

# ENGAJAMENTO DE DEFENSORES DA EXPANSÃO NA EDUCAÇÃO

## RESUMO DE REFLEXÃO TEMÁTICA DA ROSIE

POR NICA BASUEL, ROHAN CARTER-RAU, MOLLY CURTISS WYSS, MAYA ELLIOTT,  
BRAD OLSEN, TRACY OLSON E MÓNICA RODRIGUEZ

### AGRADECIMENTOS

Os autores expressam sua gratidão aos colaboradores do ROSIE-KIX, cuja generosidade foi além da contribuição de seu tempo. As observações, reflexões e ideias valiosas apresentadas neste relatório enriqueceram muito a compreensão dos autores e eles apreciam as profundas lições obtidas a partir das percepções compartilhadas.

Agradecemos especialmente Richard Kohl, Santiago Rincón-Gallardo e Rebecca Winthrop por seus comentários atenciosos sobre os primeiros rascunhos do relatório. Os autores também expressam gratidão a Marian Licheri Hougaard, Erin Thomas e TransPerfect por sua valiosa assistência no processo de publicação.

Este projeto faz parte e é apoiado pelo Intercâmbio de Conhecimento e Inovação (Education Knowledge and Innovation Exchange, KIX) da Parceria Global pela Educação (GPE), uma parceria conjunta entre a Parceria Global pela Educação (Global Partnership for Education, GPE) e o Centro de Pesquisa para o Desenvolvimento Internacional (International Development Research Centre, IDRC). As opiniões

aqui expressas não representam necessariamente as da GPE, IDRC ou seus Conselhos de administração.

A Brookings está comprometida com a qualidade, independência e impacto em todo o seu trabalho. As atividades apoiadas por seus doadores refletem esse compromisso, e a análise e as recomendações são determinadas exclusivamente pelo estudioso.

### O que é ROSIE?

Para apoiar e entender melhor como ampliar de forma eficaz, em 2020, o projeto [Millions Learning](#) do Centro para Educação Universal (Center for Universal Education, CUE) da Brookings juntou-se ao Intercâmbio de Conhecimento e Inovação (KIX) da Parceria Global pela Educação (GPE), uma parceria conjunta entre a GPE e o Centro de Pesquisa para Desenvolvimento Internacional (IDRC) para viabilizar uma iniciativa global de apoio profissional e pesquisa multidisciplinar baseada em design, chamada Pesquisa sobre como ampliar o impacto das inovações na educação (Research on Scaling the Impact of Innovations in Education, ROSIE). Desde

2021, o ROSIE reuniu 15 equipes de pesquisadores e profissionais que trabalham em 30 países de baixa e média rendas para estudar o processo de ampliação de iniciativas educacionais para causar impacto.

A partir deste trabalho, a Millions Learning desenvolveu três briefings temáticos. Este resumo reflete sobre as experiências das 15 equipes do KIX para esclarecer o **papel dos defensores no processo de expansão**.

[Pesquisas anteriores](#) da Millions Learning deixam claro que os defensores podem desempenhar um papel fundamental no processo de expansão. No entanto, à medida que a conscientização sobre o papel dos defensores cresce, também cresce a confusão sobre os diversos tipos de defensores que podem ser envolvidos para apoiar a expansão, bem como os papéis que os defensores podem e não podem desempenhar. Com base nas experiências das equipes do ROSIE, este briefing visa abordar esses tópicos introduzindo uma tipologia de defensores e explorando diferentes maneiras de engajar e trabalhar com defensores.

### UMA NOTA SOBRE A PESQUISA PARA ESTES BRIEFINGS:

Desde 2021, o ROSIE realiza pesquisas-ação colaborativas, bem como pesquisas qualitativas mais focadas nas experiências de expansão das 15 equipes do KIX-ROSIE. Temos sido sistemáticos, rigorosos e reflexivos sobre esse trabalho empírico, mas há limitações em nossa pesquisa. Este briefing foi elaborado como uma redação empírica em vez de um relatório de pesquisa. Isso significa que nos baseamos em nosso trabalho empírico para o conteúdo deste briefing e incluímos exemplos da pesquisa para ilustrar e fundamentar esses briefings, mas também contamos com nosso conhecimento mais amplo de expansão, pesquisa que realizamos em outros projetos de expansão e nossa reflexão profissional. Portanto, esses briefings devem ser usados como guias repletos de exemplos e reflexões, em vez de recomendações rigorosas.

## O que queremos dizer com *defensores na expansão*?

Defensores da expansão são formuladores de políticas locais e internacionais, indivíduos proeminentes, financiadores e ONGs ou líderes comunitários que se comprometem com uma iniciativa ou inovação e desejam que ela seja adotada e sustentada em grande escala em todo o sistema. Eles são indivíduos informados, confiáveis, determinados e conectados com a visão, habilidades e posicionamento para motivar os outros, promover maior comprometimento e potencialmente assegurar recursos para mover uma inovação do conceito à adoção para expansão em um sistema educacional.<sup>1</sup> [Pesquisas anteriores](#) do [projeto ROSIE](#) sugerem que as equipes de expansão atualmente se envolvem com uma variedade de partes interessadas, incluindo o governo em todos os níveis, organizações não governamentais (ONGs) regionais e internacionais e organizações da sociedade civil, grupos comunitários e voluntários, alunos e famílias, e educadores. Nossa pesquisa do ROSIE também leva a uma crença de que pode ser “benéfico transformar esses [defensores] em [parceiros] mais ativos”.<sup>2</sup> Embora seja demorado, mover cuidadosamente as partes interessadas para o papel mais ativo dos defensores traz dois tipos de valor para expansão: maior diversidade e adesão fortalecida. Este briefing revela o conceito de defensores na expansão e considera maneiras pelas quais os defensores estão atualmente sendo engajados pelas equipes de expansão do ROSIE.

## Uma tipologia de defensores da expansão

Considerando que o termo “defensor” abrange uma ampla variedade de atores envolvidos com a expansão de diferentes maneiras para diferentes fins, pode ser útil delinear tipos de defensores e os vários papéis que eles podem desempenhar em uma jornada de expansão. Com base em trabalhos anteriores de Shaw et.al.,<sup>3</sup> Loosemore, Keast e Barraket,<sup>4</sup> Hartmann e Linn,<sup>5</sup> e Rogers,<sup>6</sup> oferecemos a seguinte classificação.

TABELA 1

Uma tipologia de defensores da expansão.

 <p><b>DEFENSORES DE MUDANÇA DE SISTEMAS</b></p>	 <p><b>DEFENSORES DA ORGANIZAÇÃO</b></p>
 <p><b>DEFENSORES DE INOVAÇÃO</b></p>	 <p><b>DEFENSORES DE PESSOAS IMPACTADAS PELO PROBLEMA</b></p>
 <p><b>DEFENSORES DO CONCEITO MAIS AMPLO</b></p>	 <p><b>DEFENSORES INTERNOS DA EXPANSÃO</b></p>



## DEFENSORES DE MUDANÇA DE SISTEMAS

- Esses defensores provavelmente são indivíduos de médio e alto níveis dentro do governo, embora não exclusivamente em ministérios da educação. Em alguns casos, eles são ex-funcionários públicos.
- São indivíduos focados em abordar um problema ou questão estritamente identificada, em vez de promover qualquer inovação específica. É mais provável que eles apoiem um esforço de coalizão do que um projeto individual e defendam a contextualização (veja a caixa abaixo) se uma inovação estiver sendo transferida de outro local.
- Esses defensores geralmente são carismáticos, experientes, motivados pela preocupação com um problema específico em seu contexto e têm uma ampla rede de influência. Por serem carismáticos e bons em manter relacionamentos, esses defensores tendem a valorizar conexões pessoais. Embora sejam focados nas necessidades, eles normalmente não são idealistas e têm uma visão realista da economia política atual, como realizar as coisas no setor público e qual progresso é viável.
- Por serem focados em problemas/oportunidades, eles estão interessados em *impacto*. Portanto, uma combinação de oferecer dados qualitativos e convidá-los a observar os resultados em primeira mão pode ser eficaz para conquistar seu interesse.
- É melhor abordar esses defensores para obter informações ou conselhos substanciais sobre um problema, em vez de tentar “vender” a eles a inovação em si. Os defensores da mudança de sistemas não são simplesmente promotores, mas esperam ser parceiros estratégicos que influenciam a abordagem da expansão. É importante buscar genuinamente seu conselho e feedback.
- No entanto, devido às suas restrições de tempo, responsabilidades profissionais e necessidade de serem percebidas como independentes, não se pode esperar que estejam profundamente envolvidos no trabalho diário da expansão nem que possam participar de todas as reuniões. É importante identificar momentos específicos em que eles podem estar estrategicamente envolvidos.

Os defensores da mudança de sistemas muitas vezes desempenham um papel importante no seguinte:

- » eventos gerais em que a hierarquia e a representação são importantes;
  - » reuniões individuais em que eles podem conectar a equipe de expansão a diferentes agências e departamentos governamentais; e
  - » sessões de estratégia em que seu conhecimento sobre janelas de oportunidade pode informar a estratégia de expansão.
- Esse tipo de defensor é difícil de cultivar! Em casos de sucesso, um defensor da mudança de sistemas geralmente faz parte da jornada de expansão desde o início, em vez de ser trazido mais tarde. Isso, no entanto, não significa que não seja útil procurar esses defensores para engajar, não importa onde esteja no processo de expansão.

**TERMINOLOGIA:** dada a popularidade da implementação de inovações educacionais em todo o mundo, o ato de adaptar ou *contextualizar* a inovação às particularidades de cada novo local é crucial. Há contextualização superficial (adequação da linguagem, dos padrões curriculares e dos aspectos técnicos de uma inovação ao contexto em que será utilizada) e contextualização profunda (adaptação das partes e processos mais profundos da inovação às características culturais, cognitivas, de aprendizagem e sistêmicas do novo local). Há mais informações sobre como as partes interessadas do governo pensam sobre a contextualização na tomada de decisões governamentais sobre educação em países de baixa e média rendas.



## DEFENSORES DE INOVAÇÃO

- São indivíduos que realmente experimentaram a inovação de forma positiva, como implementadores ou beneficiários (ou ambos) e querem promovê-la para seus colegas. Esses defensores estão especificamente focados no impacto da inovação em si (mais do que o problema/oportunidade) e em como expandi-la para os outros.
- É provável que eles sejam “pioneiros” – pessoas curiosas dispostas a experimentar novas ideias e buscar inovação como princípio geral. Assim como os defensores da mudança de sistemas, eles são frequentemente motivados por um desejo de abordar uma necessidade identificada ou afetar uma mudança concreta (embora muitas vezes em um nível mais local). Se eles virem que a inovação cria uma mudança positiva, passarão tempo persuadindo os colegas sobre seu valor.
- Os defensores de inovação geralmente têm menos probabilidade de criar mudanças no nível político, mas podem ser fundamentais para dimensionar e sustentar a inovação em nível de sala de aula, escola ou comunidade. Eles normalmente trabalham ou vivem no local da inovação.
- Eles são importantes para a expansão por causa de sua credibilidade e conexões com seus colegas. Especialmente para inovações que envolvem professores ou membros da comunidade, uma recomendação de um colega próximo muitas vezes tem mais peso do que uma determinação ou diretiva de política de um supervisor. Esses defensores podem preencher essa função.
- Semelhante aos líderes de mudança de sistemas, os defensores da inovação devem ser vistos como parceiros estratégicos, em vez de apenas

promotores. Eles provavelmente têm percepções valiosas sobre o que está e o que não está funcionando com a inovação em seu contexto e como ela pode ser adaptada para melhorar a aceitação.

- É importante não presumir que os defensores da inovação representam seu grupo de colegas. São indivíduos que se esforçam para apoiar a inovação. Eles podem ser pioneiros ou atípicos e os motivos pelos quais escolhem apoiar a inovação podem não convencer os outros em seu grupo de colegas da mesma forma (para mais, consulte o trabalho de Rogers sobre retardatários <sup>7)</sup>).
- Esses tipos de defensores são normalmente bastante ocupados e, portanto, é fundamental respeitar seu tempo e envolvê-los de maneiras genuínas, não simbólicas, que podem incluir:
  - » convidá-los a compartilhar suas experiências com a inovação com seus colegas por meio de observações, depoimentos e participação em reuniões públicas, bem como por meio de plataformas virtuais, como grupos do WhatsApp; e
  - » criar espaços autênticos para que eles contribuam de forma concreta durante reuniões de projeto e estratégia de inovação, e certificando-se de mostrar a eles como suas contribuições estão tendo um efeito positivo na expansão.

Além desses dois tipos de defensores, que figuram com destaque entre as equipes do ROSIE, outros tipos de defensores podem desempenhar um papel na expansão. Os itens a seguir (adaptados de Loosemore, Keast e Barraket<sup>8)</sup>) não são distinções concretas em si, mas categorias amplas.



## DEFENSORES DE INOVAÇÃO

- Esses são defensores focados no conceito mais amplo do qual a inovação específica faz parte. Por exemplo, eles podem ser defensores de tópicos como educação de ciências, tecnologia, engenharia e matemática (Science, Technology, Engineering, and Mathematics, STEM), aprendizagem socioemocional ou alfabetização básica. Esses defensores podem operar em um país, em vários países ou na esfera global. Como “conectores”, eles podem ser valiosos para vincular a inovação a uma comunidade mais ampla de inovações e implementadores semelhantes. Embora seja improvável que defendam a inovação específica em si, eles estão bem posicionados para dar apoio ao apresentar a inovação como um exemplo do tópico mais amplo.



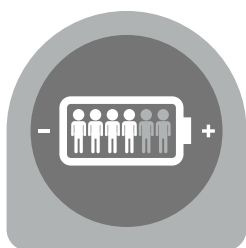
## DEFENSORES DA ORGANIZAÇÃO

- Esses são defensores que fizeram parceria ou apoiaram a organização da expansão no passado. Eles estão menos focados na inovação específica, mas profundamente familiarizados com a organização que está desenvolvendo, adaptando e implementando a inovação e estão dispostos a falar em nome da organização com outras partes interessadas.



## DEFENSORES DE PESSOAS IMPACTADAS PELO PROBLEMA

- São defensores que têm experiência pessoal com o problema que a inovação aborda e estão dispostos a dar seu apoio se virem que a inovação genuinamente atende às necessidades dos beneficiários identificados. Esses indivíduos podem ser defensores de uma comunidade ou grupo específico (por exemplo, populações deslocadas ou crianças com deficiências) ou de uma área geográfica específica. Esses defensores são profundos conhecedores do contexto e podem fornecer percepções valiosas sobre barreiras relevantes que podem impedir a adoção ou a aceitação. Eles também podem ser influentes para garantir que as considerações de equidade sejam integradas em toda a estratégia de expansão. Esses defensores não devem ser vistos como representantes ou a única “voz” de uma comunidade, no entanto, a menos que tenham sido capacitados a fazê-lo (por exemplo, um representante do sindicato de um professor ou um grupo de ação comunitária).



## DEFENSORES INTERNOS DA EXPANSÃO

- Esses são defensores dentro de uma instituição ou organização que já têm conhecimento sobre o impacto da expansão e estão comprometidos em incorporar princípios da expansão às formas diárias de trabalho da organização em um sistema. Essas pessoas farão perguntas diretas

e concretas sobre impacto, sustentabilidade e propriedade para impulsionar o pensamento de uma organização e defender uma “mentalidade de expansão” entre os participantes do sistema.

## Com quais tipos de defensores as equipes do ROSIE estão se envolvendo?

As equipes do ROSIE se envolveram com todos os diferentes tipos de defensores de expansão descritos acima, embora em graus variados. (É importante observar o curto período deste projeto: essas observações capturam apenas um breve vislumbre dos relacionamentos que, em muitos casos, estavam se estabelecendo ou apenas começando a produzir resultados).

Mais comumente, as equipes do ROSIE se envolveram com defensores da inovação. Múltiplas equipes descreveram como engajaram educadores e participantes do programa que participaram do piloto da abordagem como defensores. Isso é particularmente verdadeiro para inovações focadas no desenvolvimento profissional do professor. Várias equipes refletiram sobre o importante papel que esses defensores desempenharam, não apenas em convencer seus colegas a apoiar a abordagem, mas também em defender o governo local para apoiar a expansão da inovação para novas áreas. Isso ilustra interessantemente como os defensores podem atuar como tais não apenas junto aos seus colegas próximos, mas também a outros tipos de partes interessadas.

Várias equipes também engajaram defensores de mudança de sistemas. Essas equipes tenderam a estar mais distantes em sua jornada de expansão e haviam construído relacionamentos de longo prazo com os principais defensores durante anos de engajamento. Para essas equipes, as visitas ao local e a inclusão de defensores no desenho do processo de pesquisa foram úteis para sustentar

# Um defensor não é...

Assim como é importante entender o que é um defensor e qual papel pode ser desempenhado para apoiar a expansão, é igualmente importante ser claro sobre o que um defensor não é. Na pesquisa do ROSIE, surgem vários equívocos comuns sobre defensores que valem a pena aprender.

Um defensor NÃO é:

- **alguém que está envolvido apenas em um evento público ou apenas no início e no final de um projeto.** Um erro comum que nossa pesquisa no ROSIE identifica é envolver defensores apenas para eventos ou apresentações públicas ou após os resultados finais da pesquisa serem divulgados. Em vez disso, um defensor é um cocriador que deve estar ativamente envolvido durante todo o processo de expansão para aconselhamento estratégico, feedback e construção de relacionamentos ao longo do tempo. Incluí-los desde o início é mais fácil dizer do que fazer, pois esses indivíduos normalmente estão ocupados (parcialmente o que os torna defensores eficazes) e muitas vezes não são pagos nem formalmente reconhecidos por suas contribuições de expansão. Portanto, é importante ter solicitações específicas e estratégicas para eles e respeitar seu tempo.
- **um representante de um grupo inteiro.** Embora suas opiniões possam ser informadas por sua posição no sistema ou na sociedade, é importante não presumir que um defensor fale em nome de uma entidade ou instituição inteira. Na verdade, um defensor é um indivíduo com interesses e perspectivas singulares. Envolver defensores de um grupo de partes interessadas em particular não é o mesmo que incentivar a adesão ou o apoio do próprio grupo.

Isso é especialmente importante para se ter em mente ao considerar como se envolver com grupos grandes e diversos, como educadores, sindicatos de professores e grupos minoritários historicamente marginalizados.

- **um atalho para a institucionalização.** Um equívoco comum que observamos é a noção de que, se um membro importante do governo se tornar um defensor, ele poderá desbloquear o financiamento do governo para o programa ou ajudar a colocar a inovação nas políticas oficiais. Na verdade, os processos orçamentários e de elaboração de políticas são complexos e a influência que um único indivíduo pode ter sobre eles muitas vezes é bastante limitada. Por esse motivo, é improvável que um defensor, por conta própria, seja um caminho direto para a institucionalização do governo. Em vez disso, os defensores podem fornecer percepções sobre esses processos, identificar janelas de oportunidade quando elas surgirem, defender a iniciativa em suas redes e fornecer feedback útil sobre como a inovação pode se alinhar com as prioridades atuais (ou futuras) de elaboração de políticas.
- **uma organização.** Outro mal-entendido que vemos é equiparar defensores com alianças educacionais. Um defensor é um indivíduo, não uma organização. Isso não quer dizer que as organizações ou instituições não têm um papel importante a desempenhar na expansão de uma inovação, mas, sim, que esses tipos de arranjos organizacionais são mais bem definidos como **alianças e parcerias**. Elas estão focadas em reunir uma coalizão de atores em torno de uma meta comum, enquanto os defensores estão empenhados em estabelecer e alavancar relacionamentos individuais. (Para obter mais informações sobre alianças organizacionais e expansão, consulte [Millions Learning: Scaling Up Quality Education in Developing Countries](#) .)



os relacionamentos. Em outros casos, as equipes identificaram líderes de nível médio já comprometidos em criar mudanças nos sistemas e, ao desenvolver relacionamentos com esses líderes, envolvendo-os em atividades de pesquisa e fortalecimento de capacidades associadas à inovação, os conectaram ao esforço de expansão específico.

Em alguns casos, particularmente com inovações que demonstraram sucesso com crianças e jovens, as equipes do ROSIE citaram exemplos de defensores engajadores que são especificamente afetados pela questão focal (como aprendizagem de meninas ou uso de tecnologia para envolver os alunos com sua comunidade). Essas equipes destacaram o papel valioso que o apoio e testemunhos públicos desses defensores desempenham para convencer outras partes interessadas e membros da comunidade a apoiar a inovação. Por fim, fica cada vez mais claro que alguns membros das equipes do ROSIE estão, eles mesmos, se tornando defensores internos da expansão, fazendo com que os membros da equipe pensem de forma crítica, solidária e cada vez mais sofisticada sobre metas e estratégias de expansão.

## Como as equipes de expansão do ROSIE estão engajando defensores?

As equipes de expansão do ROSIE empregaram uma variedade de abordagens para identificar, cultivar e manter relacionamentos com diferentes defensores. As estratégias abaixo são organizadas da *mais para a menos frequentemente* vista entre as equipes do ROSIE.

**MAIS COMUNS: ENGAJAMENTO DE DEFENSORES DA EXPANSÃO AO COMPARTILHAR EVIDÊNCIAS DE IMPACTO.** Esta abordagem trata de compartilhar evidências qualitativas e quantitativas de impacto por meio de relatórios e apresentações, bem como convidar defensores para experimentar o impacto da inovação por meio de visitas ao local e trocas de



aprendizagem. Mais da metade das 15 equipes do ROSIE relataram compartilhar dados sobre o impacto de suas inovações com possíveis defensores e mais de um terço relatou trazer as partes interessadas para observar a inovação em primeira mão. A prevalência do compartilhamento de relatórios e apresentações como estratégia provavelmente reflete a crença de que apenas evidências suficientes transformarão as partes interessadas em defensores. No entanto, pode valer a pena interrogar ainda mais essa suposição. Como [constatou a pesquisa complementar](#) realizada pelo ROSIE, muitos tomadores de decisão do governo são inundados de evidências positivas sobre inovações educacionais, particularmente de outros contextos. Eles estão menos focados nas inovações individuais e mais em se e como elas se encaixam em seu ecossistema de tomada de decisão mais [amplo e complexo](#).<sup>9</sup> Por esses dois motivos e após analisar outros casos de expansão bem-sucedidos,<sup>10</sup> parece que [visitas ao local](#) e reuniões regulares com possíveis defensores podem ser mais eficazes do que simplesmente compartilhar relatórios ou apresentações de pesquisa, mesmo quando os dados são fortes.

**CONECTAR-SE COM ATORES EM VÁRIOS NÍVEIS DO SISTEMA, NÃO APENAS NO NÍVEL DO GOVERNO CENTRAL/NACIONAL.** Isso inclui procurar defensores entre tomadores de decisão de nível médio, autoridades estaduais e locais, e atores fora do setor educacional. Muitas equipes mudaram para essa abordagem depois de lutar para promover a adesão entre funcionários de nível nacional. Várias equipes relataram sucesso envolvendo tomadores de decisão do governo de nível médio. Isso pode ocorrer porque os líderes de nível médio estão mais familiarizados do que os formuladores de políticas nacionais com inovações específicas, porque seus compromissos estão localizados e/ou porque eles apreciam a visibilidade profissional que vem liderando uma nova abordagem ou trabalhando para melhorar seu sistema local. Simplificando, a proximidade parece aumentar a preocupação. Além disso, várias equipes do ROSIE perceberam que os representantes do governo mais próximos do local têm mais tempo disponível para participação na expansão e um conhecimento mais íntimo do sistema real no qual a inovação está sendo implementada. Finalmente, observamos que algumas equipes trabalharam com defensores do governo fora do sistema educacional, um por meio



de um Ministério da Juventude, outro por meio de um Ministério da Cultura e outro por meio de grupos da sociedade civil que trabalham com o Ministério da Tecnologia da Informação. Defensores além do Ministério da Educação parecem representar um trunfo valioso que às vezes é subutilizada. Algumas equipes também envolveram defensores fora do setor público, incluindo indivíduos do setor bancário ou outros atores do setor privado interessados em apoiar reformas do sistema educacional ou parcerias público-privadas crescentes. Investir tempo na realização de um exercício de mapeamento de partes interessadas antes de desenvolver uma estratégia de expansão e, em seguida, atualizá-la regularmente, é uma atividade útil para identificar possíveis defensores em diferentes setores do ambiente mais amplo.

### **INVESTINDO TEMPO NA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS.**

Vale a pena dedicar tempo para entender profundamente as motivações e metas individuais dos defensores relacionadas à inovação e identificar oportunidades genuínas para divulgar o próprio trabalho e interesses dos defensores. Essa abordagem reconhece que a colaboração é uma via de mão dupla. Algumas equipes do ROSIE procuraram maneiras de reconhecer ou promover o próprio trabalho dos defensores, possivelmente conectado à inovação, mas não necessariamente, em conferências públicas e reuniões nacionais ou por meio de coautoria. Por exemplo, uma equipe trouxe defensores professores para uma conferência regional para que pudessem expressar suas experiências e falar sobre liderar a inovação. Outras equipes encontraram maneiras de destacar o bom trabalho que os defensores fazem para a educação de forma mais ampla. Eventos que reúnem diferentes defensores e partes interessadas de vários setores podem ser particularmente eficazes para promover o consenso, fortalecer o compromisso e trazer à tona a diversidade em uma única sessão. Está claro que a construção de relacionamentos exige coesão e continuidade mais do que engajamento esporádico e é importante orçar e planejar adequadamente para priorizá-la.

### **CONEXÃO ATRAVÉS DO INTERESSE COMUM EM RESOLVER UM PROBLEMA COMPARTILHADO.**

Apenas algumas equipes do ROSIE relatam identificar e engajar defensores, concentrando-se em um *problema* compartilhado em vez de sua inovação

específica.<sup>11</sup> Isso pode acontecer, em parte, porque focar no tópico ou oportunidade mais amplos, em vez da solução, pode ser difícil na prática, pois às vezes significa trabalhar em atividades fora do escopo restrito da inovação. Isso também pode ser desafiador porque a experiência das equipes de expansão geralmente se concentra na inovação específica em que trabalham, enquanto tópicos relacionados mais amplos (como criação de emprego, educação vocacional ou desenvolvimento de gênero) podem estar além de seu treinamento. No entanto, essa estratégia pareceu trazer sucesso no envolvimento de defensores da expansão para algumas equipes do ROSIE. Por exemplo, uma equipe do ROSIE aconselhou sobre uma revisão da política de escolas seguras de um governo, apesar deste tópico não ser um foco direto de sua estratégia de expansão (educação de meninas). Sabemos, a partir de outros exemplos educacionais, que equipes de expansão que solicitam apoio ao se concentrarem na **questão mais ampla**, em vez da inovação específica, pelo menos no início, às vezes encontram defensores que duram.

### **MENOS COMUM: ENGAJAMENTO POR MEIO DE PARCERIAS DE PESQUISA COCRIATIVA.**

Tratar os defensores como parceiros de expansão reais não é comum entre as equipes atuais do ROSIE. Esta é uma dimensão demorada e, às vezes, confusa do engajamento de defensores e envolve desistir de um grau de propriedade sobre a inovação, e pode ser por isso que ela é rara. Também pode ser provável que as equipes de expansão provenientes de ONGs operem a partir de paradigmas (como educação baseada em direitos ou aprendizagem socioemocional) diferentes dos paradigmas de ciência econômica ou política dos tomadores de decisão do governo. Ceder poder sobre o processo de inovação e expansão pode ser desafiador e exige estar aberto a funções em evolução, compartilhamento de capacidades e disposição para se comprometer e compartilhar reconhecimento. Feito bem, no entanto, pode incentivar a cocriação genuína do trabalho, que aborda muitos dos objetivos de engajar defensores: maior diversidade de pontos de vista, formas complementares de trabalho e compromisso mais profundo de várias partes. Apenas algumas equipes do ROSIE mencionaram incluir defensores como cocriadores em seu processo de pesquisa ou projeto de expansão, mas essas equipes relataram que, embora não sem seus desafios (principalmente

em termos de tempo necessário, sensibilidades hierárquicas e equilíbrio de vários pontos de vista), essa abordagem os ajuda a construir propriedade sustentável por parte do governo. Acreditamos que essa abordagem tem potencial e que os incentivos podem ser alinhados para apoiar esse tipo de envolvimento intensivo e cocriativo com defensores.

## Desafios e aprendizados relacionados a defensores da expansão

Nem todos que estão bem posicionados e interessados em uma inovação se tornarão defensores, não importa quão eficaz seja a estratégia de engajamento. Portanto, é importante que a expansão avalie e reavalie continuamente quem envolver e como. Alguém pode ser adequado durante uma fase, mas não na próxima fase ou a vida diária ou as prioridades profissionais de um defensor podem mudar. Atenção, conversas francas, reflexão baseada em dados e aprendizado dos colegas podem permitir que as equipes monitorem quais tipos de personalidades, funções e compromissos normalmente geram quais tipos de apoio e resultados. A tipologia oferecida anteriormente neste briefing pode ser útil para este tipo de análise. Abaixo, oferecemos reflexões adicionais.

### ENTENDER A NATUREZA RELACIONAL DOS DEFENSORES

Nossa pesquisa constatou que as equipes de expansão do ROSIE diferiram em relação ao fato de elas terem abordagens “unidirecionais” ou “recíprocas” para envolver defensores. As abordagens unidirecionais viam os defensores principalmente em termos do que poderiam fazer pelo projeto. As abordagens recíprocas viam os defensores como indivíduos com seus próprios interesses e compromissos, e encontravam maneiras pelas quais o apoio dos defensores à inovação também avançava os próprios objetivos ou interesses dos defensores. Descobrimos que as equipes do

ROSIE com uma visão unidirecional estavam mais propensas a ver os defensores como um meio de acessar financiamento ou tomada de decisão do governo. Como mencionado anteriormente, a noção de que um único indivíduo pode desbloquear o financiamento público ou afetar as mudanças nas políticas é um equívoco comum e pode explicar por que essas equipes específicas do ROSIE comumente relataram frustração em sua falta de progresso na utilização de defensores para o avanço da expansão.

Por outro lado, vemos que equipes de expansão que consideravam os defensores como parte de um relacionamento recíproco tinham menos probabilidade de relatar decepção sobre a falta de apoio dos defensores no nível político, talvez porque tivessem mais probabilidade de ter uma visão realista do que os defensores podem alcançar. Como elas estão focadas em relacionamentos individuais, as equipes que buscaram uma abordagem recíproca tinham *mais* probabilidade de ter *mais e diferentes tipos* de defensores em diferentes níveis do sistema e mais probabilidade de relatar que os defensores eram inerentes à estratégia de expansão. Essas equipes também eram mais propensas a assumir o papel de defender os outros, indicando que a noção de defensores é tanto uma maneira contínua de trabalhar quanto uma função única. Esses tópicos não são claros e não temos dados suficientes para chegar a uma conclusão, portanto, essas reflexões são apresentadas simplesmente como algo que justifica uma consideração mais aprofundada.

### CONSÓRCIOS DE EXPANSÃO MULTINACIONAIS VERSUS EQUIPES DE EXPANSÃO DE LOCAL ÚNICO

As equipes de expansão do ROSIE com maior probabilidade de relatar uma forte rede de defensores pareciam ser organizações regionais ou globais que implementam ou replicam inovações já estabelecidas antes que as equipes se unissem ao KIX. Esses grupos tinham visibilidade internacional e evidências preexistentes de eficácia para sua inovação. Eles também trabalharam com equipes de campo locais com membros experientes que entenderam a dinâmica de trabalhar com parceiros e defensores em vários contextos. Como resultado, eles podem ter tido expectativas mais realistas dos defensores de expansão (mas menos familiarizados com a singularidade de qualquer contexto). Descobrimos que, muitas vezes

(mas nem sempre), as equipes que relataram frustração sobre sua falta de defensores ou sucesso insuficiente dos defensores eram grupos regionais/globais menos conhecidos expandindo uma inovação externa em um novo lugar ou equipes de inovação locais recém-constituídas que acreditavam que precisavam de mais evidências antes que pudessem envolver defensores. Essas lições destacam que o compartilhamento franco de experiências entre tipos de equipes e organizações mais amplas pode ajudar a calibrar as expectativas em torno dos relacionamentos com defensores.

### **FINANCIAMENTO NO QUE SE REFERE AO ENGAJAMENTO RELEVANTE DE DEFENSORES**

Também é importante reconhecer o importante papel do financiamento. Muitas vezes, a construção de relacionamentos é tratada como uma atividade paralela ou algo que só acontece durante grandes eventos. Como resultado, observamos que a construção de relacionamentos parece raramente orçada em termos de tempo ou recursos. Parece que as equipes com financiamento mais estável e flexível tinham maior probabilidade de poder dedicar tempo e recursos para se envolver de forma genuína e consistente com os defensores.

### **DINÂMICA CULTURAL E REQUISITOS DE TEMPO**

Embora haja lições e estratégias sobre defensores que possam ser aplicadas entre equipes e locais, sempre haverá dinâmicas culturais e hierárquicas específicas do contexto que afetam a forma como os relacionamentos se formam. É essencial que qualquer equipe de expansão considere essas nuances contextuais à medida que desenvolvem e refinam sua estratégia para envolver defensores. Uma equipe observou a importância de dedicar “o tempo para falar com as pessoas, ir a campo e entender o que está acontecendo lá. E não pense que você é mais inteligente do que os habitantes locais... Eles têm as chaves... para expandir, para identificar as alavancas certas, para obter informações.” Encontramos exemplos de profissionais de expansão de fora do país cometendo erros culturais ou hierárquicos que criaram problemas no envolvimento de partes interessadas do governo. Também está claro na pesquisa do ROSIE que a quantidade de tempo necessária para construir relacionamentos significativos com partes interessadas e defensores variou entre contextos, mas raramente se encaixa nos curtos prazos do projeto muitas





vezes estabelecidos. Na verdade, várias equipes observaram que seus defensores mais importantes eram pessoas que conheceram no trabalho anterior.

### **RECONHECER O ESFORÇO E MINIMIZAR AS DEMANDAS DE TEMPO**

Encontrar maneiras de reconhecer e respeitar autenticamente os defensores pelo tempo e experiência deles é fundamental. Como mencionado, os defensores raramente são remunerados ou promovidos por sua colaboração em um esforço de expansão. Portanto, é importante encontrar maneiras significativas de reconhecer seu esforço e custo de oportunidade. Isso pode incluir publicar trabalhos em conjunto, fornecer plataformas para compartilhar sua experiência com outras pessoas e oferecer certificados ou outro reconhecimento por participar de grupos de trabalho. Também é imperativo respeitar as demandas de tempo dos defensores. Por exemplo, duas equipes do ROSIE relataram dedicar tempo para traduzir e contextualizar pesquisas para facilitar a acessibilidade para seus defensores. Uma equipe

mencionou a necessidade de fornecer detalhes precisos e oportunos sobre locais de reuniões e logística. A pesquisa do ROSIE destaca que pequenos atos de gentileza e as práticas sempre valorizadas de apreciação privada e gratidão pública são muito eficazes. Em contraste, fazer um defensor perder tempo, não responder à comunicação imediatamente ou não se envolver genuinamente quando os defensores compartilham pensamentos e feedback é infalível para enfraquecer os relacionamentos.

### **GESTÃO DA ROTATIVIDADE**

De longe, o desafio mais frequente que as equipes do ROSIE pareciam enfrentar com os defensores foi a rotatividade de pessoal. As equipes tentaram abordar isso diversificando suas redes de partes interessadas e cultivando alianças dentro e fora do ecossistema educacional. No entanto, como os defensores são indivíduos e seu apoio é baseado em relacionamentos pessoais, não há maneira fácil de inocular as equipes contra a rotatividade. Não se pode simplesmente retomar de onde parou com o

próximo indivíduo para substituir o defensor em sua função organizacional. Cartas de transferência de atribuições são úteis, mas insuficientes. Um paradoxo central para envolver defensores é que isso requer tempo para construir relacionamentos pessoais e, ainda assim, deve-se esperar rotatividade. Como resultado, o tempo e o financiamento para cultivar relacionamentos e promover a expansão não devem ser orçados apenas para o início do processo de expansão ou no final ou quando a pesquisa será disseminada, mas ao longo de todo o cronograma de expansão. Também é importante planejar formal e realisticamente o tempo (considerável) da equipe necessário para construir, manter e reconstruir relacionamentos com defensores, e incluir isso nas descrições de cargos e planos de trabalho formais. Por fim, é importante não deixar os relacionamentos se desfazerem quando as funções mudarem. Em alguns casos, os defensores podem continuar a ser fortes defensores e amigos críticos, mesmo quando deixam suas funções e podem ser capazes de usar seu valioso conhecimento institucional para apoiar a expansão de novas maneiras. Assim como a implementação de funções pode evoluir durante a expansão, as funções dos defensores também podem evoluir. Em resumo, estabelecer e manter continuamente relacionamentos com defensores não é um elemento estranho; é um ingrediente central de qualquer estratégia de expansão.

funções diferentes com base em sua localização no sistema, envolvimento com a inovação e interesses e motivações próprios. É benéfico desenvolver uma diversidade de defensores em diferentes níveis do sistema e investir tempo e energia na construção de relacionamentos genuínos com cada defensor. Esses relacionamentos têm maior probabilidade de serem bem-sucedidos se forem bidirecionais e se envolverem com os próprios interesses e metas dos defensores, e se encontrarem maneiras de reconhecer o tempo e o esforço que os defensores oferecem. Além disso, assim como as organizações podem procurar cultivar defensores, elas devem reconhecer oportunidades para servir como defensores de outras pessoas. É claro que tudo isso deve ser feito de maneira genuína e apenas na medida em que esse trabalho se alinhe com os princípios e o impacto finais que orientam o trabalho. As relações humanas são um aspecto muito negligenciado da expansão, mas podem ser tão importantes quanto outras atividades de expansão mais técnicas. Portanto, cultivar relacionamentos de defensores requer o mesmo grau de planejamento, recursos e refinamento ao desenvolver e realizar uma estratégia de expansão.

## Observações finais

Expandir o impacto de uma inovação de forma sustentável é algo que não pode ser feito por uma organização ou ator, não importa quão dedicado ele seja. A expansão sustentável requer amplo envolvimento e adesão das partes interessadas em todas as etapas do processo de expansão. Os defensores podem desempenhar um papel fundamental na construção dessa adesão e apoio entre seus colegas e redes. Os defensores também podem ser parceiros estratégicos importantes, ilustrando maneiras pelas quais a inovação pode ser contextualizada ou adaptada para ter maior impacto ou sucesso na expansão. Os defensores podem assumir muitas formas e desempenharão

# Perguntas orientadoras sobre pesquisa para e sobre expansão

- 1 Considerando as perspectivas e estruturas neste briefing, de que tipos de defensores seu esforço de expansão precisa agora? Que papéis você espera que esses defensores desempenhem em sua jornada de expansão? Como essas funções mudarão durante a jornada de expansão e esses mesmos defensores poderão preenchê-las e/ou quais novos defensores terão que ser engajados?
- 2 Para fortalecer o envolvimento dos defensores existentes e identificar novos:
  - a. **defensores de mudança de sistemas:** o que motiva essa pessoa? A quais redes ela está conectada? O que é único sobre a pessoa que precisa ser considerado em como engajá-la e mantê-la engajada? Que nível de engajamento é viável? O que você pode fazer para alinhar seu trabalho com as próprias prioridades e motivações deste defensor?
  - b. **defensores de inovação:** como você os envolverá no processo de expansão e incorporará sua experiência na adaptação e no refinamento da inovação? Como você criará oportunidades para que esse defensor compartilhe sua experiência com seus colegas e com outras partes interessadas a serviço da inovação? Como você garantirá que esses defensores se sintam incentivados a continuar seu envolvimento com a inovação ao longo do tempo?
- 3 Como você vai reconhecer o tempo e o esforço dos defensores?
- 4 Quais normas culturais ou hierarquias de funções precisam ser consideradas e abordadas ao trabalhar com seus defensores?
- 5 Como você planeja promover oportunidades de engajamento genuíno e algumas reuniões coletivas entre os diferentes tipos de defensores?
- 6 Como você demonstrará aos defensores que está realmente incorporando o feedback e o conselho deles?
- 7 Como você compartilhará informações com seus defensores e os manterá atualizados sobre o progresso? O que você precisará fazer para ajustar ou reagrupar as informações para que os defensores possam compartilhá-las facilmente com seus grupos de colegas?
- 8 Como você preverá e planejará a rotatividade entre seus defensores?
- 9 Que sistema você pode desenvolver para coletar e refletir sobre evidências para garantir que o tempo e o esforço gastos com seus defensores sejam bem usados?

# Referências

1. Curtiss Wyss, Molly, Maya Elliott, Jenny Perlman Robinson, and Ghulam Omar Qargha. Rep. [Scaling Impact in Education for Transformative Change: Practical Recommendations from the Real-Time Scaling Labs](#). Washington, DC: Brookings Institution, 2023.
2. Olsen, Brad, Monica Rodriguez, and Maya Elliott. Rep. [Deepening Education Impact: Emerging Lessons from 14 Teams Scaling Innovations in Low- and Middle-Income Countries](#). Washington, DC: Brookings Institution, 2022.
3. Shaw, E. K., J. Howard, D. R. West, B. F. Crabtree, D. E. Nease, B. Tutt, and P. A. Nutting. "The Role of the Champion in Primary Care Change Efforts: From the State Networks of Colorado Ambulatory Practices and Partners (Snocap)." *The Journal of the American Board of Family Medicine* 25, no. 5 (2012): 676–85. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2012.05.110281>.
4. Loosemore, Martin, Robyn Keast, and Jo Barraket. "A Typology of Social Procurement Champions in the Construction and Engineering Industry." *Construction Management and Economics* 40, no. 5 (2022): 391–405. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2043554>.
5. Hartmann, Arntraud, and Johannes F Linn. Rep. [Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice](#). Washington, DC: Brookings Institution, 2008.
6. Rogers, Everett M. *Diffusion of innovations*. London, NY: Simon and Schuster, 2003.
7. Loosemore, Martin, Robyn Keast, and Jo Barraket. "A Typology of Social Procurement Champions in the Construction and Engineering Industry." *Construction Management and Economics* 40, no. 5 (2022): 391–405. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2043554>.
8. Ibid.
9. Olsen, Brad. Rep. [Government Decisionmaking on Education in Low- and Middle-Income Countries Understanding the Fit among Innovation, Scaling Strategy, and Broader Environment](#). Washington, DC: Brookings Institution, 2023.
10. Rincón-Gallardo, Santiago, and Richard Elmore. "Transforming Teaching and Learning through Social Movement in Mexican Public Middle Schools." *Harvard Educational Review*, vol. 82, no. 4, 2012, pp. 471–490, doi:10.17763/haer.82.4.46751717307t4j90.; Kirp, David. "Make School a Democracy." *The New York Times*, 1.º de março de 2015.
11. 11 Embora isso possa ser um efeito de dados, talvez mais equipes estejam fazendo isso, mas simplesmente não relataram isso em sua pesquisa-ação do ROSIE.



# BROOKINGS

1775 Massachusetts Ave NW,  
Washington, DC 20036  
(202) 797-6000  
[www.brookings.edu](http://www.brookings.edu)

*©The Brookings Institution, janeiro de 2024. Todos os direitos reservados.*