



# Manual da AND sobre

# **TEORIA DA MUDANÇA**

# **APLICADA AO GCF**

Este Manual apresenta como a ferramenta Teoria da Mudança (Theory of Change - ToC) é utilizada pelo GCF para subsidiar o desenvolvimento e a gestão de programas e projetos destinados à mitigação e adaptação ao clima.

# O QUE É TEORIA DA MUDANÇA (TOC)?

A Teoria da Mudança (ToC) é uma abordagem voltada a resultados que usa pensamento crítico para planejar, implementar e avaliar projetos/programas. Ela envolve reflexão contínua sobre como e por que ocorrem mudanças em um contexto, setor ou grupo específico.

- **Considera uma análise mais ampla de como a mudança deve ocorrer:**

- Quais fatores no contexto externo ajudam ou dificultam a mudança?
- Quem tem poder para influenciar a mudança, de maneira positiva ou negativa?
- O que/quem precisa mudar? Em que nível?

- **A reflexão vai além da própria intervenção e considera todos os aspectos envolvidos no enfrentamento das questões identificadas.**

- **Explica a mudança de forma profunda por meio de resultados, saídas, riscos e barreiras.**



# PARA O QUE SERVE A TOC?



**Planejamento e avaliação:** Ajuda no entendimento de como e por que uma mudança específica é esperada por meio do planejamento, monitoramento e avaliação.



**Identificação de riscos e barreiras:** Facilita a identificação de riscos e barreiras que podem impactar a implementação de programas e projetos.



**Mapeamento da cadeia de causas e efeitos:** Mapeia as causas e efeitos de uma intervenção, desde as atividades realizadas até os impactos de longo prazo, definindo um caminho lógico.



**Monitoramento:** Mede o impacto da intervenção e identifica os fatores que contribuem para a mudança desejada.



**Transparência:** Facilita a comunicação das estratégias e como a intervenção busca alcançar seus resultados.



**Adaptabilidade:** Possibilita o ajuste da intervenção com base nas evidências e na avaliação dos resultados obtidos.



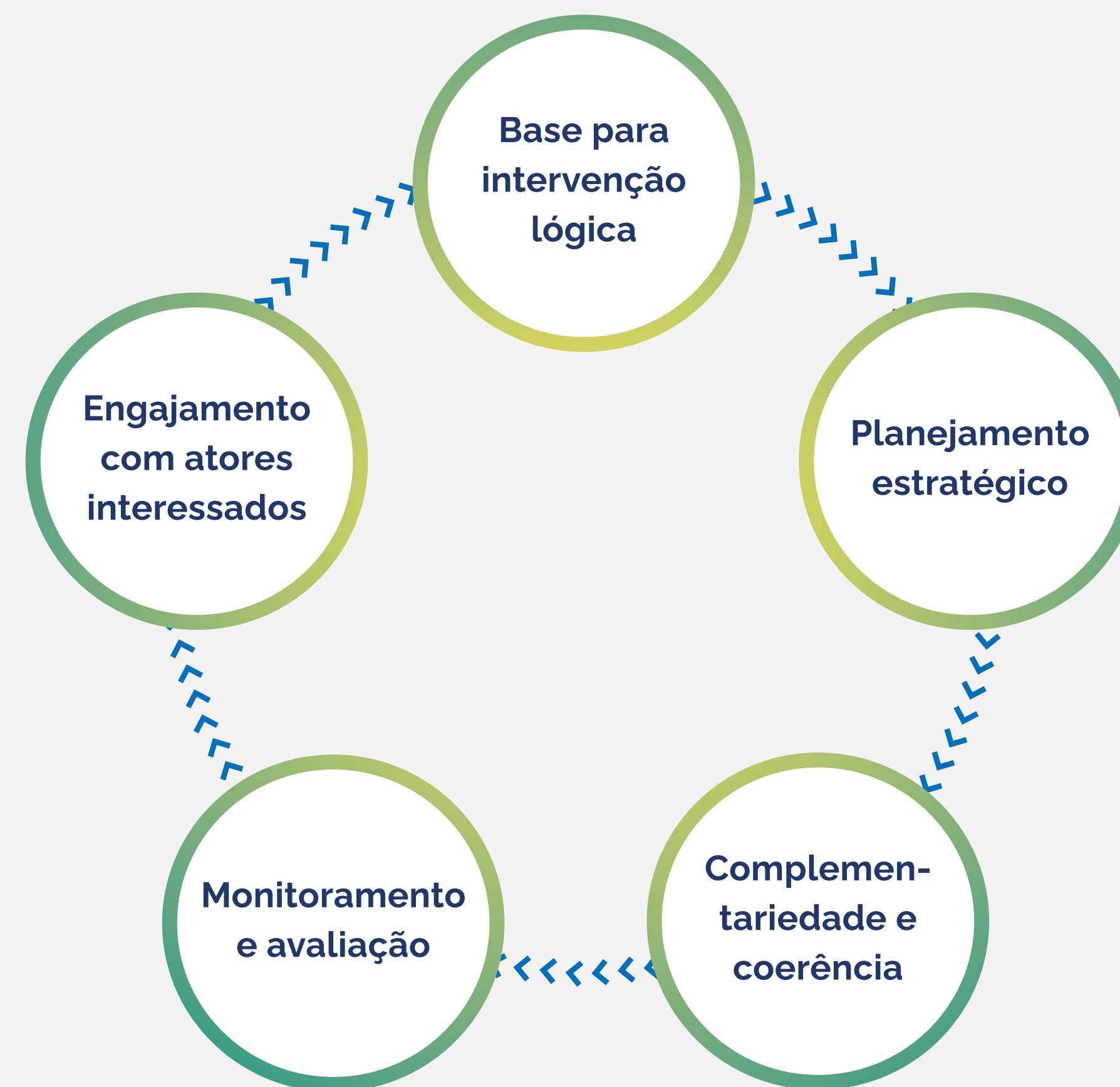
**Visualização agregada:** Permite a visualização agregada dos desafios e dos impactos gerados pelos projetos.

# POR QUE USAR A TOC EM PROJETOS DO GCF?

»» O GCF exige uma Teoria da Mudança (ToC) nas **propostas de financiamento** como parte do componente de mudança de paradigma.

»» A ToC expõe a lógica do fundo, mostrando como ações e recursos geram impactos positivos em mitigação e adaptação climática.

»» É essencial para planejar, implementar, monitorar e avaliar projetos, assegurando uso eficiente de recursos e alcance dos objetivos.



# NÍVEIS DE RESULTADO: DO PROBLEMA A SOLUÇÃO

Antes de iniciar a elaboração da Teoria da Mudança, utilize as seguintes perguntas para refletir sobre o problema:

Quem está interessado na mudança?

O que está acontecendo e que valor poderia ser agregado ao projeto?

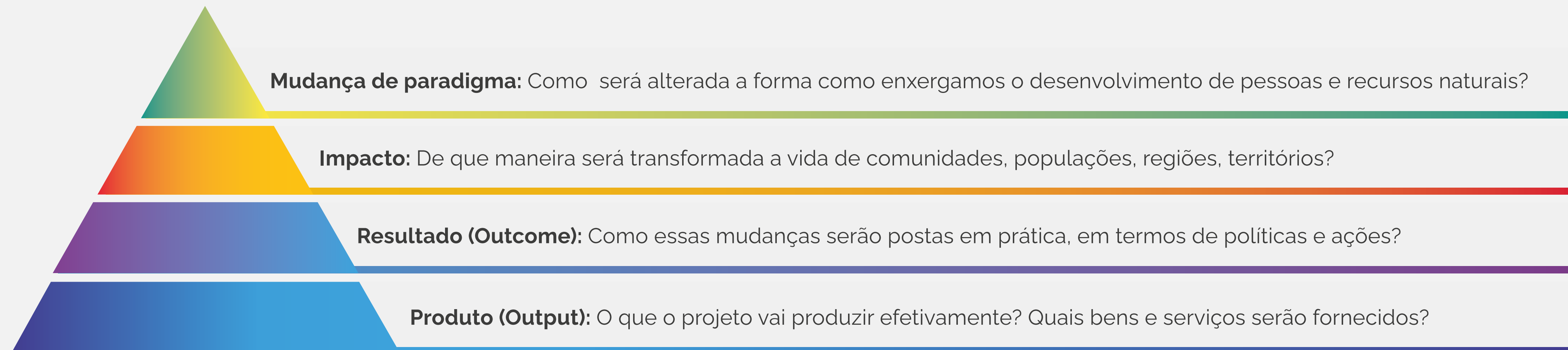
O projeto pode apoiar quais capacidades?

Quais oportunidades existem?

Quais fatores externos ao contexto podem ajudar?

Existem novas tecnologias ou metodologias que podem fazer diferença?


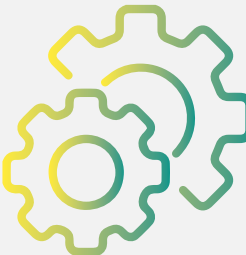


A estrutura de objetivos do projeto se organiza em quatro níveis, cada um com sua pergunta-chave:

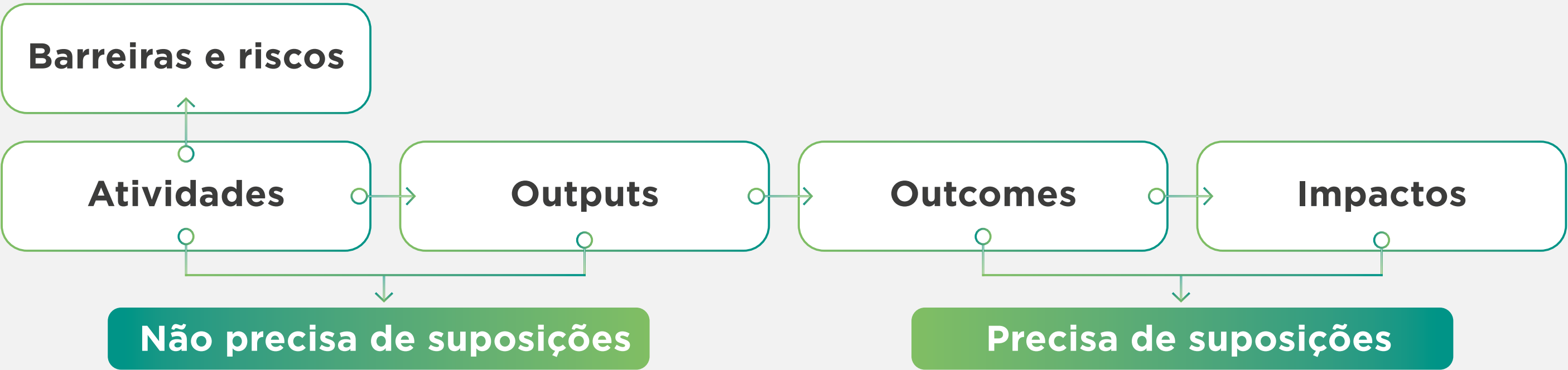






# ELEMENTOS-CHAVE DA TOC

 <b>Impactos:</b>	Efeitos de longo prazo de uma intervenção, positivos ou negativos, primários e secundários, diretos ou indiretos, intencionais ou não intencionais.
 <b>Resultados (Outcomes):</b>	Mudanças nas condições entre a entrega dos produtos e a geração de impactos, exemplos são transformações comportamentais ou sistêmicas.
 <b>Produtos (Outputs):</b>	Entregáveis diretos das atividades e insumos do projeto, responsáveis pelas mudanças iniciais que levam aos resultados.
 <b>Suposições (Assumptions):</b>	Premissas consideradas verdadeiras, sem comprovação, que devem ser explicitadas, categorizadas e vinculadas a pontos específicos do caminho de mudança.



# COMO DESENVOLVER UMA TOC PARA PROPOSTAS SUBMETIDAS AO GCF

Durante o processo de submissão da **proposta de financiamento** o GCF requer apresentação de uma Teoria da Mudança, que deve conter uma **declaração de ToC (impacto), resultados (outcomes), produtos (outputs), atividades, barreiras e riscos, e suposições**. Descrevendo como o projeto ou programa proposto contribuirá para alcançar o objetivo principal. **Essa explicação deve ser apresentada tanto por escrito quanto por meio de um diagrama visual.**

A teoria deve mostrar como as atividades planejadas vão gerar produtos (outputs), que por sua vez levarão a mudanças maiores (outcomes) até alcançar o impacto desejado.

Também é preciso indicar os co-benefícios sociais, ambientais ou econômicos e associá-los a indicadores que serão detalhados em outras seções da proposta de financiamento.

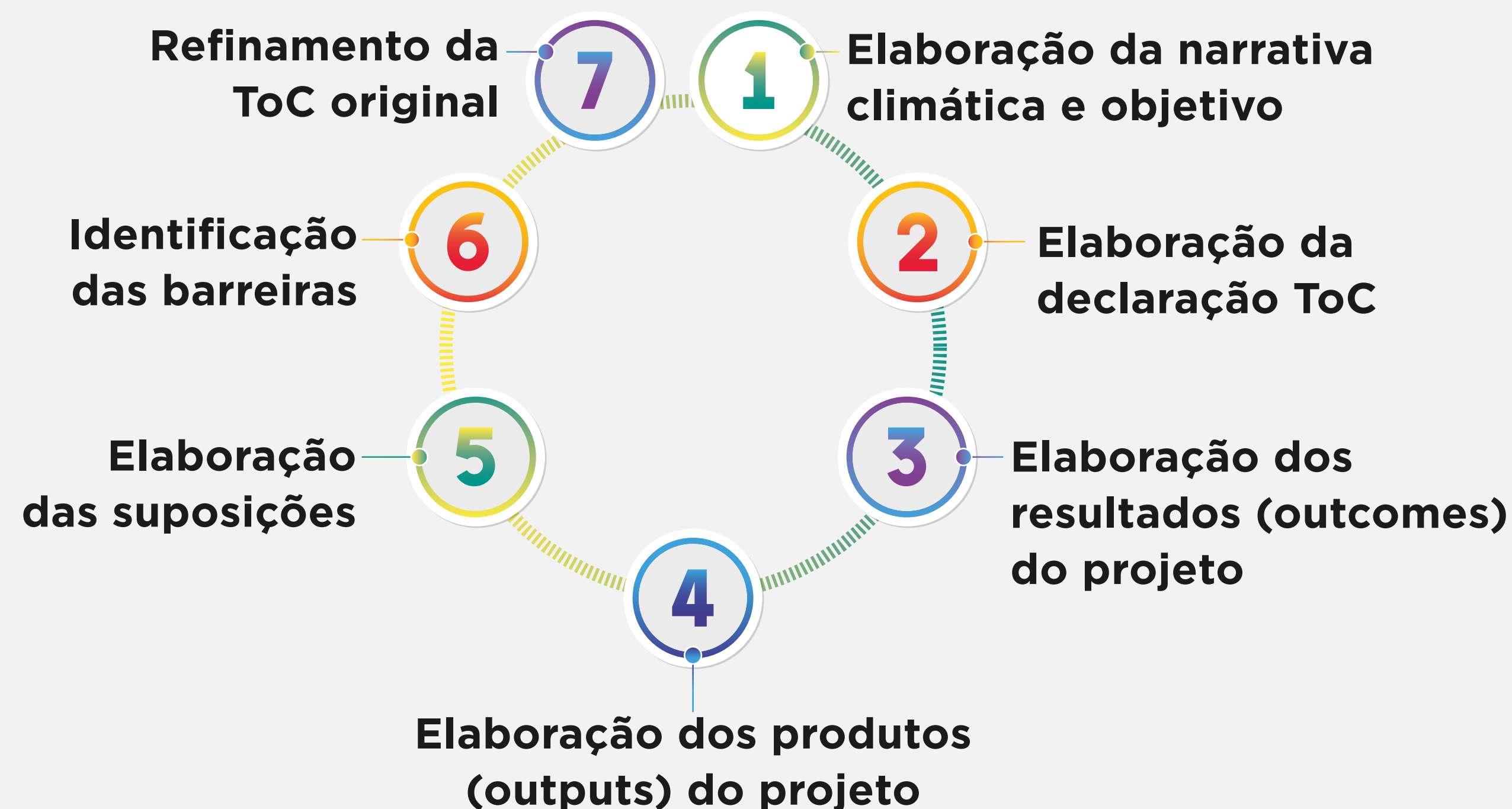


Para acompanhar as propostas de financiamento aprovadas pelo GCF, acesse o [portfólio de projetos do GCF](#). Nas propostas de financiamento é possível encontrar as ToCs para cada projeto.

## »»» **PASSO A PASSO**

Para elaborar uma ToC para o GCF, primeiro é necessário elaborar a narrativa climática do projeto. Nela serão definidas as metas e objetivos de longo prazo a serem alcançados.

Em seguida, mapeia-se para trás identificando as condições necessárias para atingir essas metas, identificando os resultados, produtos, suposições, barreiras e riscos sob as quais a ToC é desenvolvida.





# 1. NARRATIVA CLIMÁTICA

O GCF apoia exclusivamente projetos e programas relacionados à mitigação de gases de efeito estufa ou à adaptação de populações vulneráveis às mudanças do clima. Por isso todos os programas e projetos devem apresentar uma **narrativa climática**, que demonstre como o projeto/programa atingir esses objetivos. A narrativa climática identifica os principais problemas decorrentes das mudanças do clima e orienta a elaboração da ToC exigida pelo Fundo.

## PROBLEMA

- »»» Identificar um problema chave vinculado ao tema do programa ou projeto e relacionado às mudanças do clima.

## FATORES OU DRIVERS

- »»» Definir os fatores (drivers) que impulsionam o problema.
- »»» Separar os fatores em climáticos e não climáticos.
- »»» Conectar os fatores ao problema utilizando

## LACUNA

- »»» Para os fatores relacionados ao clima, definir o que ainda precisa ser feito.
- »»» Conectar as soluções faltantes aos fatores (as soluções podem abordar múltiplos fatores).

## BARREIRAS

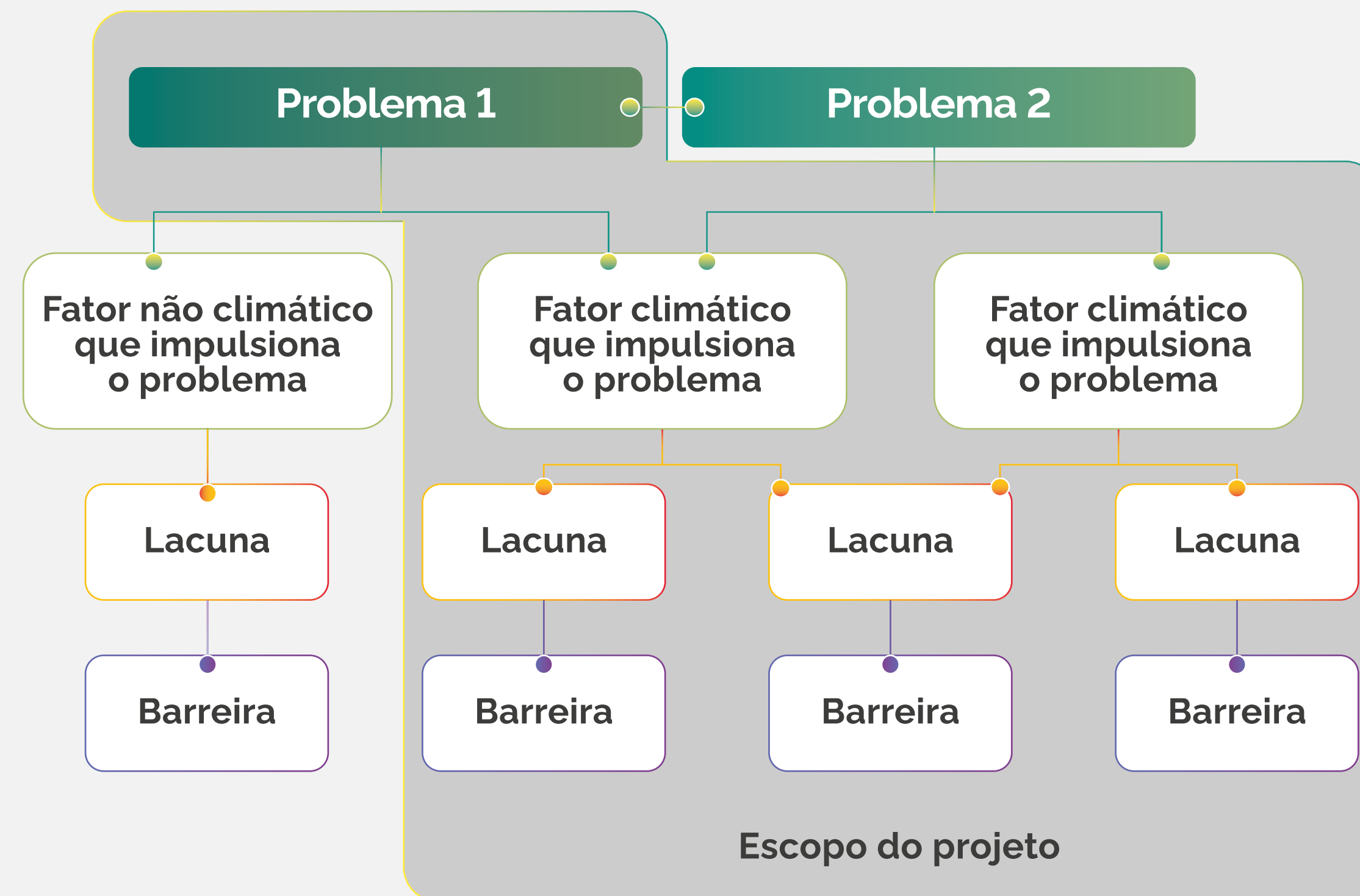
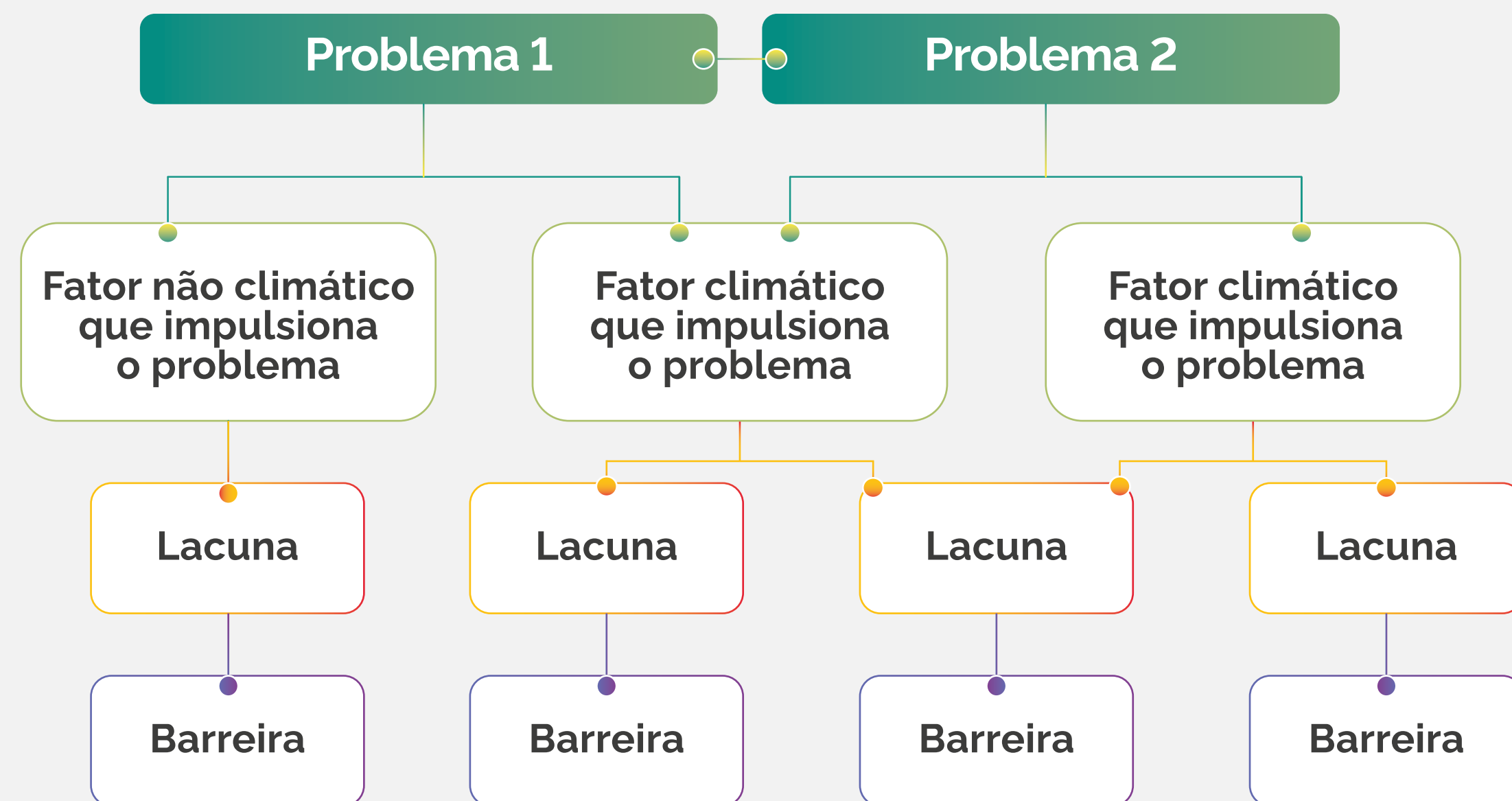
- »»» Para as soluções identificadas, listar as barreiras que impedem a resolução do **problema climático** (explicar por que a lacuna ainda não foi resolvida).
- »»» Excluir barreiras não climáticas.

## REMOÇÃO DE BARREIRAS

- »»» Para cada barreira, explicar como as atividades específicas do projeto irão enfrentá-las.
- »»» Conectar as atividades às barreiras utilizando setas.

# NARRATIVA CLIMÁTICA

# NARRATIVA CLIMÁTICA COM ESCOPO DO PROJETO

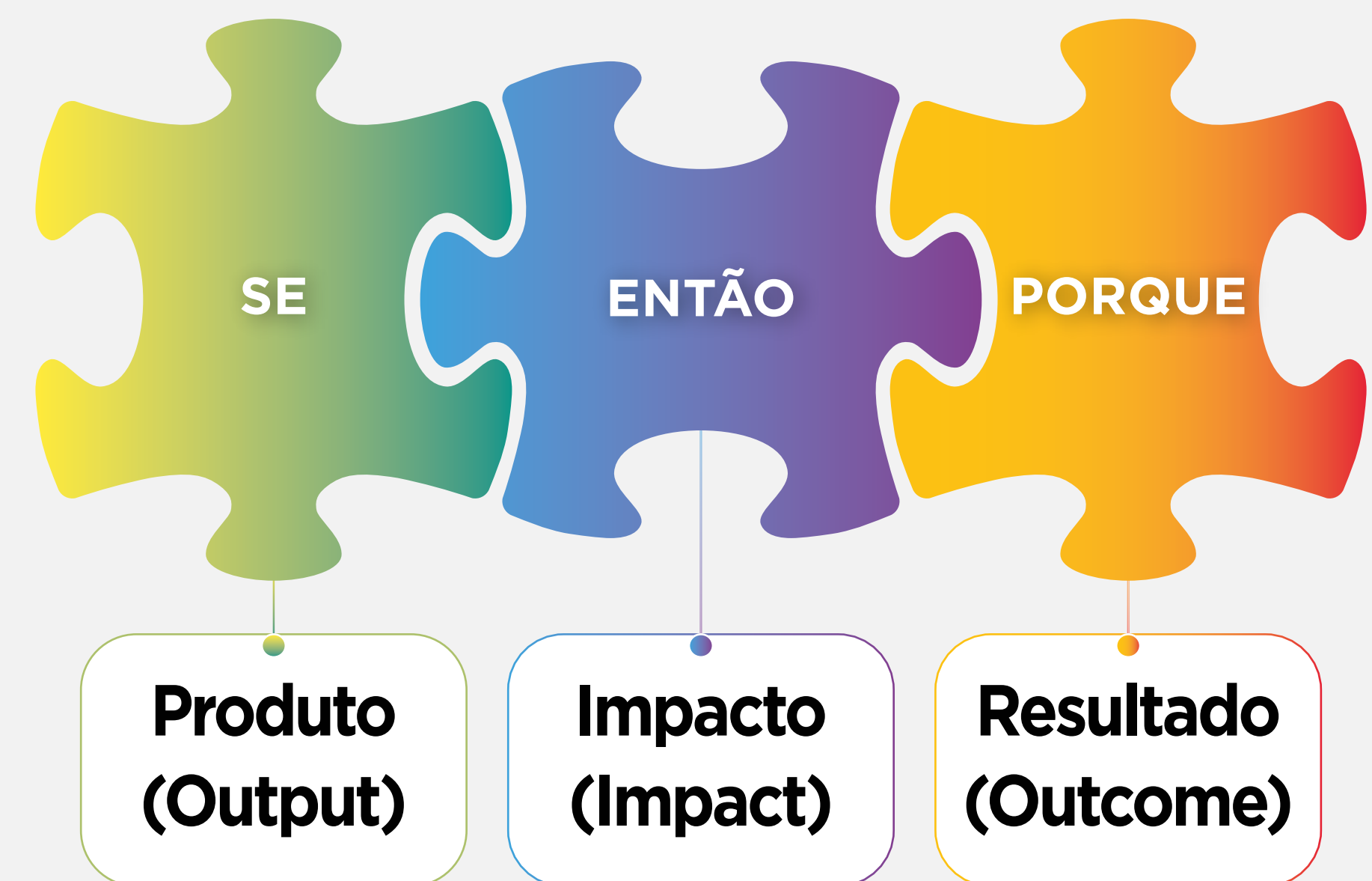


## »» 2. DECLARAÇÃO TOC

A declaração ToC irá explicar a mudança de paradigma desejada, conectando os produtos, impactos e resultados do projeto. Para elaborar a declaração ToC utilize o “**SE-ENTÃO-PORQUE**”, indicando a relação entre uma condição e uma consequência (ou causa), seguida de sua explicação ou razão.

### Exemplo de declaração ToC:

**SE** a governança de paisagens estratégicas for fortalecida financeiramente e tecnicamente, **ENTÃO** um novo paradigma de paisagens sustentáveis será alcançado, capaz de sequestrar e armazenar carbono enquanto aprimora a resiliência dos meios de subsistência locais. **PORQUE** o desmatamento, a degradação florestal, as mudanças no uso da terra e outras ameaças às florestas serão mitigados, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa e sustentando ou ampliando os benefícios de resiliência climática gerados pela integridade e funcionalidade dos ecossistemas.



### 3. RESULTADOS (OUTCOMES)

Representam as mudanças de médio ou longo prazo alcançadas como resultado das intervenções do projeto. Essas mudanças geralmente são relacionadas a implementação de políticas públicas, práticas sustentáveis, melhoria nas condições sociais, econômicas ou ambientais, entre outras.



#### Estrutura da Frase

Deve expressar um estado melhorado da situação, como se já estivesse sido alcançado, utilizando substantivos que representem essa transformação.



#### Exemplo

Melhora da gestão da terra e da segurança alimentar por meio da diversificação de sistemas agroflorestais.



## »» 4. PRODUTOS (OUTPUTS) E ATIVIDADES

Produtos são os serviços ou capacidades específicas geradas pelas atividades do projeto. Representam entregas concretas e mensuráveis que contribuem para os resultados (outcomes). As atividades do projeto representam as ações concretas realizadas para gerar os produtos (outputs). Elas são as tarefas específicas que devem ser implementadas para que os produtos e resultados sejam alcançados.



### Estrutura da Frase

**Produto (output):** deve evidenciar um incremento ou estabelecimento de práticas para atingir o objetivo.

**Atividades:** deve evidenciar as ações práticas ou metodologias aplicadas ao que será realizado para se alcançar os produtos do projeto.



### Exemplo

**Produto (output):** implementação de sistemas agroflorestais diversificados por pequenos agricultores.

**Atividades:** implementação de 800 hectares de Sistemas Agroflorestais resilientes ao clima sob um Esquema de Pagamentos por Resultados.

## »» 5. SUPOSIÇÕES

São expectativas consideradas verdadeiras para o bom andamento do projeto, embora não existam garantias de que se concretizarão. Elas representam condições externas que precisam se manter estáveis para que os resultados e produtos sejam alcançados.



### Estrutura da Frase

A construção de uma suposição deve expressar a expectativa e o contexto em que ela se aplica, pois reflete uma expectativa essencial para que as atividades do projeto tenham sucesso.



### Exemplo

Os pequenos agricultores se interessam em adotar sistemas agroflorestais diversificados se estiverem cientes dos benefícios e se as condições apropriadas de capacidades forem estabelecidas.



## »» 6. BARREIRAS E RISCOS

Barreiras representam os obstáculos que dificultam ou impedem a implementação bem-sucedida das atividades do projeto. Podem incluir barreiras sociais, financeiras, técnicas, políticas, entre outras. Enquanto os riscos são eventos potenciais que podem prejudicar o andamento do projeto, limitando a eficácia das atividades e comprometendo os resultados.



### Estrutura da Frase

**Barreira:** deve identificar o obstáculo e o contexto em que ele ocorre para implementação do projeto.

**Risco:** deve indicar o evento negativo e as possíveis consequências para o projeto.



### Exemplo

**Barreira:** capacidades limitadas e falta de assistência técnica para pequenos agricultores implementarem sistemas agroflorestais diversificados.

**Risco:** falta de motivação por parte dos pequenos agricultores para a transição para sistemas agroflorestais diversificados.

## 7. REFINAMENTO DA TEORIA DA MUDANÇA ORIGINAL

Após a construção inicial da Teoria da Mudança, é necessário passar por um processo de refinamento para garantir clareza, coerência e alinhamento com os critérios do GCF. Este refinamento envolve revisar os seguintes pontos:

- »» As relações entre atividades, outputs, outcomes e impactos estão claras e fazem sentido lógico?
- »» Os outcomes e outputs estão definidos de forma mensurável?
- »» As barreiras identificadas são realmente os principais desafios para a implementação do projeto?
- »» Os objetivos do projeto estão em consonância com os critérios do GCF para mitigação e adaptação climática?
- »» O projeto foi revisado em colaboração com partes interessadas (governo, beneficiários, parceiros locais)?

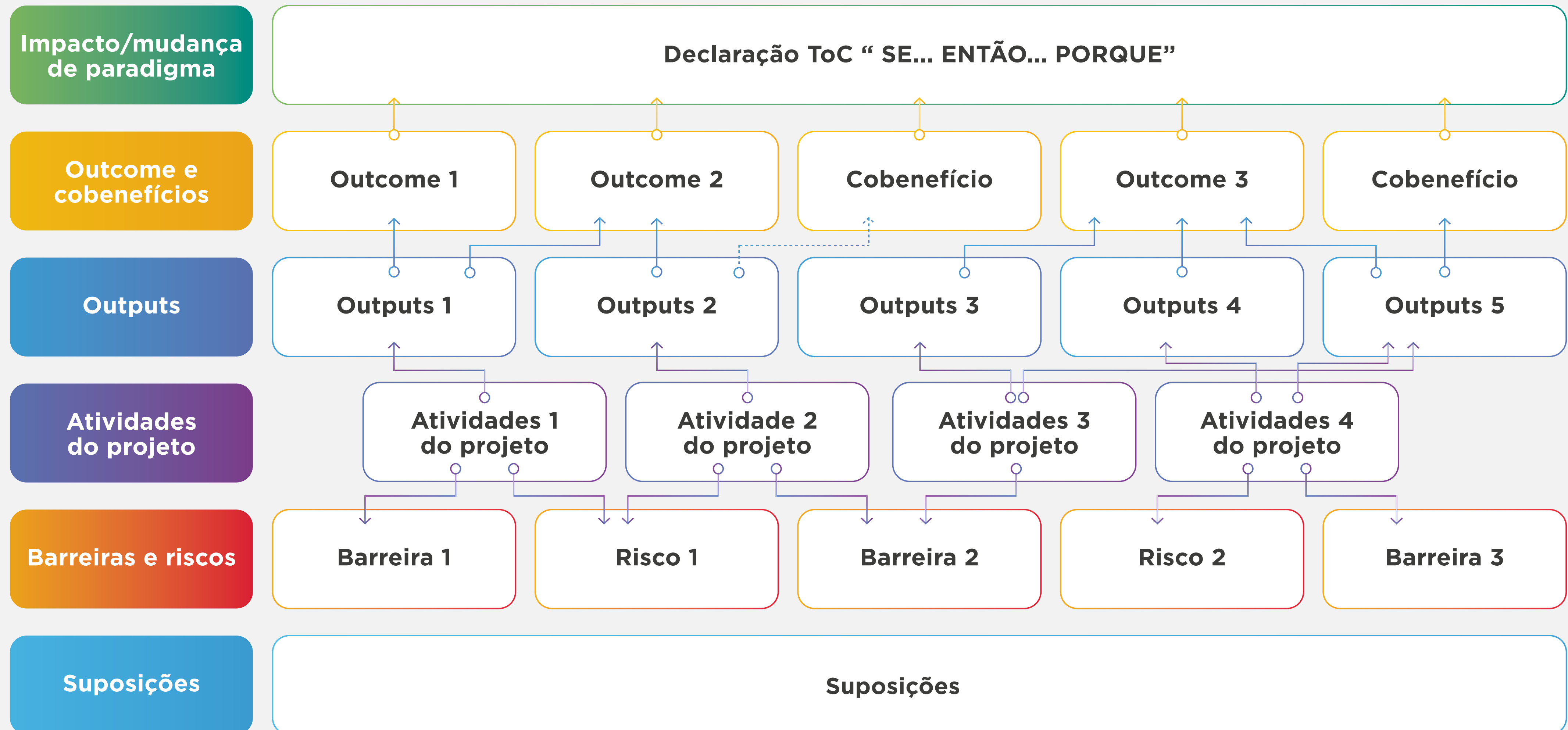
Durante o processo de refinamento, mas também de elaboração de uma ToC, é indicado o uso de metodologias participativas, permitindo a contribuição de comunidades locais e partes interessadas e garantindo que o conhecimento local e as realidades regionais sejam incorporados ao projeto ou programa.



# >>> EXEMPLO DE UMA ESTRUTURA TOC

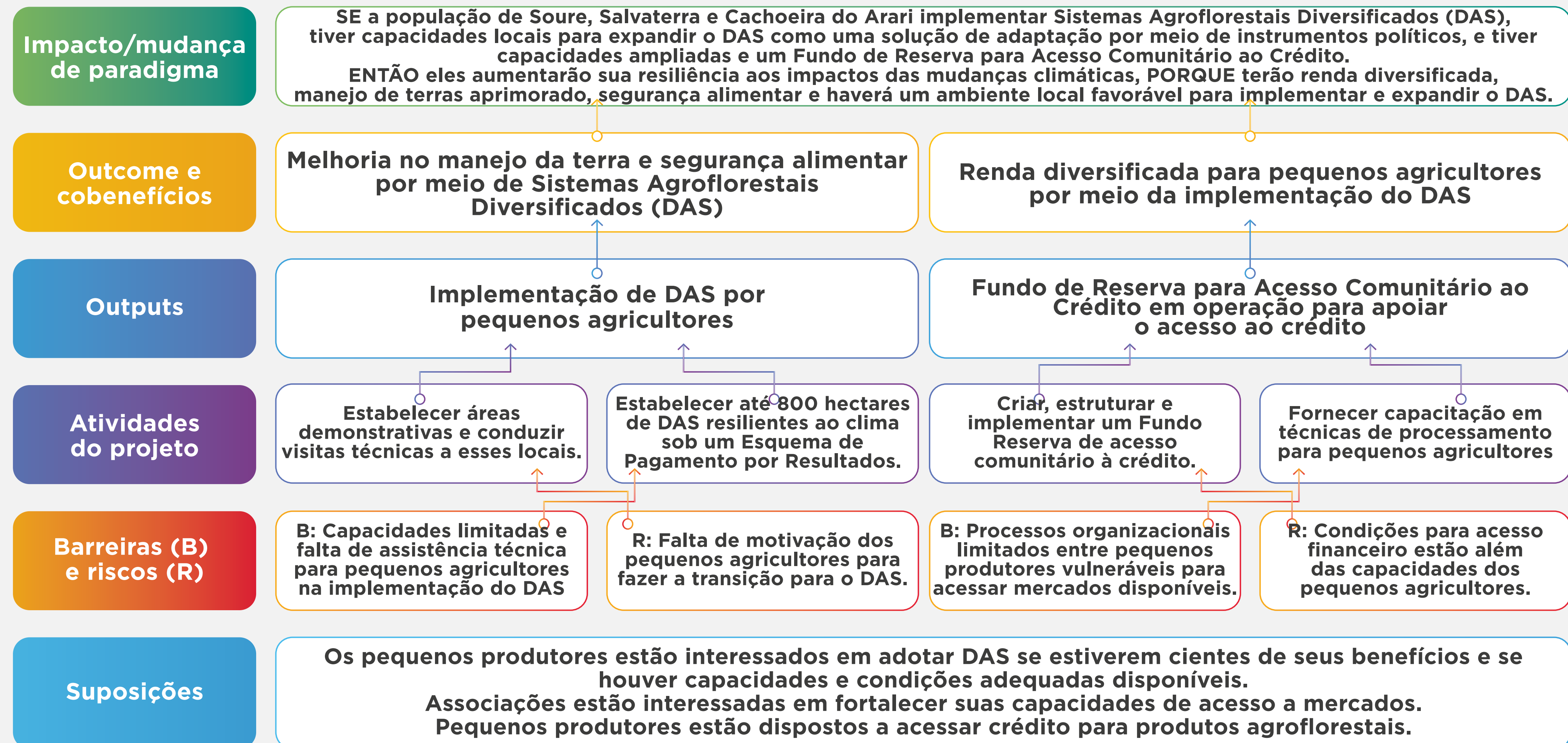
Além da Teoria da Mudança escrita é necessário incluir um diagrama. Existem diferentes tipos de estruturas ou quadros de Teoria da Mudança, mas o GCF não define um modelo a ser utilizado.

## Modelo mais comum utilizado:



# »» ESTRUTURA TOC: PROJETO MARAJÓ RESILIENTE

A seguir, apresenta-se uma versão simplificada da ToC do Projeto Marajó Resiliente aprovada pelo GCF.



# BOAS PRÁTICAS PARA APLICAR EM PROJETOS DO GCF

Além dos elementos chave da ToC, é necessário incluir nos questionamentos **o que exatamente os programas e projetos financiados pelo GCF podem contribuir diretamente e indiretamente** para a sociedade e territórios:

» Explicar por que outras fontes de financiamento não podem ser utilizadas (Exemplos: alto risco de financiamento, recursos domésticos escassos).

» Explicar a escolha do financiamento pelo GCF (Exemplos: Componente de impacto climático, nível de risco de financiamento, potencial de mudança de paradigma).

Outro ponto é que a ToC deve ser **direcionada para o país** (country driven) e descrever como o projeto alcança os critérios e indicadores do GCF (Potencial de Impacto, Potencial de Mudança de Paradigma, Potencial de Desenvolvimento Sustentável, Apropriação pelo País Beneficiário, Eficiência e Efetividade, Necessidade do País Recipiente).



Lembre que uma ToC deve ser realista, por mais que ela seja voltada para mudanças de paradigma!

Para saber mais sobre o assunto, assista o **Webinar sobre Teoria da Mudança do GCF** explicando a importância da ferramenta como desenvolver e aplicar ao GCF.

# AND

 +55 (61) 3412-2202

 and.gcf@fazenda.gov.br

 Site da AND