

# Teorias de mudanças integrativas

Move Social

# Teorias de mudanças integrativas

Este texto surgiu inicialmente com a ideia de debater qualidade nas teorias de mudanças, buscando identificar características centrais que pudesse inspirar a prática com as mesmas. De uma narrativa inicial mais rasa, imperativa e, digamos, prescritiva acerca do que fazer ou não, a construção tomou outro rumo (já em contexto pandêmico, com seus outros tempos e desafios), essencialmente devido à compreensão de que essa tal "qualidade" é difusa e está "antes de tudo" na forma como enxergamos a própria realidade que queremos mudar com nossas iniciativas de impacto e a própria teoria de mudança enquanto instrumento de apoio.

O que segue nas próximas linhas, portanto, é um ensaio que: 1) resgata uma breve história e características essenciais das teorias de mudança (TdMs); 2) identifica e distingue duas perspectivas que têm orientado os processos de construção de TdMs; 3) situa e defende o olhar sistêmico frente à complexidade das dinâmicas sociais/culturais, ambientais e, em última instância e em algum grau, de tudo o que nos rodeia; 4) propõe um conjunto de objetivos que podem inspirar e qualificar nossa prática com as teorias de mudança e torná-las mais potentes no enfrentamento dos problemas que nos desafiam.

## Uma narrativa complexa

A Teoria de Mudança (TdM) surge na segunda metade dos anos 1990 como uma alternativa para avançarmos no modo como encarávamos, estudávamos e formalizávamos nossas iniciativas (organização da sociedade civil, projeto, programa, negócio de impacto, etc.) socioambientais. O campo da avaliação de impacto vivia inquietações e desafios em razão, entre outras coisas, da superficialidade sob a qual eram pensados e planejados alguns projetos ou programas, muitas vezes com frágeis relações causais entre contexto, intenções, ações deliberadas e efeitos desejados.

Era comum que pessoas diferentes da equipe de um mesmo projeto tivessem entendimentos diversos sobre quais mudanças buscavam no curto, médio e longo prazo e por meio de qual caminho (como), de fato, pretendiam alcançá-las. O Marco Lógico, por exemplo, vinha se mostrando pouco sensível à complexidade que já passava a ser reconhecida, e essa comprometida visão/lógica sobre as organizações e seus impactos prejudicava as avaliações ou, minimamente, as colocava sob ainda mais riscos.

Como saber ao certo o que é estratégico avaliar se não conhecemos/construímos bem a lógica de causa e efeito de um projeto? Como saber se dado resultado é esperado e pode ser medido agora ou só daqui a um ou dois anos? Será que estes resultados esperados são factíveis e frutos de relações e hipóteses válidas e consistentemente sustentadas?

Questões como estas mobilizaram um grupo de avaliadoras e avaliadores, do qual faz parte Carol Weiss – reconhecida por firmar o termo "teoria de mudança", em 1995, em um texto no qual também aponta a complexidade das iniciativas de impacto (atuantes

especialmente em contextos comunitários), critica as avaliações padrões com suas leis e métodos estanques e defende a ampla inclusão de "comunidades" nos processos de planejamento e decisão de iniciativas. Enfim, um baita texto!

"In lieu (ao invés) de modelos standards/padrões de avaliação, defendo a ideia de basear as avaliações nas 'teorias de mudança' (...) compreendendo que os programas (iniciativas de impacto) são construídos sob explícitas e implícitas teorias sobre como e porque o programa vai operar" Carol Weiss - 1995

A complexidade (como paradigma, lente pra se olhar o mundo) já circulava há algumas décadas, mas começava a entrar no campo organizacional a partir de termos como "pensamento sistêmico" (lembramos que A Quinta Disciplina de Peter Senge é publicada em 1990). Vemos ali, fim do século XX, a eclosão de diferentes textos, debates e ferramentas voltadas a facilitar trocas, aprofundamentos e avanços no campo organizacional tradicional e de impacto, sensíveis a uma perspectiva sistêmica, complexa.

A teoria de mudança, em sua primeira versão, nasce nesse contexto e, a partir dos anos seguintes, avança provocada por diferentes experiências, registros e trocas de ideias. Andrea Anderson, em 2005, organiza um guia prático bastante reconhecido sobre TdM, apresentando-a como um recurso coletivo e vivo (que requer olhares e revisões frequentes), apontando um caminho de construção pautado em alguns passos e elementos estruturantes, entre eles: resultados (outcomes), impactos (long term goals/ultimate outcomes), pré-condições, hipóteses/pressupostos, caminho da mudança (a lógica que une a cadeia de efeitos, sejam resultados ou impactos) e intervenções. A teoria de mudança se firma como recurso que provoca o olhar para a complexidade presente na lógica (não linear!) de causa e efeitos de um projeto, programa, organização, coletivo... Enfim, qualquer iniciativa orientada ao impacto socioambiental positivo.

Muito se produz nos anos seguintes e, em 2012, Isabel Vogel publica uma revisão ampla sobre compreensões e usos de teorias de mudança no âmbito do desenvolvimento internacional que marca um entendimento que considero central: a teoria de mudança pode ter várias formas e caminhos enquanto método e produto que é, e por isso, é vista menos como uma ferramenta e mais como uma abordagem, um modo de pensar/entender/organizar a narrativa de impacto de uma iniciativa (que Vogel nomeia como Theory of Change Thinking).

**No Brasil, a teoria de mudança vai se instalando timidamente via campo do investimento social privado próximo a 2010. Na Move Social, nossa primeira consultoria usando a abordagem da teoria de mudança aconteceu em 2013 a partir de um misto de curiosidade, atrevimento e aposta nossa e do cliente.**

"A principal mensagem que as pessoas (participantes do estudo) deram foi que a teoria de mudança, se vista e utilizada de uma maneira flexível para se pensar sobre as questões fundamentais de seus programas, poderia criar/levar a melhores hipóteses de mudança, inspirar inovações e aperfeiçoamentos nas estratégias dos programas e fortalecer o potencial de alcance dos resultados/efeitos que buscavam." Isabel Vogel – 2012

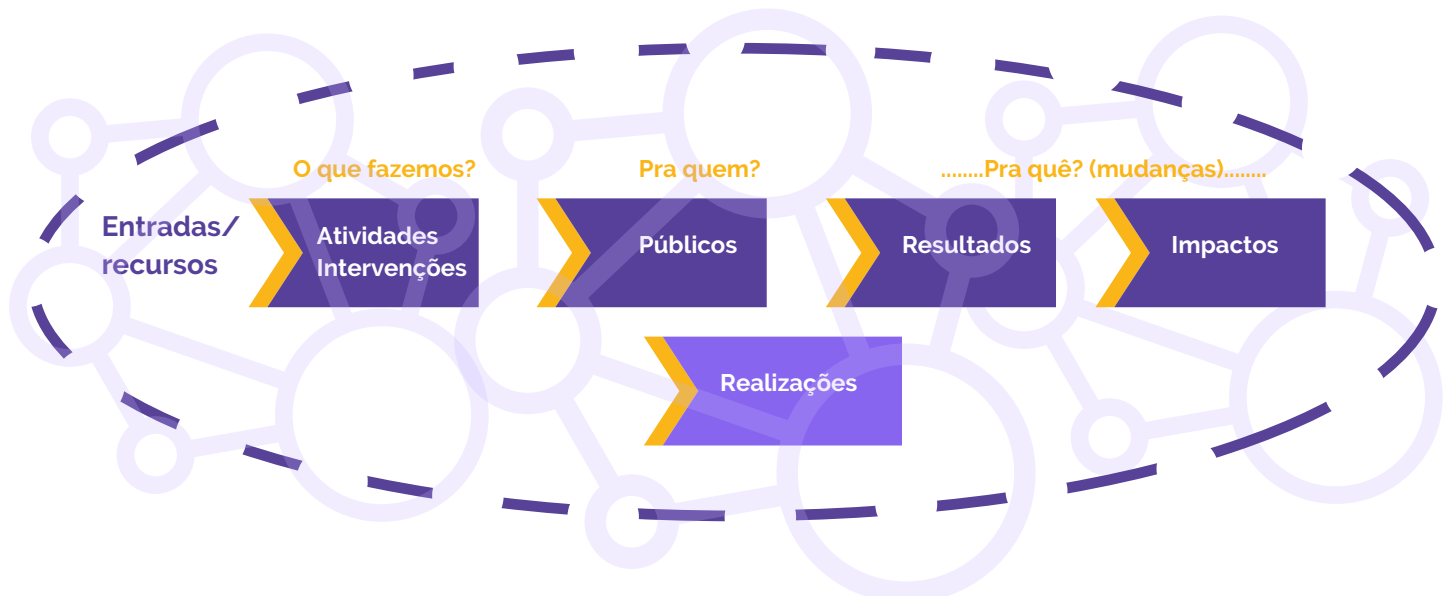
A Abordagem da Teoria de Mudança (Theory of Change Thinking) se popularizou ainda mais nestes últimos oito anos (da revisão de Vogel até hoje), sendo debatida ao redor do mundo e operada de maneiras distintas a partir de diferentes procedimentos, estilos e recursos de facilitação. E amadureceu bastante, mas mantendo centralmente a perspectiva inaugural que chamo aqui de **DESCRITIVA**.

Esta perspectiva é marcada pela forte **valorização e descrição da lógica de impacto da iniciativa** em si, orientando processos que, embora olhem para contexto, questões externas e até outros aspectos internos (equipe, recursos, etc.), não consideram a integralidade desta iniciativa e/ou do sistema complexo no qual ela se insere. Não prevê análises mais profundas sobre outros de seus componentes e, principalmente, do sistema do qual ela é parte, seus outros subsistemas, forças/vetores de criação, manutenção ou colapso. A Abordagem da Teoria de Mudança sob essa perspectiva descritiva, embora seja ainda disruptiva e relevante para muitos grupos e organizações, vem deixando a desejar.

Compreendendo melhor a natureza e componentes das iniciativas e do mundo hoje, pessoas atuantes no campo de impacto há poucos anos começaram a conectar a Teoria de Mudança a outras perspectivas, ferramentas e visões. Começamos a compreender na prática (e a contragosto ou a custos de uma pandemia!) que as instabilidades inevitáveis em contextos complexos (VUCA e TUNA, como se diz no inglês) e seus desafios precisam de soluções complexas, mais conscientes dos elementos, inter-relações e forças que caracterizam sistemas sociais e culturais como as iniciativas de impacto, seus territórios, públicos, alianças... Surge daí uma segunda perspectiva para as TdMs, que VALORIZA A COMPLEXIDADE da iniciativa e também do (eco) sistema, gerando novas maneiras/métodos de se construir as narrativas de impacto, mas, principalmente, buscando integrá-las a outros componentes, modelos e subsistemas. Chamo esta segunda perspectiva de **INTEGRATIVA** e este texto se dedica a ela, convidando ao debate à prática disruptiva.



Representação da abordagem descritiva, onde as dimensões comuns de uma Teoria de Mudança aparecem dentro de uma perspectiva limitada pelos contornos e partes da própria iniciativa-foco do trabalho.



Representação da abordagem integrativa, onde as dimensões comuns de uma Teoria de Mudança interagem com outros subsistemas e partes de um sistema mais amplo e complexo, influenciando-os e sendo influenciada mutuamente. limitada pelos contornos e partes da própria iniciativa-foco do trabalho.

Mas antes de seguir, façamos uma pausa aqui para falar dessa tal complexidade.

## UM MUNDO INTEGRADO

"A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (complexus: o que é tecido junto) de constituições heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico. Mas então a complexidade se apresenta com os traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza." Morin – 1990

Um fruto desta intencionalidade integrativa é o Modelo C , co-criado por diferentes organizações em 2017 e que, sensível à complexidade dos negócios de impacto, propõe questões, princípios de trabalho e um esquema visual que integra teorias de mudança e modelos de negócio para permitir uma uma visão mais completa/xa . " A separação deve ser superada": clamávamos em seu manifesto! Outro exemplo é o Guia Teoria de Mudança em 10 passos (publicação de 2019 do NPC - News Philanthropy Capital ), que escapa de uma perspectiva apenas descritiva ao sugerir movimentos importantes como: análise sistêmica de contexto; estudos de mecanismos de mudança análise de sinergia e de atuação coletiva ou estudo de fatores internos e externos de viabilização dos impactos.

A complexidade do universo segue aumentando desde sua forma originária, ainda uma sopa de elementos e potência. Conexões, fusões, explosões e movimentos naturais, não intencionais, foram criando elementos químicos, matéria, líquidos, gases... Surgiram os primeiros organismos procariontes e, a partir de um corte abrupto na história, podemos chegar aos dias de hoje, 2020, compreendendo alguns padrões desta dança evolutiva que já dura bilhões de anos, dentre os quais destaco:

- 1) a evolução se dá porque há colaboração e integração predominante, entre diferentes elementos, células, seres, grupos, biomas, subsistemas de um sistema mais complexo, o todo;
- 2) a complexidade é crescente e sempre emergente;
- 3) as partes entre si e o todo coexistem em relação de interdependência, num fluxo causal, e muitas vezes caótico, do qual o efeito borboleta, por exemplo, é uma representação;
- 4) não existe movimento, cooperação e inter-relações no sistema se não houver energia fluindo, ativando e provocando cada elemento (seja energia baseada no calor, na luz solar, nos minerais, na comida, nos combustíveis fósseis, em frequências mais sutis, etc.);
- 5) em sistemas de mais complexidade, como os sociais/culturais, o conhecimento trocado e acumulado gera mais e mais complexidade;
- 6) todo sistema ou subsistema tende ao colapso, hora ou outra.

De diferentes maneiras, nós humanos há milênios percebemos, falamos e produzimos conhecimento sobre esse mundo/fenômeno complexo e interdependente. A cosmovisão de distintos povos antigos, de diferentes continentes, e algumas de suas obras atestam isso. Contudo, interdependência e complexidade nem sempre foram percebidas ou valorizadas e, em alguns povos e/ou períodos, prevaleceu certa cegueira neste sentido.

A história do pensamento ocidental, boa parte de suas crenças e, em muito, a ciência por ele fundada são exemplos dessa limitação que separa, des-integra e des-envolve. O "desenvolvimento" moderno e nocivo surge daí e, para muitos, alavanca o Antropoceno, conhecido como o período mais recente da Terra desde o seu surgimento, marcado pela transformação do planeta (negativamente falando) a partir das ações humanas.

Cosmovisões resistentes ao tempo e muitas(os) pensadoras(es), contudo, vêm amparando e fortalecendo debates que nos ajudam a re-conectar e melhor atuar na realidade sistêmica em alguma medida. Para citar alguns e algumas: James Lovelock, Lynn Margulis, Ailton Krenak, Brian Arthur, Dave Snowden, Pablo Solón, Edgar Morin, Kate Raworth, Daniel Christian Wahl, Anibal Quijano, Otto Scharmer, Helena Norberg-Hodge, Satish Kumar...

O argumento central aqui é: os sistemas e subsistemas se conectam e se influenciam, assim como nossos desafios sociais, ambientais, políticos... Vivemos a complexidade, queiramos ou não. Valorizá-la é abrir mão da falácia e incoerência da ideia de controle e "Verdade", encarando melhor as incertezas e permitindo-nos ampliar nossa capacidade de perceber o mundo e elaborar respostas mais potentes, sistêmicas, atentas às conexões interdependentes.

"O que a humanidade enfrenta não é só uma crise ambiental, econômica, social, geopolítica, institucional e civilizatória. Essas crises são parte de um todo. É impossível resolver qualquer uma delas sem abordar conjuntamente todas as outras. Elas se retroalimentam. As estratégias unidimensionais não conseguirão resolver essa crise sistêmica. Pelo contrário, podem agravá-la." Pablo Solón – 2019

## UM PASSO NECESSÁRIO

Frente a esse cenário, portanto, a Abordagem de Teoria de Mudança Integrativa (TdMI) emerge e pode ser relevante. Mas o que, na prática seria uma TdMI? O que a caracterizaria ou pode inspirá-la?

Bem, por valorizar a abertura e a conexão, a perspectiva Integrativa não comporta um discurso imperativo/prescritivo ou um suposto manual a limitar o método (forma/percurso) fluido que pode variar de acordo com os diferentes encontros do processo.

Apoiado em referenciais teóricos e em algumas práticas (minhas e de outras/os facilitadoras e facilitadores), proponho aqui 9 chamados que, longe de serem "bandeiras" inéditas no campo do impacto, buscam inspirar nosso fazer na Abordagem de Teoria de Mudança Integrativa.

Os primeiros cinco chamados partem de uma mesma premissa: só mudaremos o mundo juntEs! Isso porque, em um cenário interdependente, pensar, sentir e fazer junto se mostra fundamental, não só para potencializar impactos positivos, mas também porque dificilmente um problema afeta apenas (direta ou indiretamente) um grupo ou território. E se nossa defesa é a de uma abordagem de TdM que integre e, assim, oriente e provoque a cooperação, o conceito de **impacto coletivo**, definido em 2011 por John Kania e Mark Kramer, serve como importante referência, por trazer contornos que fomentam um fazer a várias mãos, múltiplo, mais potente e relevante.

Em suma, como os autores afirmaram, em sua essência "impacto coletivo é sobre criar e implementar estratégias coordenadas entre stakeholders alinhados". Mas, para que falemos de impacto coletivo mesmo, ou de um fazer junto de alto nível, cinco condições são colocadas como necessárias, as quais trago como os primeiros chamados que permitirão construções de Teorias de Mudanças na perspectiva Integrativa.

**CHAMADO 1)** Criar **visões compartilhadas**, que mostrem onde o sonho (visão de impacto/mudança) da nossa iniciativa (ou da/o cliente) encontra o sonho da iniciativa da vizinha ou vizinho de território (comunidade, cidade, nação), campo temático, luta, sistema...

Devemos, nessa perspectiva, entender que uma Teoria de Mudança (nossa ou da/o outra/o) faz parte de um todo, sendo apenas parte da história sobre como o mundo será mudado, uma história que pra ter mais chance de final feliz precisa de partes construídas por outras/os. Precisa representar visões de mundo ou sonhos coletivos.

Aqui se defende, por exemplo, os encontros nos quais diferentes lideranças, presentes e abertas, colocam suas teorias de mudanças pra "conversar", visando identificar, construir ou formalizar visões compartilhadas e uma agenda comum, o que, no fim do dia, vai ser central para que haja cooperação. Lideranças que, obviamente, precisam estar dispostas e preparadas para acolher as tensões e desafios de uma conversa pautada quase sempre em múltiplos desejos e algumas dores, nem sempre comuns. Assim, explorar mecanismos de escuta empática, comunicação não-violenta, ou outro recurso que fomente boas conversas, é sempre uma alternativa a ser considerada.

Os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), como recursos para "coletivização" e pactuação de um futuro melhor a ser perseguido por todas(os) têm se mostrado também ótimos conteúdos disparadores para encontros desta natureza.

Propostas em 2016 por Mark Cabaj e Liz Weaver (Impacto Coletivo 3.0.), já são uma revisão/qualificação das primeiras condições que Kania e Kramer propunham, considerando melhor a complexidade dos arranjos e subsistemas coletivos.

**CHAMADO 2)** Elegir **atividades de alta alavancagem**, que consigam atingir e destravar pontos críticos que sustentam ou fortalecem problemas e dores socioambientais, evitando investir em pontos de inércia e sem potencial/energia para a transformação.

Precisamos de análises mais densas apoiadas no pensamento sistêmico, que busquem descortinar os níveis de um problema (eventos > padrões > estruturas > modelos mentais), identificar atrizes/atores e forças do nosso ecossistema e/ou ajudar-nos, por exemplo, a estudar cenários de futuros possíveis para o campo/tema/território que nos mobiliza. Isso permitirá a escolha de atividades muito mais potentes, a serem realizadas por uma iniciativa individualmente ou a partir de um arranjo coletivo de esforços.

"O"Participantes (na perspectiva do impacto coletivo) devem olhar para além da colaboração e ao invés disso focar em estratégias que foquem em oportunidades de mudança com alta alavancagem. Eles devem se comprometer com uma leitura sistêmica dos sistemas complexos que estão tentando mudar, e fazer uma avaliação realista sobre onde/em quê atores locais têm conhecimento, redes/networks, e recursos para fazer a diferença" Mark Cabaj e Liz Weaver - 2016



**CHAMADO 3)** Estimular o **engajamento inclusivo**, para garantir que diferentes grupos e, principalmente, os mais impactados pelos desafios/problemas que buscamos enfrentar com nossas iniciativas sejam incluídos. Em suma, buscar operar o princípio do “nada sobre nós sem nós”, que demanda, sim: cuidado no mapeamento das/os envolvidas/os e escolha de quem chamar pra co-construção; habilidade para criar oportunidades e ambiente de confiança e abertura, que levará ao engajamento, colaboração e maior chance de lidar com conflitos e tensões; e, entre outras coisas, atenção para garantir representatividade de gênero e raça.

Não se trata de apenas ouvir a comunidade afetada na etapa de aproximação/diagnóstico, e sim, de unir diferentes olhares e vozes no estudo e manejo sistêmico dos desafios, abrindo espaços para que a realidade plural emergja e haja mais nitidez sobre como atuar a várias mãos. O bom desenho e manejo das dinâmicas de poder, como se vê, é essencial.

**CHAMADO 4)** Facilitar aprendizagens estratégicas e coletivas, pautando decisões que fortaleçam a iniciativa ou a coalizão e suas chances de transformação positiva do mundo. E isso significa muito mais do que conectar teoria de mudança a indicadores e reuniões de gestão, por exemplo. Vai ainda além de compartilhar um relatório avaliativo com parceiras e parceiros da iniciativa.

Este chamado se conecta bastante à tríade monitoramento, avaliação e aprendizagem, buscando a construção de processos que gerem conhecimentos e insights coletivos, úteis para a gestão de impacto, checando premissas e efeitos com evidências para assim qualificar a iniciativa. Isso demanda, entre outras coisas: criar e manejar ferramentas específicas (como matrizes de indicadores); gerar feedbacks acessíveis sobre múltiplos resultados, realizações (outputs) ou outros elementos expressos na teoria de mudança; criar espaços cuidadosos (tempo, agenda, campo propício a celebrações e críticas) para estudo coletivo de dados e tomada de decisões, entendendo que o consenso nem sempre será algo possível/desejado.

**CHAMADO 5)** Fortalecer núcleos de gestão e sua capacidade para acolher, proteger e estimular diferentes parceiras/os da iniciativa, sustentando a gestão colaborativa.

Nesse sentido, cabe aos processos de Teorias de Mudança integrativas provocarem debates e olhares para a gestão e governança deste “fazer junto”, incluindo o próprio desenho e funcionamento destes núcleos de gestão, chamados em alguns textos de containers for change, e que costumam viver desafios importantes como: busca por financiadores/doadores que apoiem a operação gerencial; facilitar a jornada de participantes ajudando-os a tomar decisões – nem sempre fáceis – sobre suas próprias capacidades e esforços; respeitar e compreender a diversidade representada e esperada na iniciativa; cultivar e alimentar a confiança mútua – afinal, sem confiança um trabalho coletivo genuíno se torna impossível, entre outros. Abre-se aqui espaço a mais um subsistema (os núcleos de gestão) conectado às lógicas de causa e efeito de iniciativas.

É mais do que evidente (aceitemos ou não), nesta segunda década do século XXI, que diferentes elementos (partes) de um sistema (todo) se conectam e influenciam,

seja esse sistema um organismo biológico, uma organização, fenômenos naturais ou problemas socioambientais, entre tantos exemplos possíveis.

Nossa tendência como humanos nos últimos milênios tem sido encarar problemas a partir de uma visão identitária, onde um problema de fato o é quando afeta a mim (pessoa) ou um grupo/local do qual faço parte e que molda uma identidade que valorizo ou me constitui, seja minha família, meu bairro, meu grupo político ou meu país/nacionalidade etc. É comum nos esquivarmos, com nossos projetos, negócios e programas, da responsabilidade por alguns problemas com a justificativa de que não fomos nós (eu, você...) que os "criamos" ou porque não nos afetam diretamente.

Contudo, o que temos visto acontecer é um agravamento ou surgimento de problemas globais que afetam do mesmo jeito diferentes seres, grupos ou territórios do planeta, muitas vezes potencializando-se em uma espécie de efeito cascata. Problemas que não podem ser mais vistos, valorizados e enfrentados isoladamente e na individualidade de nossos esforços e privilégios.

A pandemia de Covid19 nos mostrou uma faceta bastante concreta dessa dinâmica, evidenciando, por exemplo, a relação de novos vírus com a intensa exploração animal e ambiental, bem como a relação de sua disseminação ou letalidade com condições de saneamento, classe social, território e cor da pele. Tudo está conectado, todas e todos, inclusive nossos problemas, sendo alguns deles extrema e coletivamente urgentes. Sob esse ponto de vista, Harari recentemente escreveu:

"Estamos acostumados a falar dos sistemas de saúde do ponto de vista nacional, mas proporcionar uma saúde melhor aos iranianos e chineses também contribui para proteger israelenses e norte-americanos de uma epidemia. Isto deveria ser evidente para todos, mas infelizmente é algo que escapa inclusive a algumas das pessoas mais importantes do mundo (...) Neste momento de crise, a batalha crucial está sendo travada dentro da própria humanidade. Se a epidemia criar mais desunião e desconfiança entre os seres humanos, o vírus terá obtido sua maior vitória." Yuval Noah Harari - 2020

Uma pandemia é um exemplo óbvio de um problema coletivamente urgente, mas há outros como a desigualdade e as mudanças climáticas, que conectam e afetam a todas/os de maneira complexa e alarmante. Este debate inspira nosso sexto chamado para processos de teoria de mudança integrativa e se apoia na ideia de que alguns problemas são extremamente centrais e críticos para o (eco) sistema.

Existe todo um campo avaliativo pensando e propondo ajuda nesse sentido. Deste campo, vale a leitura de recente texto do Michael Quin Patton neste link: <https://redebrasileirademea.ning.com/m/blogpost?id=3549601%3ABlogPost%3A132543>.

**CHAMADO 6) Conexões com a equidade social e a regeneração ecológica,** compreendendo que ambas “bandeiras” são hoje indissociáveis e urgentes, devendo ser intencionalmente tocadas nos processos de construção de teorias de mudança.

Como já dito, vivemos em um período (Antropoceno) onde a visão dominante de mundo e sociedade, 1) separa as pessoas e permite, assim, o tratamento desigual e a exploração de alguns grupos e a concentração de riqueza e privilégios de outros; bem como 2) separa nossa espécie das outras e da própria Natureza, permitindo a exploração, esgotamento e extinção de alguns recursos e seres em detrimento do acúmulo e prazer de outros. É óbvio, assim, que toda iniciativa (individual ou coletiva) precisa ativamente adotar estratégias que valorizem a equidade social e a regeneração do planeta, caso contrário ajudarão a perpetuar – mesmo que estruturalmente e sem intenção – desconexões e crises sociais, econômicas e ambientais responsáveis pelo sofrimento em massa de bilhões de seres (humanos e não humanos). Crises que estão conectadas.

Vejamos, por exemplo, a relação da ilimitada exploração animal via mega-sistemas de criação e produção e o surgimento de epidemias, pandemias ou agravamento do aquecimento global; e ainda, a relação das mudanças climáticas com o alargamento das desigualdades entre nações e/ou com a migração humana forçada para áreas urbanas com um conseqüente aumento de situações de privação, desamparo, violência e, também aqui, desigualdades.

Encoraja-se assim as construções de teorias de mudança que, entre outras coisas, prevejam uma análise de contexto com debate e identificação de privilégios e desigualdades que atravessam o tema, as populações ou território da iniciativa para assim propor estratégias de equidade; estimulem um olhar para as cadeias produtivas buscando encontrar oportunidades para qualificação de práticas; estabeleça a equidade social e a regeneração como dois elementos “obrigatórios” (pode haver mais) de uma visão de futuro inspiradora para iniciativa e verifique em que medida a cadeia lógica de resultados e impactos se conecta e influencia tal visão.

"A história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é, assim como pela influência relativa de cada um desses atores e pelas escolhas coletivas que disso decorrem. Ou seja, ela é fruto da combinação, do jogo de forças, de todos os atores envolvidos."

Thomas Piketty – 2013

Avancemos rumo aos nossos dois próximos chamados, que por sua vez, se apoiam na seguinte premissa: as organizações são complexas e precisam se reinventar!

Que uma organização (leia-se empresa, coletivo, cooperativa, instituto, fundação) é mais do que sua narrativa de impacto, nós sabemos, contudo, muitas vezes ainda construímos teorias de mudanças que não se abrem e conectam a outras de suas instâncias ou dimensões. Seus valores, modos de fazer, produzir, vender ou acessar clientes ou públicos alvo, sua visão sobre o mercado e perenidade... Tudo está em jogo, interagindo com as intenções de mudança, em maior ou menor grau. Na perspectiva das teorias de mudança integrativas, precisamos buscar profundas compreensões sobre a organização ou as organizações, atentando às especificidades das que estamos trabalhando, e avançar para além de passos e categorias de uma teoria de mudança clássica. A categoria de recursos (inputs), prevista em muitos textos sobre TdMs seria apenas uma pequena parte desse sistema.

Se queremos mudar o mundo, precisamos provocar mudanças nos modelos mentais e práticas que sustentam muitas organizações, enormes responsáveis pela perpetuação ou agravamento de problemas em diferentes níveis sistêmicos. Precisamos de processos que contribuam para a autocrítica e amadurecimento institucional. Frederic Laloux, em seu livro *Reinventando as Organizações*, escrito a partir de uma extensa pesquisa teórica e prática com dezenas de estudos de caso, nos provoca a compreendê-las de modo mais profundo dentro do que seriam cinco grandes "estágios/tipos" organizacionais. Com características, desafios, cores representativas e padrões específicos, cada tipo vem se constituindo e ganhando lugar historicamente. A premissa é de que, com o avanço dos estágios, aumenta-se a capacidade organizacional de lidar com a complexidade do mundo e deslocá-lo em direção à realização sistêmica: individual, organizacional, coletiva, planetária...

No quinto e último estágio identificado, representado por uma cor verde-azulada (teal, no original em inglês), temos organizações que valorizam os sistemas vivos e dinâmicos, o autogerenciamento, buscam expressar a inteireza/integralidade sistêmica, conectar-se e serem "porosas", além de realizar um propósito evolutivo, compreendendo que o futuro não se prediz ou controla. Frente a isso, parece que a Abordagem de Teoria de Mudança Integrativa pode se inspirar em alguns outros chamados:

**CHAMADO 7)** Conectar **diferentes dimensões organizacionais** e, assim, facilitar análises mais complexas e decisões mais assertivas que favoreçam a jornada rumo ao propósito evolutivo ao qual Laloux faz referência e que envolve uma transição e amadurecimento de visão e modelos mentais, bem como de práticas como planejamento, controle e gestão, seleções e treinamentos, marketing, desenvolvimento de produtos, entre outras. Sendo as organizações mais próximas a organismos do que edificações, parece importante buscar conectar diferentes dimensões, provocando por meio de ferramentas, modelos, procedimentos e conversas, construções que conectem a lógica de impacto à cultura organizacional como um todo, a lógica de venda ou captação de recursos, estratégias de posicionamento e comunicação, oportunidades ou demandas de parcerias, resultado financeiro, a capacidade e o chamado pessoal de cada uma e um que a compõem, entre outros. Portanto, estudos de teorias, ferramentas e práticas que ampliem essa conversa são necessários.

Nesse sentido, experiências muito relevantes têm acontecido com o uso do Modelo C, uma ferramenta que provoca avanços a partir da conexão entre dimensões da teoria de mudança e do business model canvas. Destaca-se, ainda, o uso de abordagens de planejamento como a do Balanced Scorecard e OKRs, que mobilizam um direcionamento organizacional de futuro a partir de objetivos e resultados chave – com metas e indicadores, preferencialmente –, que também têm se mostrado muito aderentes às teorias de mudança. Mas em se tratando desse chamado ou dos demais, nem o céu é limite para possibilidades e propostas de facilitação.

**CHAMADO 8) Honrar e conectar diferentes vozes e poderes na organização**, pois embora já tenhamos a participação e diversidade como valores da teoria de mudança desde o texto de Weiss em 1995, a provocação está em buscarmos favorecer trocas (de ideias e de histórias) que nem sempre circulam, conectar pessoas ao processo e à visão de mudança do mundo mas também umas às outras, suspender (mesmo que temporariamente) formatos e dinâmicas que sustentem poderes paralisantes. Compreende-se aqui – e novamente o Reinventando Organizações de Laloux é um apoio – que vozes mais conectadas aos problemas que emergem podem melhor iluminar decisões sobre e diante de futuros emergentes.

Este chamado nos provoca a também facilitar construções de teorias de mudança que ajudem as equipes a escutarem e se abrirem ao diferente e, assim, ver, sentir e iniciar algo novo ou de um outro jeito. Dessa forma, aumentamos as chances de criar pactos e sentidos comuns, mobilizadores e que desmontem uma lógica orientada por quem tem mais poder, privilégio, que seja "chefe-centrada", pouco porosa e comprometida na sua capacidade de avanço em direção à realização coletiva (indivíduo, organização, todo). Afinal, as organizações tendem a refletir o modo como suas lideranças percebem o mundo, sendo assim peças fundamentais para que colapsos positivos, amadurecimentos e transições aconteçam.

Quanto mais coletiva – ecocentrada – a visão, construção e gerenciamento do caminho, mais cooperação, senso crítico, autonomia e democracia plena.

"Consciente ou inconscientemente, lideranças realizam estruturas, práticas e culturas que fazem sentido para eles/elas, que correspondem ao seu jeito de ver o mundo" - Frederic Laloux - 2014.

Por fim, estamos nos aproximando do último chamado aqui proposto e que surge a partir da ideia de que para avançarmos de maneira saudável coletiva e sistêmica é preciso abertura, antes de tudo, individual!

Defendeu-se aqui que considerar a complexidade do mundo nos ajuda a melhor compreender e atuar sobre o que acontece ou pode acontecer, abandonando a ilusão do controle e separação. Então, se conectados (eu, você, outros grupos, organizações, outros seres, biomas, planeta...),

vivemos e moldamos as nuances de uma realidade interdependente, que pede abertura para acessar e fazer um futuro que rompa com os padrões que até aqui isolaram, controlaram, oprimiram, degradaram. Assim, avançar é ir além de tais padrões, deixando-os ir e ativamente pensando e fazendo diferente.

Como trabalhadores do campo de desenvolvimento REALIZAÇÃO social COLETIVA, somos chamadas/os ativamente a facilitar processos que também provoquem e acessem essa integração, mobilizando esforços, visões e energias (no sentido do que é necessário para movimentar e dar vida) para um futuro onde estejamos mais conectados com o eco e menos com o ego. Para isso, precisamos estar nós mesmas/os abertas/os e buscar mobilizar aberturas.

A Teoria U, método organizado por Otto Scharmer e colaboradoras/es, aponta para a necessidade de nos abirmos individualmente para avançarmos e amadurecermos pessoal e coletivamente. Uma abertura de coração, mente e vontade que nos permita ver o que não estamos vendo, sentir e perceber o que não estamos sentindo/percebendo e iniciar o que não estamos iniciando. Isso tudo nos leva a um último chamado que pode bem inspirar processos de teoria de mudança na perspectiva Integrativa.

**CHAMADO 9)** Fortalecer a **confiança e a coragem individual**, para o fazer colaborativo e disruptivo. E para isso, o convite é para buscarmos desenhar e CUIDAR de processos/jornadas de construção de teorias de mudança que também permitam destravar (ou descongelar, como diz Otto em um texto recente), a mente, o coração e a vontade de cada envolvida/o no trabalho. Assim, encaramos os pontos cegos ou sombras e facilitamos o ver, sentir e agir diferentes e mais maduros em cada uma/um, criando mais possibilidades de conexão com outras partes e o todo emergentes. Daí podem surgir, entre outras coisas, a confiança (o fiar-com), e a coragem (o agir com o coração) fundamentais para seguirmos coletivamente, apoiando-nos mútua a verdadeiramente.

Esta nona aspiração parece ser quase condicional a todas as outras acima. Por conta disso, poderia ser a primeira em termos de prioridade, provocando nosso compromisso e conexão, como facilitadoras/es, com as pessoas, o processo e um propósito coletivo.

## UM ÚLTIMO CHAMADO

A Abordagem da Teoria de Mudança tem ajudado bastante a provocar e mobilizar pessoas, grupos e organizações a criarem visões de impacto incríveis e pode avançar ainda mais, conectando e ajudando a conectar. Para isso, precisamos acessar e assumir uma perspectiva mais integrativa, inspirada por chamados como os apresentados acima. Estes chamados, como dito, estão longe de serem regras ou contornos estanques, que pretendem ser definitivos ou limitantes. A ideia é nutrir um debate já em curso e, quem sabe, apoiar mais pessoas, grupos ou organizações a, então, **CRIAREM FUTUROS INCRÍVEIS** - para todes nós e nosso planeta!

Antonio Ribeiro: sócio-consultor  
da Move Social