no caminho para alcançar o progresso”. James (2011:2) afirma que a “avaliação de programas complexos de mudança social ou comunitária pode ser desafiante quando não está claro o que os programas se propõem a fazer e, portanto, fica difícil avaliar se eles alcançaram seus objetivos”. Para Weiss (1995), apud Davies (2018:6) a TOC descreve “como e porque uma iniciativa funciona”. Essa temática é o centro principal da *Theory of Change* (TOC). O mapa da transformação é uma ferramenta que permite às organizações aplicar os fundamentos presentes na teoria da mudança.

No âmbito deste artigo, apresentaremos um estudo de caso sobre a utilização da ferramenta Mapa da Transformação para a gestão dos projectos sob responsabilidade do Programa de Desenvolvimento do Campus Fiocruz Mata Atlântica (PDCFMA), instituição federal de pesquisa localizada no Rio de Janeiro, Brasil. A organização elaborou a ferramenta entre os meses de agosto de 2018 e maio de 2019, conseguindo obter sucesso na confecção de um documento sintetizado e de fácil visualização para os principais dados relativos aos projectos

realizados, tais como, estratégia, resultados esperados, impacto e indicadores chaves da performance.

2. O Mapa da Transformação no contexto do Planeamento Estratégico, Gestão de Projectos e Teoria da Mudança

O cenário global atual impõe grandes transformações nas formas de gerenciamento das organizações, o que requer a elaboração de um eficaz planeamento estratégico, a utilização de novas metodologias de gestão, além do uso e disseminação de novos conhecimentos que aperfeiçoem o desempenho organizacional. O planeamento estratégico, como pilar principal para o direcionamento das atividades institucionais, pode ser definido como (Boar, 1993; Vasconcelos & Pagnoncelli, 2001; Mintzberg & Quinn, 2001, apud, Rezende, 2003:147):

Um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando um certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais.

Para Pereira (2011), apud Dias, et al, (2018:94), o planeamento estratégico é a ferramenta que busca estruturar e ordenar as ideias dos atores envolvidos, orientando o caminho a ser seguido, além de definir as “ações e atividades a serem executadas com vistas a alcançar os objetivos da organização”. Filho (1979:115) salienta que a realização de uma análise ambiental é o “único caminho para um plano estratégico eficaz”, propondo uma análise em três ambientes: interno, operacional (públicos relevantes externos) e macroambiente (variáveis econômicas, sociais etc.). Sousa e Dias (2017:29) reforçam esse pensamento ao afirmar que o planeamento estratégico “é implementado pelas organizações por meio da análise de ambientes, monitoramento e avaliação de desempenho institucional, orçamentação e tomada de decisão”.

Muitas vezes o planeamento pode ser executado mediante a realização de projectos. No caso das organizações públicas, os projectos executados podem envolver demandas sociais e comunitárias, o que contribui para tornar complexa a sua execução. Visando facilitar a operação do setor público em ambientes complexos, Carol Weiss, uma pesquisadora Norte Americana, foi uma das pioneiras em uma área do conhecimento denominada *Theory of Change* (TOC) (Davies, 2018). A TOC descreve “como um programa gera resultados a longo prazo através de uma sequência lógica de resultados intermediários” (Weiss, 1995, apud Breuer, et al, 2016:2). Weiss popularizou a TOC como uma maneira de “descrever o conjunto de suposições que explicam a relação entre as atividades que ocorrem em cada etapa do caminho percorrido e o

efetivo o alcance dos objetivos de longo prazo” (Anderson, 2004:5). Para Mayne (2017), a TOC apresenta modelos de como a mudança é esperada/prevista ou como essa mudança de facto aconteceu. Prinsen e Nijhof (2015:236) definem TOC como uma “metodologia emergente para a execução de programas”.

Anderson (2004), apud Breuer, et al, (2016:2), argumenta que a TOC utiliza “ferramentas de mapeamento retroativo, que começam pelo resultado de longo prazo e, em seguida, mapeiam o processo de mudança e os resultados de curto e médio prazo necessários para alcançar esse objetivo”. Além disso, a TOC envolve design, planeamento, gerenciamento, dimensionamento e avaliação de intervenções (Mayne, 2015).

No contexto de gestão de projectos e planeamento estratégico, o Mapa da Transformação (*Theory of Change*) se propõe a ser uma ferramenta de auxílio para as organizações que realizam projectos em ambientes de complexidade e incerteza (Breuer, et al, 2016).

3. O Mapa da Transformação

O Mapa da Transformação é uma ferramenta que visa facilitar a execução dos programas ou projectos realizados em ambiente de alta complexidade, como nos projectos sociais ou comunitários. Caracteriza-se por ser um documento curto, cujo conteúdo apresenta de forma sucinta os pressupostos, problema/situação, riscos relativos à execução, estratégias, impactos, resultados, indicadores chave da performance.

Figura 1: Mapa da Transformação

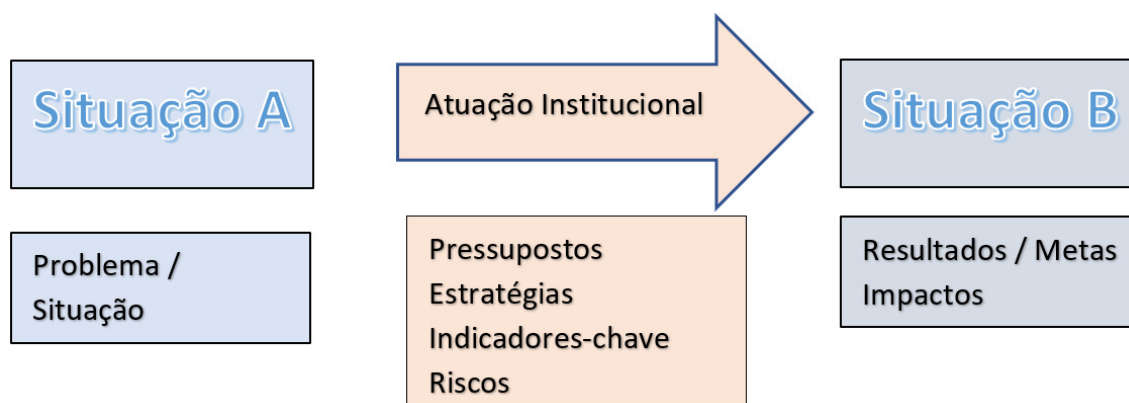
MAPA DA TRANSFORMAÇÃO		
Pressupostos	Impactos	Indicadores-chave da performance (KPI)
	Resultados/Metas	
	Estratégias	Riscos
	Problema / Situação	

Fonte: Autorial Própria

O objetivo do mapa é ser um documento de fácil identificação visual dos principais dados dos projectos realizados, com um horizonte temporal normalmente de médio prazo. O mapa enfatiza a necessidade de serem explicitados os pressupostos institucionais na realização do projecto, identificar claramente a situação inicial (situação A), que requer um diagnóstico dos problemas ou da situação encontrada pela organização no momento em que inicia a intervenção, os

possíveis riscos durante a execução, a mudança/transformação pretendida para o alcance de uma situação futura desejada (situação B), em um determinado período de tempo, com a definição dos resultados e impactos esperados mediante a aplicação de determinadas estratégias e os indicadores a serem utilizados no monitoramento e avaliação.

Figura 2: A Transformação no contexto do Mapa



Fonte: Autoria Própria

Esse modelo de planejamento é especialmente indicado para as Organizações Públicas⁶ que medem seus resultados pelo impacto da sua atuação em uma determinada área, população ou situação local específica. O mapa pretende especificar claramente a situação que existia anteriormente (situação atual A) e os resultados esperados na situação futura (situação desejada B), explicitando quais foram as estratégias utilizadas, os pressupostos assumidos pela instituição, os riscos previstos e os indicadores-chave definidos, de forma a facilitar a identificação dos benefícios percebidos e/ou ganhos provenientes da atuação institucional, possibilitando também maior clareza no monitoramento e avaliação da performance.

A elaboração de cada parte do mapa envolve conceitos teóricos que precisam ser de conhecimento dos gestores, pois o desenvolvimento do mapa é feito de forma participativa e integrada com os colaboradores da organização. O mapa, além de apresentar uma maior visibilidade aos resultados e estratégias adotadas, demonstra que a organização observou uma metodologia previamente definida para estabelecer o planejamento e a gestão dos projectos realizados.

⁶ Destaca-se a predominância na utilização do mapa da transformação em organizações públicas que desenvolvem projectos visando a captação externa de recursos (Breuer, et al, 2016).

Quadro 1: Conceitos envolvidos no Mapa da Transformação

<p>Pressupostos: Afirmações a respeito de crenças, valores institucionais e da equipa de trabalho, que orientam o tipo de atuação da organização.</p> <p>Afirmações a respeito de evidências que a organização já possui, a partir de sua experiência anterior com projectos ou atividades semelhantes.</p>	<p>Impactos: Repercussões possíveis e desejáveis na situação, a partir dos resultados alcançados, que podem indicar a continuidade ou aprofundamento das mudanças pretendidas.</p>	<p>Indicadores-chave da performance (KPI): Variáveis que permitem identificar como os resultados podem ser observados.</p>
	<p>Resultados/Metas: Principais mudanças buscadas pela intervenção, a partir dos objetivos que tiverem sido estabelecidos para o período.</p>	
	<p>Estratégias: Linhas de ação que a equipa considera adequadas para promover modificações, tendo em vista as diversas dimensões identificadas na análise do problema ou situação. Combinadas, proporcionam viabilidade à intervenção e ao alcance dos resultados esperados.</p>	<p>Riscos: Principais riscos que a intervenção proposta poderá sofrer, seja por factores internos ou externos.</p> <p>A análise de risco considera todos os sujeitos envolvidos na situação ou problema.</p>
	<p>Problema / Situação: Principais aspetos da situação ou problema onde se pretende intervir, nas diversas dimensões da intervenção (políticas, culturais, econômicas etc.). É fruto da análise realizada pela organização a respeito da situação ou problema.</p>	

Fonte: Autoria própria

A elaboração participativa do mapa facilita o entendimento de todos os aspetos envolvidos, de forma que os integrantes da equipa de trabalho construam uma compreensão comum a respeito da iniciativa.

Com o objetivo de seguir uma metodologia que facilite a identificação e o preenchimento dos respetivos campos, o mapa da transformação deve ter sua confeção iniciada pelos pressupostos. Em seguida, a organização deve preencher o diagnóstico do problema ou situação encontrada e os riscos envolvidos, para, nos demais passos, definir suas estratégias, resultados/metasp, impactos, e, por último, os indicadores-chave.

Figura 3: Sequência de preenchimento do Mapa da Transformação



Fonte: Autoria própria

4. Metodologia

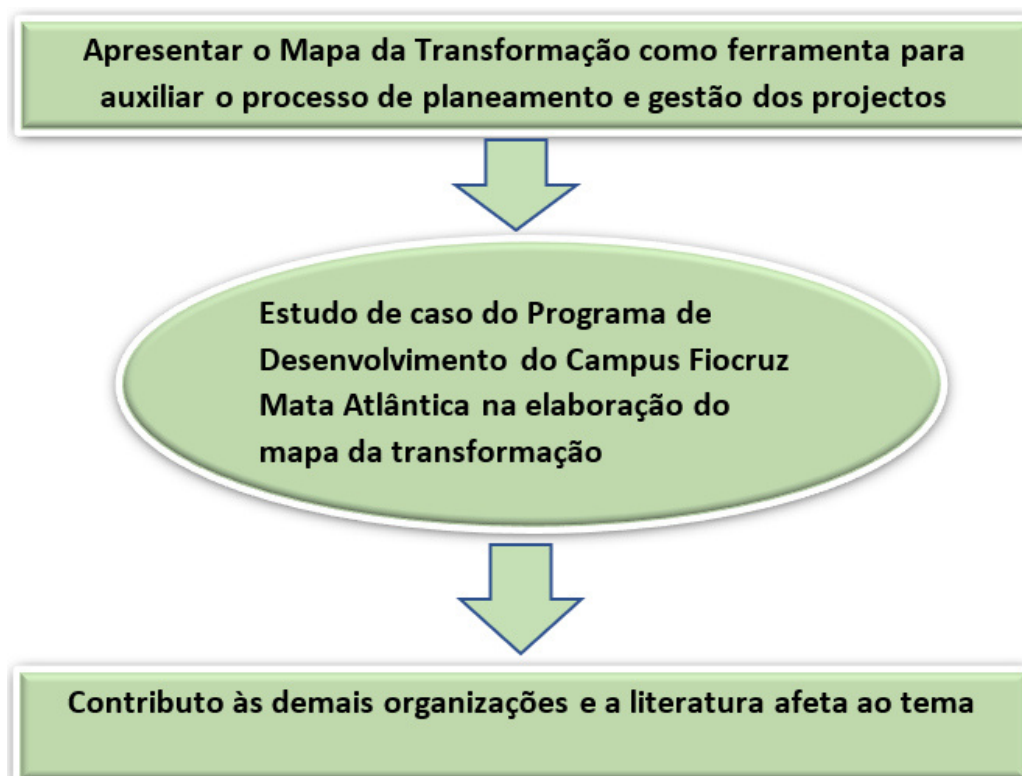
Com o objetivo de expor o Mapa da Transformação como ferramenta útil no processo de elaboração e gestão dos projectos da organização, apresentaremos a experiência de utilização por parte do Programa de Desenvolvimento do Campus Fiocruz Mata Atlântica, compartilhando as principais lições aprendidas nesse processo. Com esse intuito, a investigação pretende:

1. Apresentar o Mapa da Transformação como ferramenta para auxiliar o processo de elaboração e gestão dos projectos;
2. Detalhar a experiência do Programa de Desenvolvimento do Campus Fiocruz Mata Atlântica na elaboração do Mapa da Transformação, compartilhando as principais lições aprendidas.

O estudo de caso ora apresentado teve a participação dos autores como integrantes vinculados à equipa de trabalho executora da atividade no PDCFMA, durante o período de agosto de 2018 a maio de 2019, na condição de funcionário do setor de qualidade, monitoramento e avaliação da instituição e de consultora externa. Esse vínculo dos autores com a atividade, além de facilitar a coleta das informações para a pesquisa, evidencia o carácter participativo na elaboração do Mapa da Transformação. O trabalho de construção do mapa foi desenvolvido a partir de reuniões contando com a presença de um núcleo fixo de participantes, formado pela consultora e os profissionais do setor de qualidade, avaliação e monitoramento, e as diversas equipas de colaboradores, conduzidas separadamente, conforme a estrutura organizacional do Programa. As reuniões do núcleo fixo com as equipas foram realizadas por videoconferência, no total de 22 encontros. Além disso, foram realizadas cinco reuniões presenciais com todos os colaboradores da organização, cujo objetivo foi dialogar a respeito dos principais conceitos envolvidos em cada tópico do Mapa da Transformação, explicar a metodologia de construção para as próximas etapas e dirimir possíveis dúvidas. As reuniões também permitiram que as diversas equipas identificassem áreas de intersecção possíveis e desejáveis, assim como possibilitaram reforçar o carácter sistêmico necessário ao bom funcionamento do programa. As reuniões por videoconferência tiveram duração média de duas horas, enquanto as reuniões presenciais duraram cerca de seis horas.

Acreditamos que a apresentação de uma nova ferramenta de planeamento, moderna e de fácil visualização, aliada à experiência obtida pelo PDCFMA durante o processo de elaboração, pode ajudar a enriquecer a literatura afeta ao tema, além de auxiliar outras organizações que executam atividades relacionadas à gestão de projectos.

Figura 4 – Desenho da pesquisa



Fonte: Autoria própria

5. Apresentação dos resultados

5.1 Elaboração do Mapa da Transformação pelo PDCFMA

A implementação do Mapa da Transformação no PDCFMA iniciou-se em agosto de 2018, se estendendo até meados do mês de maio de 2019. Os encontros tiveram a participação de uma equipa de colaboradores de cada área da organização, normalmente entre três a cinco pessoas, a consultora especializada na aplicação da ferramenta e o setor de qualidade, monitoramento e avaliação do Programa.

Com a metodologia utilizada, cada equipa teve a oportunidade de discutir de forma pormenorizada cada aspeto do mapa, a partir de suas áreas de conhecimento e das possibilidades que identificavam como passíveis de intervenção na situação atual. Em sucessivas reuniões, com periodicidade semanal, quinzenal ou mensal, foram debatidos os conteúdos produzidos por cada equipa, cabendo à consultora realizar questionamentos e considerações no sentido de aprimorar a forma de apresentação das informações ou de esclarecer pontos que poderiam gerar dúvidas. Desta forma, garantiu-se que o mapa fosse a expressão concreta da experiência dos profissionais envolvidos, com suas visões e propostas.

O mapa completo da organização foi construído a partir da elaboração dos mapas das diversas equipas pertencentes à estrutura organizacional do Programa. Nos tópicos a seguir, estão detalhados os itens que compõem o Mapa da Transformação, assim como as principais definições apresentadas e as interações ocorridas com os participantes da atividade.

PRESSUPOSTOS

O estabelecimento dos pressupostos é a fase em que a equipa identifica as premissas, evidências, crenças ou valores que norteiam a ação institucional na realização do projecto. A consultora orientou as equipas a identificarem as ideias principais ou ideias chave envolvidas em cada premissa, de forma a sintetizar com mais facilidade os pressupostos institucionais. Também se fez necessário condicionar os pressupostos à competência institucional, de forma a evitar a utilização de pressupostos que estejam fora do âmbito de atribuições da organização. Além disso, as equipas foram orientadas a evitar a utilização de definições meramente científicas, devendo-se priorizar aspetos que caracterizam a intervenção no ambiente de atuação.

PROBLEMA/SITUAÇÃO ATUAL

Durante a identificação da situação atual, a grande dificuldade encontrada pela equipa do PDCFMA foi a ausência de dados mensuráveis para as situações descritas. Com frequência, os colaboradores utilizaram termos genéricos, tais como pouco, muito, alto, baixo, excesso (exemplo: baixo índice de escolaridade). Foi apontado que a falta de especificidade/mensuração das informações existentes no início do projecto dificulta, por exemplo, identificar o grau de mudanças alcançadas, quando os resultados forem apurados.

A consultora orientou a equipa de trabalho a detalhar a situação ou problema com a maior precisão possível, apresentando índices, dados ou informações quantificáveis existentes na organização, seja por meio de pesquisas anteriores ou registos das equipas. Esse detalhamento facilita a elaboração das fases futuras, em especial a definição dos indicadores-chave e dos resultados esperados. No estudo da situação atual é importante também identificar situações que não foram detetadas em planeamentos anteriores. O estabelecimento da situação atual deve contemplar o diagnóstico existente na organização até o período imediatamente anterior ao início considerado para o mapa.

RISCOS

A análise dos riscos tem relação com toda a execução do planeamento previsto para o projecto. Essa etapa demonstra a capacidade da organização em lidar com situações imprevistas, por isso,

constitui-se em uma fase fundamental para a boa gestão do projecto. O risco foi conceituado como a possibilidade de surgimento de imprevistos que possam impedir ou dificultar o alcance dos resultados esperados. Apesar de possuir relação com todos os itens do mapa, o estabelecimento dos riscos tem uma forte conexão com os resultados esperados. O risco se apresenta como uma ameaça ao projecto. Nesse sentido, as equipas foram orientadas a identificar os riscos tendo em vista a possível presença de factores que pudessem interferir nos alcances dos resultados esperados. Por fim, foi ressaltada a importância de se realizar a integração entre as equipas, de forma a facilitar a atribuição de responsabilidades nas situações de riscos identificadas.

ESTRATÉGIAS

O estabelecimento das estratégias adequadas é um momento crucial para a elaboração do Mapa da Transformação, tendo em vista que usualmente as organizações dispõem de recursos limitados de tempo, pessoas ou recursos materiais. Estratégia foi compreendida como caminho (ou caminhos) possível para gerar mudanças na situação inicial encontrada. Sendo assim, é fundamental realizar uma análise sobre os factores que influenciaram a tomada das decisões anteriores, com base em registos onde constam a seleção das estratégias pretéritas. Quanto mais conhecimento prévio sobre a situação/problema e dos aprendizados decorrentes de experiências anteriores, maior a chance de utilizar estratégias mais adequadas. Para cada problema identificado, deve existir ao menos uma estratégia de atuação definida, embora nem sempre essa estratégia resulte necessariamente em um resultado esperado.

Nessa fase de escolha das estratégias, a consultora ressaltou a importância de qualificar adequadamente as características dos públicos com os quais as equipas trabalham no território do programa, as competências internas existentes na própria organização e as possibilidades de articulação com atores externos cuja atuação em parceria pudesse facilitar o alcance das mudanças pretendidas. Além disso, foi enfatizada a importância de considerar a experiência e o conhecimento existentes na população/público-alvo, uma vez que a sustentabilidade dos resultados depende, em grande parte, da participação desses atores. Assim, a escolha da estratégia adequada deve estar compatibilizada com os resultados esperados, além de contemplar os pressupostos definidos.

RESULTADOS/METAS

A utilização de uma determinada estratégia deve conduzir a um resultado esperado. A principal orientação transmitida para o estabelecimento dos resultados/metasp foi utilizar as características *SMART* (específico, mensurável, atingível, relevante e temporal). A principal dificuldade

encontrada pelas equipas foi a falta de especificação adequada para os resultados planeados. Foi ressaltado que a utilização de termos abstratos como conscientização, sensibilização e fortalecimento, ou de expressões genéricas como aumento, diminuição, ampliação, sem a previsão do número de pessoas ou de outros aspetos concretos, deve ser evitada, pois não indicam as mudanças reais pretendidas ou podem dificultar a interpretação do efetivo alcance do resultado.

O correto estabelecimento de resultados/metas *SMART* facilita sobremaneira a posterior definição dos indicadores mais adequados. Cabe ressaltar que mesmo os resultados essencialmente qualitativos podem e devem ser quantificados. Por último, foi ressaltado que podem existir resultados não esperados ao final do projecto e que, caso ocorram, devem ser registados e considerados para o próximo ciclo de planeamento.

IMPACTOS

O impacto de uma determinada intervenção vai além do resultado esperado pela organização na execução de um projecto, pois trata-se de repercussões que permanecem nas pessoas envolvidas, mesmo após o término da iniciativa. Os impactos certamente possuem relação com os resultados esperados, mas dependem do grau de apropriação por parte dos participantes e das condições do contexto em que se deu a ação, cuja dinâmica nem sempre permanece a mesma, ou, por vezes, dependem de políticas públicas para se manterem ativas, o que pode causar dificuldades para a sua identificação. Para o caso específico do Mapa da Transformação, não existe a obrigatoriedade de serem atribuídos indicadores para os impactos previstos. Além disso, o impacto pode ser gerado a partir de um conjunto de resultados, não tendo necessariamente uma vinculação linear e direta com um único resultado; entretanto, a consultora recomendou o estabelecimento de impactos que guardassem relação com os resultados esperados previstos no mapa, evitando assim a extrapolação para outras áreas que não tenham sido objeto de intervenção da organização no projecto.

INDICADORES-CHAVE

Conforme orientado pela consultora, os indicadores são variáveis que permitem identificar como os resultados podem ser observados, sendo utilizados para acompanhar a execução ao longo do tempo e que devem ser definidas por quem elabora o projecto.

O indicador é a forma utilizada pelo planeador para identificar se o resultado foi ou não alcançado, e em que medida. Em outras palavras, o indicador responde à seguinte pergunta: Que indícios poderão demonstrar que a meta a que nos comprometemos foi alcançada? Além de gerar uma informação que facilita o monitoramento do projecto e avaliações intermediárias,

indicadores têm como principal objetivo facilitar a aprendizagem da equipa com a execução do projecto, contribuindo para aprimorar o conhecimento da organização a respeito da situação/problema e possíveis formas de intervenção futuras. Em geral, para cada resultado esperado deve existir ao menos um indicador estabelecido, sendo que podem ser atribuídos mais de um indicador para um mesmo resultado.

Mesmo os resultados essencialmente qualitativos podem ser quantificados por meio de indicadores apropriados. Para a construção dos indicadores, é necessário estabelecer uma relação entre a situação, estratégia e os resultados esperados, além de diferenciar indicadores de resultados e indicadores de processo. No caso de submissão de projectos para financiamento por agência externa de fomento, a consultora orientou a observar as metodologias específicas de cada instituição, uma vez que existem diversas formas de apresentar indicadores.

5.2 Lições aprendidas

Para o processo completo de elaboração do Mapa da Transformação de todas as equipas foram despendidos cerca de dez meses, tendo em vista que o processo de construção dependia da dinâmica interna de cada uma das equipas e das possibilidades de agenda comum nesse período. O quadro dois sintetiza as principais lições aprendidas pela equipa do PDCFMA durante o processo de construção da ferramenta.

Quadro 2 – Principais lições aprendidas

<p>Pressupostos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condicionar os pressupostos à competência institucional 2. Evitar a utilização somente de definições científicas 3. Priorizar as premissas que caracterizam a atuação da equipa 	<p>Impactos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procurar extrapolar os resultados esperados para o âmbito das políticas públicas, mesmo que não seja possível quantificá-los 2. Não é necessário estabelecer indicadores para os impactos previstos 3. O impacto deve ter relação com os resultados esperados pela equipa 	<p>Indicadores-chave da performance (KPI)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deve existir ao menos (1) um indicador para cada resultado esperado 2. Importante atribuir indicadores de resultado e de processo 3. Os indicadores devem ser alvo de monitoramento e avaliação, com uma periodicidade adequada aos prazos estabelecidos para alcance dos resultados 4. A elaboração de indicadores adequados pode ser de difícil
	<p>Resultados/Metas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quantificar adequadamente os resultados esperados 2. Estabelecer resultados/metasp realistas e alcançáveis (SMART) 3. Evitar a utilização de expressões de carácter pouco específico e que podem gerar dúvidas quanto ao efetivo alcance do resultado (evitar termos como 	

	conscientização, sensibilização, fortalecimento etc.) 4. Evitar o estabelecimento de resultados muito abrangentes cujo alcance dependa da participação de outras instituições e atores	execução caso os colaboradores não estejam inteiramente familiarizados com os conceitos relacionados a sua definição teórica.
	<p style="text-align: center;">Estratégias</p> 1. Analisar os factores que influenciaram a tomada das decisões pretéritas. 2. Qualificar adequadamente a demanda (público alvo). 3. Compatibilizar a escolha da estratégia com os resultados esperados.	<p style="text-align: center;">Riscos</p> 1. Importante perceber que os riscos guardam relação direta com a possibilidade de não alcance dos resultados, tendo em vista o surgimento de situações que afetariam sobremaneira a execução do projecto. 2. Cada risco identificado no projecto deve prever uma estratégia de mitigação, de forma que a organização consiga contorná-lo.
	<p style="text-align: center;">Problema / Situação</p> 1. Quantificar a situação/problema adequadamente. 2. Evitar expressões genéricas tais como muito, pouco, grande parte. 3. Utilizar as informações existentes no registo/arquivo da organização.	

Fonte: Autoria própria

6. Conclusões

A execução eficaz do planeamento para a gestão dos projectos executados pela organização pode garantir o alcance de melhores resultados. É diante deste cenário que a utilização de ferramentas adequadas é figura fundamental para assegurar melhorias no desempenho e, por conseguinte, no nível de competitividade e inovação das organizações.

Longe de ser um documento que pretende definir normas e estabelecer conceitos padronizados para a gestão dos projectos realizados, o Mapa da Transformação mais se aproxima de uma ferramenta auxiliar para a condução do processo de planeamento para a execução, monitoramento e avaliação desses projectos. A construção da ferramenta deve ser realizada de maneira colaborativa e participativa entre os principais atores de cada departamento, setor ou estrutura da organização. O mapa, em si, é a apresentação visual dos objetivos da organização para um determinado período, e esse recorte demonstra os resultados intermediários que deverão ser alcançados, e que a longo prazo devem contribuir para o alcance dos principais objetivos estratégicos. Como previsto na teoria da mudança (TOC), os resultados atingidos a

meio do caminho devem ser monitorados e avaliados para que o impacto principal seja alcançado no final do período planejado.

O processo conduzido no PDCFMA mostrou que o mapa foi uma ferramenta útil para a elaboração de forma organizada e sequencial dos pressupostos e problemas encontrados pela organização para a execução dos seus projectos. Além disso, o uso do mapa facilitou a construção de estratégias consideradas apropriadas, pois a identificação prévia da situação/problema permitiu a definição de um diagnóstico detalhado para a fase posterior. A definição de estratégias adequadas normalmente irá conduzir a resultados esperados mais específicos e tangíveis. O impacto da atuação organizacional no público-alvo poderá ser mensurado futuramente, com a utilização de ferramentas apropriadas a essa finalidade.

O facto de as equipas construírem o mapa por etapas facilita não só a elaboração de cada tópico, como também permite a conexão com as demais etapas, por exemplo, a definição de um problema ou identificação de uma situação permite o estabelecimento de ao menos uma estratégia de atuação para esse problema, o que deve gerar um ou mais resultados esperados. Assim como a obtenção de resultados consistentes e sistemáticos devem impactar positivamente no bem-estar e na qualidade de vida do público-alvo da intervenção organizacional. As reuniões realizadas com cada área separadamente mostrou ser um instrumento facilitador para a participação e colaboração de cada membro.

A experiência do PDCFMA reforçou que a integração é uma questão fundamental para que o Mapa da Transformação seja um reflexo real e confiável do planeamento da organização. Cada área da organização contribui para que os objetivos gerais sejam alcançados, sendo assim, cada equipa deve considerar uma perspectiva sistêmica para a elaboração do mapa. Muitos resultados inicialmente previstos por departamentos/estruturas isoladamente tiveram que ser reformulados, pois havia uma necessidade de maior articulação com outras equipas, facto que, provavelmente não teria sido revelado sem a construção coletiva da ferramenta.

O Mapa da Transformação elaborado pelo PDCFMA contempla como prazo final o ano de 2020. A organização deverá utilizar os meios adequados para verificar se os resultados e impactos previstos foram efetivamente alcançados. Além disso, outra tarefa de extrema importância é monitorar até que ponto esses resultados intermediários contribuíram para o objetivo de longo prazo. Caso haja necessidade de outras intervenções, os pressupostos estabelecidos para essa versão do mapa podem servir como justificativa para a confeção de um novo projecto.

A construção dos resultados e indicadores foi a principal dificuldade identificada pelas equipas. A necessidade da correta especificação e quantificação dos resultados parece ser uma atividade desafiante e extremamente sensível na elaboração do mapa, assim como a falta de conhecimento teórico envolvendo conceituação e definição de indicadores.

Uma sugestão que pode ser realizada na estrutura do mapa é a inclusão de um campo para o gerenciamento dos riscos identificados. Uma vez que os riscos são previstos, é necessário também que o planeador seja capaz de prever situações para sanar ou minimizar o surgimento do imprevisto, gerando uma situação alternativa que permita o alcance dos resultados esperados. Além disso, é possível reestruturar o design do mapa de modo a facilitar a identificação do vínculo entre tópicos inter-relacionados, de forma a permitir uma melhor visualização da relação direta entre problema e estratégia, resultados e indicadores e resultados e impactos, por exemplo.

Além de ser uma ferramenta especialmente indicada para organizações que operam em ambientes complexos, tais como os sociais e comunitários, entendemos que sua utilização é especialmente indicada para instituições públicas que submetem projectos para captação de recursos externos, pois o Mapa da Transformação, ademais de ser um facilitador para o gestor que irá elaborar as etapas previstas no planeamento do projecto, permite uma melhor identificação dos objetivos pretendidos pela organização solicitante de financiamento. Cabe observar que a utilização do mapa teve sua origem no âmbito do financiamento de projectos, tanto pelas organizações solicitantes, como pelas instituições de fomento (Breuer, et al, 2016).

Os resultados alcançados pelo PDCFMA na utilização do Mapa da Transformação podem auxiliar outras organizações para o seu respetivo processo de planeamento e gestão dos projectos, além de poder servir como ferramenta de melhoria da qualidade. Outras pesquisas podem futuramente corroborar a eficiência na utilização da ferramenta, através do estudo de caso de outras organizações, assim como sugerir mudanças ou melhorias na metodologia de elaboração do mapa.

References:

- Anderson, A. (2004). Theory of change as a tool for strategic planning. The Aspen Institute: Roundtable on community change. Colorado.
- Breuer, E.; Lee, L.; Silva, M.; Lund, C. (2016). Using theory of change to design and evaluate public health interventions: a systematic review. *Implementation Science*. **11(63)**: 1-17
- Davies, R. (2018). Representing Theories of Change: A Technical Challenge with Evaluation Consequences. Centre of Excellence for Development Impact and Learning. Londres.
- Dias, P.H.R.C.; Sousa, J.C. (2017). Integração do planeamento estratégico ao pensamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*. **19(47)**: 29-44.

- Dias, P.H.R.C.; Sousa, J.C.; Dias, J.C. (2018). Um estudo de caso do planeamento estratégico do IFB. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*. **13(1)**: 89-106.
- Filho, P.V. (1979). Análise ambiental para o planeamento estratégico. *Revista de Administração de empresas*. **19(2)**: 115-127.
- James, C. (2011). Theory of change review. A report commissioned by comic relief. Londres.
- Mayne, J. (2015). Useful Theory of Change Models. *Canadian Journal of Program Evaluation*. **30(2)**: 119-142.
- Mayne, J. (2017). Theory of Change Analysis: Building Robust Theories of Change. *Canadian Journal of Program Evaluation*. **32(2)**: 155-173.
- Prinsen, G.; Nijhof, S. (2015). Between logframes and theory of change: reviewing debates and a practical experience. *Development in Practice*. **25(2)**: 234-246
- Rezende, D.A. (2013). Metodologia para projeto de planeamento estratégico de informações alinhado ao planeamento estratégico: a experiência do Senac-PR. *Revista Ciência da Informação*. **32(3)**: 146-155.
- Setlhako, A.; Msila, V. (2013). Evaluation of Programs: Reading Carol H. Weiss. *Universal Journal of Educational Research*. **1(4)**: 323-327

Authors Profiles:

Everton Alves

Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, Especialista em Gestão Pública pela Universidade Cândido Mendes, Especialista em Gestão de Organizações pela Fundação Oswaldo Cruz e Mestre em Gestão pela Universidade de Coimbra. Investigador da Fundação Oswaldo Cruz. Os seus principais interesses de investigação são planeamento estratégico, medição da performance organizacional com base em referenciais de gestão da qualidade e gestão de projectos.

Liliane da Costa Reis

É socióloga e mestre em Administração, com experiência profissional em organizações sociais. Após 19 anos na gestão de organização voluntária sem fins lucrativos com presença em mais de 50 países, passou a dedicar-se ao estudo e consultoria em gestão institucional, incluindo planeamento estratégico, monitoramento e avaliação de projectos sociais junto a organizações públicas e privadas no Brasil.