

Planilha de Estratégia de Escala:

Planejar para ganhar escala

Propósito

O presente documento tem por objetivo apoiar organizações ou instituições que planejam ampliar¹ uma iniciativa educacional.² Inclui orientações para articular uma meta de ampliação de escala clara, mensurável, com prazo e estratégia definidos. Estas orientações servem como uma referência para orientar os esforços de ampliação de escala e também como um documento de planejamento dinâmico para ser revisitado periodicamente e atualizado com base em novas ilações, dados e mudanças no contexto. A ferramenta tem como base o “Modelo de Plano de ampliação de escala” originalmente desenvolvido pela *Management Systems International* (MSI, uma empresa da Tetra Tech) e foi adaptada para a área de educação pelo Centro de Educação Universal (CUE) do Brookings em colaboração com Larry Cooley, presidente emérito e assessor sênior da MSI. A ferramenta foi aprimorada com base no feedback de colegas e utilizada em diversos países ao redor do mundo.³

Público-Alvo

As diretrizes foram elaboradas para profissionais de diferentes setores que estão implementando ou planejando a ampliação de uma iniciativa educacional.

Processo

A estratégia de ampliação de escala deve ser o resultado da reflexão coletiva dos principais atores envolvidos no processo de ampliação de escala. A composição do grupo que desenvolve e aprimora a estratégia necessariamente irá variar de acordo com o contexto, o tipo de iniciativa e o estágio da ampliação. Essa equipe pode ser composta exclusivamente por membros da organização responsável pela implementação da iniciativa ou abranger um conjunto mais amplo de profissionais, como representantes do governo ou de organizações do terceiro setor. O desenvolvimento e aprimoramento de uma estratégia de ampliação são processos contínuos que frequentemente ocorrem ao longo de vários meses, não em uma única reunião, e devem ser adequados ao contexto em que estão inseridos.

Uma pequena equipa deve elaborar o primeiro rascunho da estratégia — com base direta nas discussões anteriores e nos dados existentes, incluindo quaisquer mapeamentos das partes interessadas, análises de economia política ou planos de expansão anteriores. Por vezes, é necessária investigação adicional para colmatar lacunas e triangular a informação, e outras ferramentas de expansão também podem ajudar a orientar o desenvolvimento da estratégia.⁴

Assim que exista um rascunho inicial da estratégia de expansão, a narrativa ou as subseções podem ser apresentadas a um grupo mais alargado de partes interessadas para comentários e discussão. O desenvolvimento de uma versão resumida ou de uma representação visual da estratégia pode ajudar nas discussões com um grupo mais alargado de partes interessadas. Em particular, uma ferramenta de diagrama de fatores impulsionadores⁵ pode ser uma abordagem útil para representar visualmente o objetivo de expansão e os principais fatores impulsionadores identificados para avançar nesse sentido.

1. Neste documento, o termo «ampliar» refere-se a um conjunto de abordagens que, ao mesmo tempo, alargam e aprofundam o impacto das intervenções educativas, conduzindo a melhorias duradouras na vida das pessoas.
2. Por «iniciativa» entende-se um programa, modelo, abordagem ou política, na sua totalidade ou em componentes específicos, concebido para dar resposta a um problema específico no sistema educativo.
3. Esta ferramenta baseou-se também em: Organização Mundial de Saúde e Expandnet, «Nove passos para o desenvolvimento de uma estratégia de expansão» (Genebra, Suíça: Organização Mundial de Saúde, 2010).
4. Por exemplo, no caso de um objetivo de expansão que inclua a institucionalização governamental ou a transferência de uma iniciativa, pode ser útil realizar uma avaliação de referência sobre até que ponto a iniciativa foi integrada nas estruturas nacionais existentes, a fim de acompanhar e monitorizar o progresso ao longo do tempo e identificar ações prioritárias. O «Institutionalization Tracker» pode ser um recurso útil neste contexto. Ver: Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss e Patrick Hannahan, «Institutionalization Tracker: Assessing the integration of an education initiative into a system» (Washington DC: Brookings Institution, julho de 2021).
5. Lloyd Provost e Brandon Bennett, «Qual é a sua teoria? O diagrama de fatores-chave serve como ferramenta para desenvolver e testar teorias de melhoria», *Quality Progress* (julho de 2015): 36-43.

Guia para o desenvolvimento de uma estratégia de expansão de uma iniciativa educativa



Visão

Definir o objetivo (dimensão e abrangência), indivíduos ou comunidades-alvo, metas de ampliação e resultados esperados.



Resumo da Estratégia

Entregar e sustentar uma iniciativa em grande escala requer uma avaliação realista das perspectivas e parâmetros para a ampliação, bem como dos desafios que serão enfrentados. Também requer uma consideração cuidadosa do que está sendo ampliado, para quem e por quem.

Definir a estratégia para o processo de ampliação da iniciativa educacional e para que seja sustentável ao longo do tempo, incluindo a abordagem de ampliação proposta e como o plano pode ser adequado para considerar as diferentes maneiras pelas quais o problema ou sua solução podem se manifestar em diferentes populações e contextos. Isso deve considerar quaisquer consequências negativas não intencionais que possam resultar da ampliação da iniciativa.



Credibilidade da Iniciativa Proposta

Para avaliar a viabilidade da iniciativa educacional proposta a ser entregue de forma sustentável e em grande escala, é importante avaliar se essa iniciativa representa uma abordagem viável e eficaz para resolver o problema identificado. Essa evidência pode se manifestar na forma de avaliações, estudos e outras pesquisas que demonstrem o impacto da iniciativa, sua aplicabilidade em uma variedade de contextos relevantes e/ou sua aceitação por parte de profissionais, acadêmicos e/ou comunidades.

Descrever em que medida a iniciativa proposta é baseada em evidências (e a fonte das evidências) e/ou a estratégia para estabelecer essas evidências.



Reconhecimento do Problema e Apoio à Mudança

Existem maiores oportunidades para mobilizar apoio e legitimar a iniciativa proposta em situações em que o problema é reconhecido pela comunidade e pelos profissionais da área como significativo e persistente, e em que a resolução do problema é percebida pelos formuladores de políticas como urgente.

Apresentar evidências de que o problema proposto a ser solucionado é reconhecido como um problema urgente entre comunidades e formuladores de políticas. Descrever também como a iniciativa proposta aproveitará as coalizões existentes ou potenciais para promover a mudança. Por fim, detalhar como a iniciativa proposta se alinha com as prioridades atuais do país, região ou local.



Vantagem da Iniciativa Proposta

O apoio a novas iniciativas é influenciado pelo grau em que formuladores de políticas e diferentes membros da comunidade percebem a solução proposta em relação a abordagens alternativas.

Apresentar evidências demonstrando que a iniciativa proposta é mais eficaz e/ou eficiente do que abordagens alternativas ou a manutenção do status quo. Além disso, incluir qualquer evidência indicando que a iniciativa proposta é percebida como mais eficaz e/ou eficiente do que abordagens alternativas.



Condições Facilitadoras

Para obter sucesso, a ampliação requer apoiadores, incentivos, demanda de mercado e/ou da comunidade, bem como certas "condições facilitadoras" (financeiras, institucionais, políticas, sociais e culturais). Além disso, frequentemente são necessárias parcerias com outros atores do sistema educacional.

Quais elementos ou condições são essenciais para a ampliação da iniciativa e podem tornar-se ativos ou desafios desse processo (por exemplo, líderes nacionais ou regionais eleitos ou nomeados; catalisadores externos, como desastres naturais, choques econômicos ou financiamento de doadores; e impulsionadores políticos e institucionais, como eleições e reformas de políticas)? Que parcerias estão em vigor ou são necessárias para apoiar a ampliação?



Capacidade de Transferência e Aplicação

A implementação de uma iniciativa em grande escala requer consideração de como a solução pode ser adaptada para atender às necessidades de diferentes comunidades e aos requisitos do ambiente político mais amplo.

Descrever as adaptações mais desafiadoras que serão necessárias para implementar a iniciativa em grande escala e a abordagem para enfrentar esses desafios. Quais elementos da iniciativa foram identificados como "essenciais" para seu impacto e devem ser mantidos durante a ampliação? Quais elementos poderiam potencialmente ser reduzidos para um modelo mais simplificado e econômico?



Capacidade Organizacional

A adequação, a ampliação e o sustento de uma iniciativa, levando em consideração a qualidade, equidade e eficiência, requer o fortalecimento e, frequentemente, a ampliação da capacidade da organização ou instituição que a entrega em grande escala.

Descrever como a(s) organização(ões) implementadora(s) atualmente possuem ou irão desenvolver a capacidade organizacional para ampliar a iniciativa. Quais capacidades institucionais estão faltando para a implementação em grande escala e como isso pode ser corrigido? Se a implementação for transferida de uma organização para outro ator (como o governo), descrever como essa transferência ocorrerá e os riscos associados. Se forem necessários recursos humanos e institucionais adicionais para apoiar a ampliação ou entrega em grande escala, descrever como serão garantidos recursos e capacidade suficientes.



Sustentabilidade Financeira

Na maioria dos casos, o financiamento inicial é insuficiente para resolver o problema em todas as comunidades ou para resolvê-lo de forma perene. A experiência sugere que é importante levar em conta o planejamento do governo e os ciclos orçamentários desde o início do desenvolvimento de uma estratégia de ampliação de escala.

Descrever como os recursos serão mobilizados para estabelecer uma base de financiamento sustentável para a iniciativa proposta em grande escala. A iniciativa pode ser implementada dentro do sistema existente, utilizando infraestrutura, recursos humanos, etc., já existentes? Quais processos orçamentários devem ser considerados para mobilizar financiamento a longo prazo e qual é o prazo para fazê-lo?



Ações, Marcos e Cronograma

Apresentar em uma tabela os principais objetivos (incluindo números alcançados, resultados intermédios e finais) e o cronograma previsto para a ampliação da iniciativa proposta ao longo de toda a sua jornada. Esses objetivos podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa (por exemplo, estabelecimento de um comitê gestor ou uma política ou orçamento aprovados).

O monitoramento das iniciativas à medida que são ampliadas requer abordagens metodológicas e ferramentas diferentes do monitoramento de um projeto piloto. Isso inclui a coleta de dados sobre o processo de ampliação, se a iniciativa está mantendo seu efeito em uma escala maior e quais mudanças podem ser necessárias na iniciativa e na estratégia de ampliação. Numa tabela separada, detalhar as ações para apoiar o monitoramento e a reflexão sobre o progresso da iniciativa em grande escala, as suposições e as estratégias, incluindo a consideração de quais dados adicionais podem ser necessários para informar o processo de ampliação que ainda não estão sendo coletados e que suporte adicional (financeiro, técnico, tecnológico, etc.) pode ser necessário para tal. Indicar quem deve ser responsável por essas atividades de monitoramento e reflexão e propor um cronograma para essas ações, incluindo, no mínimo, sessões semestrais de parada e reflexão.

Planilha de Estratégia de Escala

2026

Esta ferramenta foi desenvolvida por Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss e Patrick Hannahan, com contribuições dos nossos inúmeros parceiros do Real-time Scaling Lab, membros do Grupo Consultivo, estagiários e outros colegas. Expressamos também a nossa gratidão a Katie Portnoy e Esther Rosen pelo seu apoio na edição e no design. Para partilhar a sua experiência com a utilização da ferramenta ou enviar comentários para futuras edições, envie um e-mail para CUR@brookings.edu.

Esta ferramenta faz parte de uma série sobre escalabilidade, viabilizada pelo apoio da Fundação Bernard van Leer, da Fundação BHP, da ELMA Philanthropies, Inc. através da Campanha para a Educação Feminina (CAMFED), do Centro Internacional de Investigação para o Desenvolvimento do Canadá através da Fundação para a Educação e o Desenvolvimento em Tecnologias da Informação (FTI-ED), do Comité Internacional de Resgate e da Fundação Jacobs. As opiniões expressas nesta ferramenta são da responsabilidade dos seus autores e não representam as opiniões dos doadores, dos seus dirigentes, colaboradores ou conselhos de administração.