



Nossa Teoria da Mudança

As mudanças que queremos ver e como ajudamos a realizá-las



Introdução

Uma Teoria da Mudança ajuda a definir metas em longo prazo e mapear fatores, ações e pessoas envolvidas na realização de mudanças. Aqui, descrevemos as mudanças que a AfriKids quer ver para crianças e comunidades do norte de Gana, as pessoas e fatores que influenciam a possibilidade dessas mudanças e como ajudá-las a tornar isso possível

Contexto

A AfriKids acredita nos direitos de todas as crianças, em todos os lugares, e existe para melhorar a vida das crianças no norte de Gana, onde mais da metade das famílias vive na pobreza e muitas crianças estão em risco.

As origens da AfriKids remontam ao final da década de 1990, quando um voluntário do Reino Unido que visitava a Região Leste Superior de Gana conheceu pessoas da localidade, apaixonadas e determinadas, fazendo o que podiam para ajudar crianças em risco em suas comunidades. Com a ajuda dele para mobilizar recursos para esse trabalho, elas foram capazes de realizar o que queriam e expandir seus projetos. Em 2002, essa colaboração estava fazendo tanta diferença que uma instituição de caridade chamada AfriKids foi registrada no Reino Unido e, em 2005, a equipe local foi capaz de registrar formalmente a AfriKids como uma organização não-governamental (ONG) em Gana.

A AfriKids se tornou um nome familiar no norte de Gana e, depois de mais de uma década de trabalho, fizemos uma pausa para refletir sobre o que alcançamos e o que ainda estava por ser feito. Queríamos entender o impacto para o qual contribuimos como organização e as abordagens que foram eficazes e as que não funcionaram. A AfriKids, portanto, iniciou um processo de Teoria da Mudança (TdM) com o objetivo de documentar e agilizar nosso trabalho e definir planos para o futuro, para que pudéssemos atuar com um propósito mais claro e sermos ainda mais precisos.

Desenvolvendo nossa Teoria da Mudança

Em junho de 2015, iniciamos nosso processo de Teoria da Mudança com o apoio de um consultor externo. Seguimos os princípios das melhores práticas para garantir que nossa ação fosse significativa e eficaz:

- Baseando-se no aprendizado de nossos beneficiários, partes interessadas e pesquisas internas e externas
- Envolvendo uma gama de funcionários e outras partes interessadas em um processo aberto e participativo
- Reconhecendo a complexidade da mudança e nossa contribuição dentro do contexto mais amplo
- Baseando-se em nosso aprendizado existente, mas também desafiando-o e analisando nossas suposições
- Tornando o processo parte de nossos sistemas de aprendizagem e organizacional em andamento

Consulta a beneficiários

A primeira etapa do processo envolveu uma pesquisa junto a crianças e jovens dos três principais distritos da Região Leste Superior de Gana em que a AfriKids trabalhou ao longo dos anos. O objetivo era descobrir o impacto em suas vidas e comunidades, e quais outras mudanças são necessárias ainda; quem e o que as ajudam a alcançar essas mudanças (incluindo eles mesmos e as partes interessadas mais importantes); e quais das abordagens que usamos foram bem-sucedidas. Usamos ferramentas participativas como a “Jornada da Vida”, o “diagrama de Venn” e as técnicas de “seleção de feijões” para ajudá-los a fazer análises e estabelecer prioridades. Documentamos tudo.

Revisão da aprendizagem interna e externa

Na etapa seguinte do processo, a consultora realizou uma revisão de documentos relevantes tanto da AfriKids quanto de pesquisas externas. Ela também entrevistou uma série de partes interessadas que não puderam participar da oficina de Teoria da Mudança planejada, incluindo representantes das equipes de funcionários e do conselho diretivo da AfriKids Reino Unido e da AfriKids Gana, além de especialistas setoriais externos. Essa revisão se concentrou no mesmo núcleo de questões da Teoria da Mudança que foram feitas durante a pesquisa em campo. A consultora resumiu os resultados em notas curtas.

Oficina sobre Teoria da Mudança

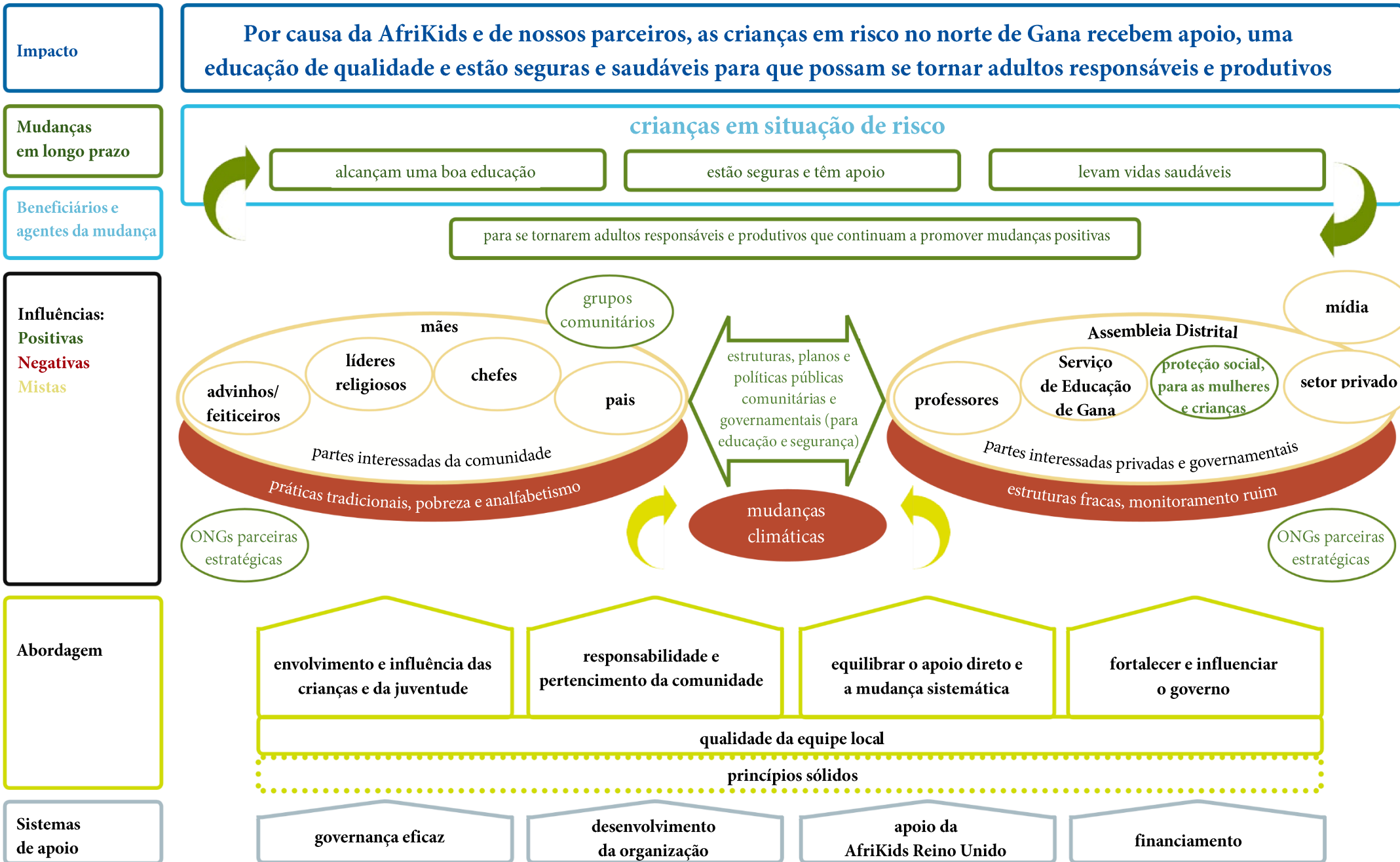
A terceira etapa, e o ponto alto, foi uma oficina de três dias sobre Teoria da Mudança com a equipe e os líderes da AfriKids em Gana. Primeiramente, a consultora visitou alguns projetos da organização para se familiarizar com o trabalho e sua trajetória. Os participantes da oficina se basearam em suas experiências, na aprendizagem documentada e nos resultados da pesquisa com os beneficiários para analisar e estabelecer prioridades na contribuição da AfriKids. Resumimos a análise em um diagrama rascunhado, que foi aperfeiçoado por um grupo de trabalho após a oficina. Em seguida, ele se tornou este material que você lê agora.

Representando nossa Teoria da Mudança

Nosso diagrama da Teoria da Mudança (na página seguinte) captura nossas crenças fundamentais sobre como a AfriKids contribui para a mudança dentro de um contexto complexo, onde outras influências desempenham seu papel, tanto negativa quanto positivamente. Não enxergamos a mudança como um processo linear, mas como uma combinação de fatores e grupos que ajudam a trazer o impacto desejado. Nossa Teoria da Mudança destaca os aspectos mais importantes e mostra algumas das conexões entre eles. Ele não cobre estratégias detalhadas, mas oferece um quadro por meio do qual se guiar e monitorá-las.

Nossa Teoria da Mudança

As mudanças que queremos ver e como podemos ajudar a concretizá-las



As mudanças que queremos ver

Impacto

A **visão** da AfriKids é

Um mundo próspero e pujante sem pobreza, onde os direitos de cada criança são valorizados, protegidos e cumpridos por todos

e nossa **missão** para isso é

Garantir que todas as crianças em Gana gozem de seus direitos, conforme descritos na Convenção das Nações Unidas para os Direitos da Criança, capacitando e oferecendo recursos para as pessoas, organizações e iniciativas a fim de que possam continuar seus esforços de forma independente e sustentável no futuro.

A declaração de **impacto** em nossa Teoria da Mudança define mais precisamente essa missão, determinando quem estamos tentando ajudar, como e por quê: **Por causa da AfriKids e de nossos parceiros, as crianças em risco no norte de Gana recebem apoio, uma educação de qualidade e estão seguras e saudáveis para que possam se tornar adultos responsáveis e produtivos.**

Acreditamos que garantir a proteção, a educação e a saúde de todas as crianças é a chave para quebrar o ciclo da pobreza para o bem, e assim, por sua vez, garantir a proteção, a educação e a saúde das gerações futuras de forma sustentável. Esses direitos fundamentais estabelecem as bases para que todas as crianças se tornem adultos produtivos, que possam prover suas famílias, e cidadãos responsáveis, que continuem valorizando, protegendo e cumprindo os direitos da próxima geração.

Para muitas crianças em risco no norte de Gana, esses direitos fundamentais não são cumpridos, o que significa que estão sofrendo desnecessariamente e as oportunidades de quebrar o ciclo de pobreza estão sendo desperdiçadas todos os dias. É por isso que a AfriKids está trabalhando com todas as pessoas necessárias para garantir que os blocos de construção da educação, da proteção à criança e do cuidado com a saúde estejam disponíveis para todas elas, qualquer que seja seu início na vida.



Mudanças em longo prazo

Nossa declaração de impacto se refere a três metas em longo prazo. Para realizar o impacto, devemos observar se:

As crianças em situação de risco:

- **Alcançam uma boa educação** | Aumento do acesso, retenção e progressão em todas as etapas da educação e melhoria da qualidade dos serviços de educação. Um foco especial na obtenção de uma Educação Básica para todos, que inclui os níveis de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio e se finda com a realização do Exame de Certificado de Educação Básica (BECE) no final do Ensino Médio. Esse objetivo de longo prazo está por trás de nosso Programa de Educação, que tem como objetivo específico *garantir uma educação inclusiva e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem para crianças e jovens adultos.*
- **Estão seguras e recebem apoio** | Criar um ambiente que apoie a segurança e a proteção de todas as crianças, em casa e na comunidade. Foco no enfrentamento do trabalho infantil e de práticas tradicionais como o "Fenômeno da Criança-Espírito" e o casamento infantil, ao mesmo tempo em que haja apoio para as famílias e o fortalecimento dos sistemas governamentais e comunitários para proteger *todas* as crianças e cumprir seus direitos de uma maneira mais adequada. Essa meta em longo prazo está por trás de nosso Programa de Proteção à Criança, que tem o objetivo específico de *garantir que todas as crianças estejam seguras e sejam apoiadas.*
- **Têm vidas saudáveis** | Melhorar a saúde infantil aumentando o acesso e a qualidade dos serviços de saúde que afetam o desenvolvimento delas, como também a saúde materna. Isso inclui o aumento da compreensão sobre saúde na comunidade e a melhoria dos sistemas e serviços públicos, com o atendimento especializado às crianças com deficiência. Essa meta de longo prazo está por trás de nosso Programa de Saúde, que tem como objetivo específico *garantir uma vida saudável e promover o bem-estar para o desenvolvimento infantil.*

Quem estamos tentando ajudar

Os beneficiários e agentes da mudança

Embora nosso trabalho beneficie direta e indiretamente as pessoas em todos os níveis da sociedade e em diferentes comunidades, a prioridade é apoiar crianças em situação de risco.

Enquanto as Nações Unidas reconhecem como uma criança uma pessoa de até 18 anos de idade, para o propósito de nosso trabalho, a AfriKids reconhece como crianças aquelas de até 21 anos. Isso permite acompanhar o ritmo de desenvolvimento atrasado ou mais lento que ocorre comumente com crianças em risco no norte de Gana.

Para efeitos de nosso trabalho, as crianças em situação de risco são definidas como:

- Crianças afetadas por crenças e práticas tradicionais danosas (incluindo o casamento infantil, precoce e forçado, e o "Fenômeno da Criança-Espírito")
- Crianças em risco de abandonar a escola
- Crianças sem um lar seguro ou apoio familiar: filhos sem mãe, crianças de rua e que trabalham, crianças nas piores formas de trabalho infantil, crianças traficadas, crianças migrando para o sul para atuarem em trabalhos análogos à escravidão
- Crianças com deficiência
- Crianças vivendo em condições de miséria

Embora nosso trabalho apoie todas as crianças em risco, sem discriminação, também enfrentamos questões que afetam especificamente mulheres e meninas, incluindo a defesa da educação para meninas e a prevenção do casamento infantil.



Fatores que afetam o acontecimento da mudança

Influências

Influências contextuais

Gana é um país altamente polarizado, com 70% das pessoas no norte vivendo na pobreza, em comparação com 11% em sua capital do sul, Accra. Em todas as regiões do norte, uma em cada nove crianças morre antes do quinto aniversário e, para muitas crianças, ainda falta a educação básica, que poderia ajudá-las a quebrar o ciclo de pobreza de suas famílias.

A paisagem do norte é savana em grande parte, com estações chuvosas e secas. A maioria das pessoas depende da agricultura de subsistência e há relativamente poucos recursos naturais que podem ser utilizados nas indústrias de manufatura ou para exportação. A infraestrutura da região é irregular; muitas pessoas não têm acesso a água limpa, eletricidade ou estradas. Escolas e clínicas estão se aproximando de uma cobertura de atendimento total, mas suas instalações físicas são, frequentemente, rudimentares, não havendo equipamentos suficientes e equipes treinadas também. A região está bastante estável em relação à coexistência pacífica das mais diversas crenças religiosas.

Mais da metade de todas as pessoas no norte de Gana vivem com menos de £1,18 (libras) por dia, e há poucas oportunidades para eles mudarem essa realidade. Os poucos indivíduos que têm a chance de obter qualificações, geralmente, migram para o sul em busca de trabalho, de modo que o norte luta para manter aqueles com competências que poderiam estimular o crescimento econômico de que precisa. Investimentos significativos são necessários na infraestrutura, embora comunidades díspares com altas taxas de analfabetismo exijam pouco do governo para fazer mudanças nesse setor.

Influências das partes interessadas

Como organização, entendemos que operamos em um ambiente muito frágil, onde a tarefa de garantir segurança, educação e saúde de todas as crianças é um negócio complexo e delicado – especialmente, para garantir que quaisquer mudanças feitas possam ser mantidas. Muitas pessoas, organizações e fatores influenciam o sucesso de nossos esforços para tanto:

- Instituições governamentais, políticas públicas e execução dessas políticas;
- Grupos familiares e comunitários e suas crenças e práticas tradicionais; e
- Instituições não-governamentais e privadas.

Identificar e tomar conhecimento dessas influências nos dão a oportunidade de maximizar os fatores que apoiam nosso trabalho e gerir aqueles que têm potencial para dificultá-lo.

Nosso diagrama da Teoria da Mudança destaca nossos principais grupos de partes interessadas: comunidade, governo e instituições privadas, e entre essas, as partes interessadas mais críticas, ou seja, aquelas que têm mais poder para influenciar as mudanças. Também, ele mostra a interface entre esses dois grupos (a ponte entre a política e os sistemas projetados para as crianças e as realidades que enfrentam em casa e em suas comunidades), que é um ponto estratégico para intervenções. O diagrama mostra, em verde, aqueles que já influenciam a mudança positivamente e, em azul, aqueles que podem ter influências positivas ou negativas. Isso destaca os principais acionistas da AfriKids para investir tempo "convertendo-se ao verde". Alguns fatores têm uma influência negativa significativa que a AfriKids não pode impactar diretamente, como as mudanças climáticas, em vermelho. Esses fatores serão capturados nas avaliações de risco da organização, uma estratégia de mitigação colocada em prática para limitar seu impacto prejudicial.

Transformação – metas para uma mudança sistêmica

Para criar impacto sustentável, a AfriKids trabalha para gerar mudanças sistêmicas também – melhorando os sistemas que se relacionam com nossos objetivos e afetam a vida das crianças – ou seja, os sistemas de educação, saúde e proteção à criança no norte de Gana. Isso dá ao nosso trabalho um alcance mais amplo e permanente, beneficiando muito mais crianças do que apenas por meio do apoio direto.

No processo de desenvolvimento de nossa Teoria da Mudança, a AfriKids identificou algumas mudanças prioritárias que quer ajudar a trazer para esses sistemas. Esses objetivos secundários não são detalhados no diagrama por falta de espaço, mas formam a base para atividades que visam a gerar mudanças sistêmicas a partir de nossos Programas:

- **Melhoria da qualidade educacional:** melhor implementação de mecanismos governamentais e comunitários para apoiar crianças em risco; melhor monitoramento do governo; professores mais equipados; e melhor infraestrutura.
- **Ambiente de proteção melhorado:** sistemas comunitários para proteger e apoiar crianças (comitês sobre trabalho infantil, ativistas da educação comunitária etc.); e mães, pais e comunidade que dão orientação e apoio às crianças.
- **Melhoria da qualidade dos serviços de atenção à saúde:** Aumento da infraestrutura e melhoria da capacidade dos profissionais de saúde para prestar serviços de qualidade.
- **Melhores habilidades organizacionais e influência:** para que a AfriKids possa contribuir para esse impacto.

Como ajudamos a fazer as mudanças acontecerem

Abordagem

As consultas, revisão de aprendizagem e oficinas realizadas para desenvolver esta Teoria da Mudança investigaram como funciona a AfriKids e quais aspectos de sua abordagem são mais importantes e eficazes. Os seguintes componentes foram filtrados a partir de informações coletadas como as mais essenciais e aquelas que devem ser centrais para todas as estratégias de nossos Programas.

Princípios sólidos

Embora o trabalho da AfriKids seja variado e tenha evoluído ao longo dos anos, seus princípios permaneceram firmes e percorreram todas as áreas da organização e seu trabalho. A organização tem uma série de princípios definidos, inclusive sobre como nos desarmamos e nos comunicamos, mas, talvez, o mais significativo em relação aos nossos Programas sejam três regras fundamentais para a nossa abordagem: ouvir, capacitar e manter. Esses princípios subestimam tudo o que nossos programas fazem. Não presumimos que sabemos, mas listamos e capacitamos os outros a garantirem que as mudanças sejam sustentáveis e continuem mesmo após a saída da AfriKids.

Funcionários locais de qualidade

Baseando nossas conquistas está o fato de que a AfriKids é liderada localmente e incorporada na comunidade com funcionários locais experientes e dedicados. Nosso trabalho é bem-sucedido porque as comunidades sabem que os projetos não são iniciados por estrangeiros, mas baseados em fortes relações com funcionários que os escutam e respeitam, entendem seus valores e práticas e respondem às necessidades locais. Isso significa que as comunidades assumem mais responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e, portanto, o impacto é mais sustentável.

Metodologias-chave

Aprendemos que as quatro formas de trabalho a seguir são mais eficazes na concretização de nossos objetivos e serão nossas principais abordagens daqui para frente, fornecendo um quadro para o planejamento do Programa:

Gerar envolvimento e influência de crianças e jovens

- Equipar as crianças com conhecimento de seus direitos e responsabilidades (particularmente, por meio de nossos Clubes dos Direitos da Criança).
- Envolver crianças no planejamento e na ação, influenciando o governo e o monitoramento.
- Orientação e monitoramento contínuos.

Gerar responsabilidade e pertencimento da comunidade

- Envolvendo a comunidade na identificação das causas básicas das questões que afetam os direitos das crianças.

- Sensibilizá-la de forma culturalmente relevante (colaboração, e não confronto).
- Fortalecendo grupos e estruturas existentes.

Equilibrar o apoio direto e a mudança sistêmica

- Preenchendo lacunas na provisão enquanto se elaboram soluções em longo prazo.
- Fornecendo apoio educacional e de subsistência para os mais necessitados.
- Construindo parcerias estratégicas com o governo, o setor privado e ONGs para maiores alcance e sustentabilidade.

Fortalecer e influenciar o governo

- Capacitando equipes e sistemas do governo.
- Influenciando os orçamentos distritais para apoiar as mudanças sistêmicas desejadas.
- Melhorando a implementação de políticas e esquemas governamentais.
- Aumentando as parcerias e a cooperação entre os governos e as pessoas a quem eles servem.

Sistemas de apoio

Para sermos eficazes em nossa abordagem, também precisamos de sistemas de apoio fortes:

- **Governança eficaz:** boa liderança com transparência e prestação de contas fortes.
- **Desenvolvimento da organização:** uma estratégia clara e mensurável; estrutura de monitoramento, avaliação e aprendizagem (MAA) e competências das equipes.
- **Suporte da AfriKids Reino Unido:** fundamental para a formação internacional de redes (*networking*), comunicações e oferta de diligência devida (*due diligence*) para financiadores internacionais.
- **Financiamento:** uma estratégia de receita diversificada para trazer o financiamento mais econômico e adequado para nosso trabalho, incluindo:
 - Doações mobilizadas eticamente em Gana e onde mais for necessário ou com maior custo-eficiência, via AfriKids Reino Unido.
 - Empresas que ajudam a cumprir os objetivos do programa ao mesmo tempo em que geram recursos.
 - Programas que buscam formas de financiar seus objetivos sem auxílio – por exemplo, empréstimos estudantis em vez de bolsas, sempre que possível, que podem ser reaproveitados para ajudar mais estudantes.
 - Investimento contínuo e inovação em mobilização de recursos “alternativos” (investimento social, pagamento por resultados, financiamento direto etc.).

De olho no futuro

O diagrama serve como um lembrete do que estamos finalmente tentando alcançar e estabelece parâmetros para os programas que desenvolvemos e como operamos

O que aprendemos

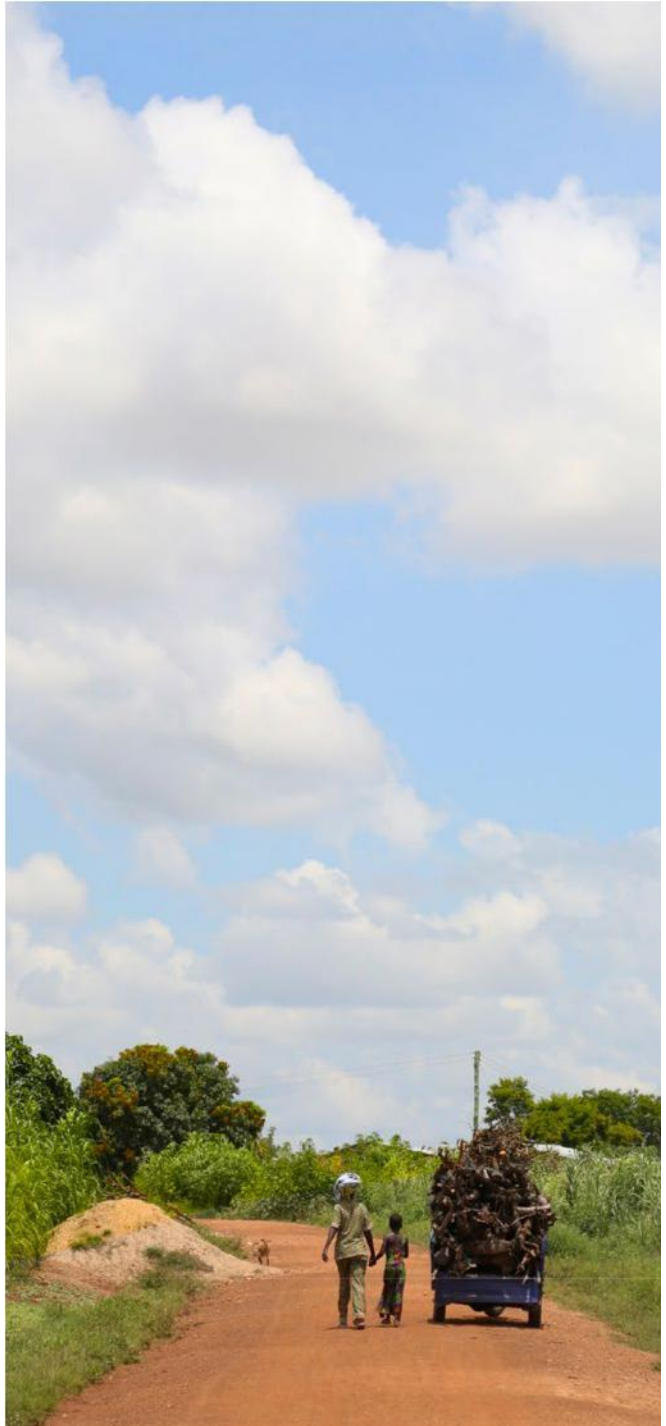
Grande parte de nossa abordagem se baseia em fortes evidências de nossas próprias experiências, nossos beneficiários e comunidades e da aprendizagem externa. A Teoria da Mudança nos ajudou a entender melhor a importância de se engajarem, mais sistematicamente, crianças e jovens no processo – algo que aconteceu de forma mais intuitiva até agora. Também, nos mostrou a necessidade de intensificar o trabalho para influenciar sistemas e políticas governamentais, além de capacitar as equipes para termos maiores alcance e sustentabilidade.

Uma questão importante, no entanto, é como podemos, mais efetivamente, apoiar diretamente – em particular, na subsistência e no apoio educacional – com intervenções de mudança sistêmica. Embora nossos projetos de apoio direto tenham trazido mudanças valiosas e sustentáveis na vida de milhares de indivíduos, eles também são caros e intensivos – ou seja, trazem mudanças maiores para menos vidas se comparados com o vasto e longo alcance de programas que criam mudanças sistêmicas.

Próximos passos

A partir deste projeto, exploraremos esse conflito com cuidado, para encontrar o equilíbrio certo entre o dever do cuidado com os mais necessitados e nossa responsabilidade profissional de valorizar o dinheiro e o compromisso com o enfrentamento dos problemas em suas raízes (ou seja, fazendo mudanças sistêmicas) para o desenvolvimento sustentável para todos. Atingir esse equilíbrio entre prevenção e remediação nos permitirá ajudar mais pessoas sem comprometer a integridade ou a qualidade, que são os pilares de nosso sucesso.

A Teoria da Mudança será uma ferramenta essencial para orientar nossa estratégia e planos de programa. O norte de Gana é uma área com muita necessidade de apoio e, como é um nome familiar, a AfriKids recebe pedidos de ajuda todos os dias. O diagrama serve, claramente, como um lembrete constante do que estamos finalmente tentando alcançar; como podemos garantir a segurança, a educação e a cura de crianças em risco no norte de Gana. Também, traz metas e parâmetros para os programas que desenvolvemos e como os operamos, garantindo que permaneçamos focados e eficazes, e possamos continuar a medir nosso progresso em direção a esse objetivo.



Para mais informações, por favor: visite nosso site: www.afrikids.org ou entre em contato conosco: info@afrikids.org

Gostaríamos de agradecer à nossa consultora neste projeto, Cathy James (INTRAC), e a todas as partes interessadas que participaram de seu valioso processo.