



# Como Ser Uma Instituição Transformadora

Um guia prático com ferramentas para o seu campus ganhar relevância e resiliência, e para que consiga manter a liderança num mundo em acelerado processo de transformação.

ANGIE K. FUESSEL

Autora Principal  
Angie K. Fuessel

Editores  
Angie K. Fuessel e Beeta Ansari

Autores Colaboradores  
Sarah-Marie Hopf, Hattie Duplechain, Ali Fraenkel, Dustin Liu, Jess Lax e Nimesh Ghimire

Consultoria  
Marina Kim

Patrocinado por

**martini**  
Education & Opportunity Trust

---

Ashoka U 2020

© Ashoka U 2020. Material licenciado de acordo com a Atribuição-Compartilhada 4.0 International Creative Commons. Para consultar uma cópia da licença, acesse <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>, ou envie uma carta para Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

Informações sobre pedidos: para fazer o *download* de uma versão em PDF desta publicação, por favor acesse <https://ashoka-u.myshopify.com/>, ou envie um e-mail para [ashokau@ashoka.org](mailto:ashokau@ashoka.org).

Primeira edição, 2020.

F955c Fuessel, Angie K.  
Como ser uma instituição transformadora : um guia  
prático com ferramentas para o seu campus ganhar  
relevância e resiliência, e para que consiga manter a  
liderança num mundo em acelerado processo de  
transformação. / Angie K. Fuisseil -- Recife :  
FASA, 2023.  
261 p. : il.

ISBN 978-85-7084-425-5

1. Liderança. 2. Empreendedorismo social.  
3. Universidades e faculdades particulares - Administração.  
4. Desenvolvimento organizacional. 5. Ensino superior.  
I. Título.

CDU 378.1

Pollyanna Alves – CRB-4 / 1002

A Ashoka U atua como catalisadora de inovações sociais no âmbito da educação superior por meio de uma rede mundial formada por estudantes e professores(as), funcionários(as) das instituições de ensino e lideranças comunitárias que possuem atitude empreendedora.

A Ashoka U é uma iniciativa da Ashoka, a maior rede de empreendedores(as) sociais do mundo. Partindo da visão da Ashoka de Um Mundo de Pessoas Que Transformam, a Ashoka U adota uma abordagem de transformação institucional que visa impactar a formação de milhões de alunos(as). Atuamos em parceria com faculdades e universidades para eliminar obstáculos que impeçam a transformação institucional e fomentar uma cultura de inovação social e promoção da transformação que permeie o campus como um todo.



# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>08</b>
<b>PREFÁCIO</b> .....	<b>09</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>13</b>
<b>I. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>II. PARA SE ORIENTAR: OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS</b> .....	<b>20</b>
<b>III. COMO UTILIZAR ESTE GUIA</b> .....	<b>24</b>
<b>IV. LIDERANÇA VISIONÁRIA</b> .....	<b>32</b>
Fundamentos da Liderança Visionária.....	35
Estratégia 1. Desenvolver Uma Abordagem de Gestão Transformadora.....	39
Estratégia 2. Integrar a Transformação à Visão, Missão e ao Plano Estratégico.....	56
Estratégia 3. Contar Com Dirigentes Que Atuem como Modelos De Comportamento e Ofereçam Apoio.....	67
Estratégia 4. Identificar os Precusores da Transformação.....	85
Estratégia 5. Criar um Grupo de Liderança Transformadora.....	100
Estratégia 6. Criar e Sustentar a Equipe de Transformação.....	108
Estratégia 7. Coordenar e Institucionalizar a Promoção da Transformação.....	119
Estratégia 8. Gerir as Transições.....	132
<b>V. EDUCAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO</b> .....	<b>138</b>
Fundamentos da Educação Para a Transformação.....	142
Estratégia 9. Cultivar a Mentalidade, Conhecimentos e Habilidades do Educador Para a Transformação.....	148
Estratégia 10. Desenvolver Resultados de Aprendizagem na Educação para a Transformação.....	158
Estratégia 11. Utilizar Pedagogias para a Promoção da Transformação.....	169
Estratégia 12. Criar Cursos de Inovação Social.....	179
Estratégia 13. Criar Continuações para os Cursos de Inovação Social.....	191
Estratégia 14. Criar Programas Extracurriculares de Promoção da Transformação.....	205
Estratégia 15. Fomentar Jornadas de Aprendizado dos Alunos(as).....	223
<b>VI. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>236</b>
<b>VII. APÊNDICES</b> .....	<b>242</b>
Apêndice A. Glossário.....	242
Apêndice B. Praticando e Desenvolvendo Qualidades de Pessoas em Funções Seniores de Liderança para a Promoção da Transformação.....	245
Apêndice C. Dilemas da Liderança Transformadora.....	249
Apêndice D. Descrições das Funções e Responsabilidades.....	251
Apêndice E. Praticando e Desenvolvendo Qualidades Transformadoras dos Precusores da Transformação.....	256
Apêndice F. Praticando e Desenvolvendo Qualidades de Um Educador Transformador.....	259

## **LISTA DAS FIGURAS**

<b>Figura 1. Quadro de Referência de Estratégias de Liderança Visionária.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2. Quadro de Referência de Estratégias de Educação Transformadora.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3. Relação entre os Métodos de Transformação Social e o Tipo de Impacto Transformador....</b>	<b>143</b>
<b>Figura 4. Questões Estratégicas para o Desenvolvimento de Resultados de Aprendizagem.....</b>	<b>162</b>
<b>Figura 5. Levantamento de Oportunidades Formais e Informais de Aprendizado.....</b>	<b>226</b>

## **LISTA DASTABELAS**

<b>Tabela 1. Pontos de Alavancagem na Transição de uma Instituição Tradicional para uma Instituição Transformadora.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 2. Quadro das Qualidades Transformadoras.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 3. Leitores Típicos Deste Guia.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabela 4. Perspectiva Geral das Estratégias de Liderança.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 5. Implicações da Liderança para Instituições Transformadoras.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 6. Funções para Alavancar a Transformação.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 7. Fatores Desencadeadores para Tornar-se uma Instituição Transformadora.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 8. Pontos de Partida e Considerações Gerenciais para Tornar-se uma Instituição Transformadora... </b>	<b>45</b>
<b>Tabela 9. Meios Para Integrar a Transformação às Metas e Estratégias.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 10. Papéis E Responsabilidades Da Liderança Seniores Na Promoção Da Transformação.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 11. Atributos da Transformação para Cargos de Liderança.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 12. Arquétipos de Liderança para a Promoção da Transformação.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 13. Responsabilidades Fundamentais dos Precursores da Transformação.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 14. Atributos do Precursor da Transformação.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 15. Desafios e Mecanismos de Apoio do Precursor da Transformação.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 16. Considerações para Selecionar um Grupo de Liderança Transformadora.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 17. Tipos de Grupos de Liderança.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabela 18. Responsabilidades Fundamentais das Equipes de Transformação.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabela 19. Distinções entre as Funções de Precursor da Transformação e Equipe de Transformação... </b>	<b>111</b>
<b>Tabela 20. Abordagens Possíveis para Formar uma Equipe de Transformação.....</b>	<b>113</b>
<b>Tabela 21. Tipos de Estruturas de Coordenação.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 22. Recursos e Estratégias Potenciais para Contextos Centralizados e Descentralizados.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 23. Fatores para Transições de Equipe e Liderança Bem-Sucedidas.....</b>	<b>134</b>
<b>Tabela 24. Panorama Geral das Estratégias de Educação Transformadora.....</b>	<b>141</b>
<b>Tabela 25. Qualidades Transformadoras Mais Comumente Citadas e Exemplos de Termos.....</b>	<b>146</b>
<b>Tabela 26. Funções do Educador Transformador Para Alavancar a Transformação.....</b>	<b>147</b>
<b>Tabela 27. Qualidades do Educador Transformador.....</b>	<b>150</b>
<b>Tabela 28. Tipos de Resultados de Aprendizagem e suas Vantagens Específicas.....</b>	<b>160</b>
<b>Tabela 29. Utilizando os Resultados de Aprendizagem Para Criar Impacto.....</b>	<b>161</b>
<b>Tabela 30. Exemplos de Práticas Pedagógicas Para a Promoção da Transformação.....</b>	<b>174</b>
<b>Tabela 31. Conceitos/Habilidades Típicos da Inovação Social.....</b>	<b>182</b>

<b>Tabela 32. Tipos de Cursos de Inovação Social.....</b>	<b>184</b>
<b>Tabela 33. Possibilidades de Continuação Para Cursos de Inovação Social .....</b>	<b>193</b>
<b>Tabela 34. Considerações Sobre Os Tipos De Continuação dos Cursos de Inovação Social.....</b>	<b>194</b>
<b>Tabela 35. Exemplos de Marcos de Progresso no Aprendizado dos Alunos(as).....</b>	<b>195</b>
<b>Tabela 36. Exemplos de Atividades Extracurriculares de Promoção da Transformação.....</b>	<b>207</b>
<b>Tabela 37. Exemplos de Métodos de Mapeamento da Jornada de Aprendizado .....</b>	<b>227</b>

# APRESENTAÇÃO

As universidades fazem o mundo ser um lugar melhor de uma gloriosa infinidade de maneiras.

Elas o fazem por meio das pesquisas – gerando invenções e descobertas que melhoram as vidas das pessoas, ampliam as fronteiras da compreensão humana e enfrentam desafios globais de grandes proporções, como a pandemia de COVID-19, a insegurança alimentar e a crise climática.

Elas o fazem através do seu engajamento social e ação direta nas comunidades – criando inovações e intervenções que alimentam a economia de conhecimento e por meio de evidências e consultorias que dão suporte a boa tomada de decisão política e governamental, cobrando ações responsáveis dos nossos governantes.

Mas talvez o ponto mais importante seja a sua ação educadora – zelando pela formação de dezenas de milhões de pessoas no mundo todo, transmitindo habilidades, conhecimento, criatividade e resiliência para uma imensa comunidade de cidadãos engajados, lideranças futuras e – esperamos – agentes de transformação.

No entanto, apesar do impacto positivo extraordinário que as universidades geram no mundo, essas instituições extraordinárias têm se visto cada vez mais sob escrutínio, seja pelo seu custo de operação, seu valor ou sua relevância. O poder das universidades como força positiva no mundo é ao mesmo tempo subestimado e, muitas vezes, até sabotado.

Na *Times Higher Education (THE)*, damos apoio a mudanças positivas por meio de geração de conteúdos, dados e métricas. O nosso inovador *Ranking THE de Impacto* celebra a excelência universitária recorrendo não a métricas tradicionais como prestígio no meio científico e riqueza, mas com base no impacto positivo que essas instituições geram no mundo, mensurado de acordo com todos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

Na THE, constatamos em primeira mão o potencial e o impacto da educação superior como um viabilizador essencial para uma sociedade melhor. A miríade de desafios que estamos enfrentando como indivíduos e como setor faz do período atual um momento crucial para que as universidades intensifiquem e redobrem seus esforços para gerar contribuições positivas para o mundo, garantindo ao mesmo tempo que sejam reconhecidas por suas comunidades e pela sociedade como um todo por essas contribuições.

O meio mais poderoso para alcançar isso é através das legiões de graduados que elas entregam ao mundo – uma verdadeira multidão de agentes de transformação e embaixadores da inovação social. Mas, para que os(as) alunos(as) sejam formados como agentes de transformação, isso requer que as faculdades e universidades e os educadores que atuam nelas sejam, eles mesmos, transformadores.

Contamos com a inspiração da Ashoka U – com quem tivemos o prazer de partilhar reflexões e ideias – e queremos aqui aplaudir a sua missão de fomentar transformações institucionais e tornar o mundo um lugar melhor. Este guia será um recurso primordial para fazer exatamente isso.

Phil Baty  
Diretor de Conhecimento  
*Times Higher Education*



# PREFÁCIO

A Ashoka acredita que “o mundo é definido pela transformação e requer uma nova mentalidade” para que a humanidade possa vicejar. Fundamentalmente, a Ashoka busca “um mundo onde cada pessoa seja agente de transformação: um mundo em que todos os cidadãos sejam empoderados e contribuam para a mudança de formas positivas” (Ashoka, s.d.).

Sendo a iniciativa voltada para a educação superior dentro da Ashoka, a Ashoka U tem uma aposta ambiciosa. Acreditamos no poder da educação superior como impulsionadora de transformação e queremos que faculdades e universidades sejam uma força a favor do bem. Sonhamos com um mundo onde a mentalidade de promoção da transformação seja o novo padrão na educação superior.

---

***Imagem se os(as) alunos(as) de todas as instituições de ensino superior fossem equipados com propósito, poder de ação e habilidades para inovar em prol de um mundo melhor, não importando o seu curso de escolha, seu cargo ou setor. Imagine se todas as instituições de ensino superior trabalhassem de maneira fluida e colaborativa com as suas comunidades para a cocriação de conhecimento e a solução de problemas.***

---

Essa perspectiva audaciosa é a força motriz por trás deste livro.

Realizar esse sonho é algo que requer, em si, transformação – uma transformação das mentalidades de estudantes, educadores e administradores, além de transformações nas estratégias institucionais, nos modelos e práticas de ensino adotados. Embora isso tudo possa soar muito ambicioso, a mudança já está acontecendo. E este livro é um convite para que mais pessoas venham fazer parte dela.

## **UM CHAMADO URGENTE À AÇÃO**

A velocidade e o ritmo da mudança e a complexidade dos desafios sociais que se apresentam só parecem se acelerar cada vez mais a cada ano que passa. As instituições de ensino superior não estão imunes à pressão que recai sobre todos os setores para que enfrentem os desafios sociais mais prementes. Essa pressão abrange questões como cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, combater as mudanças climáticas, reagir à pandemia que assola o planeta e integrar dinamicamente políticas e culturas antirracistas em suas instituições.

Cada um desses pontos críticos veio revelar falhas nos sistemas vigentes e nos mecanismos de liderança. E eles também destacaram o papel crucial que as instituições de ensino superior desempenham não apenas para produzir pesquisas e educar para o “impacto” como também na missão de remodelar a educação em si e sistemas que possam funcionar para o benefício de todos(as).

Embora a sua relevância já viesse sendo questionada há mais de uma década, as instituições de ensino

superior se fazem necessárias hoje, mais do que em qualquer outro momento, para ajudar a solucionar desafios sociais enquanto também capacitam lideranças estudantis para enfrentar um futuro incerto. E um fator-chave para que se possa atender a este chamado à ação é tornar-se uma *Instituição Transformadora*.

## **UMA COMUNIDADE E LABORATÓRIO DE APRENDIZAGEM PARA A EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA**

Fundada como uma *start-up* dentro da Ashoka em 2008, a Ashoka U já trabalhou com mais de 600 instituições de ensino superior e 4 mil pessoas envolvidas com o setor do ensino superior no mundo inteiro. Embora o nosso objetivo maior seja criar um impacto duradouro no setor do ensino superior como um todo, sabemos que para alavancar o alcance das ideias e criar mudanças sistêmicas é preciso começar pela identificação dos potenciais pioneiros na adoção dos novos modelos, pela formação de uma comunidade e a cocriação e codificação das práticas fundamentais. Este guia representa uma síntese dos aprendizados desta jornada.

Juntos, construímos uma comunidade plural de indivíduos e instituições que se identificam como agentes de transformação e que adotam práticas inovadoras em suas salas de aula e em outros âmbitos de suas instituições. Essa comunidade inclui instituições públicas (financiadas pelo Estado) e privadas (instituições independentes e também as seculares ou vinculadas a grupos religiosos). Ela inclui algumas instituições que historicamente têm atendido às populações negra, indígena ou a grupos minoritários, embora não seja extensiva o suficiente para abranger todo o espectro de diversidade e inclusão que almejamos alcançar, e está presente em todos os continentes à exceção da Antártida. É uma comunidade composta por indivíduos e instituições vinculados profundamente ao empreendedorismo social e aos princípios da justiça social e do engajamento comunitário e cívico. Isso não apenas nos trouxe um mosaico rico e diversificado de experiências e percepções à medida que fomos aprendendo e inovando juntos, mas também tem comprovado que o conceito de educação para a transformação está se enraizando.

Também trabalhamos num regime de colaboração mais próxima com mais de 50 instituições em 10 países que são conhecidas como os [Campi Transformadores da Ashoka U](#). Projetados para serem exemplos de instituições líderes em inovação social e educação transformadora, os Campi Transformadores buscam:

- \* demonstrar que a cultura da transformação é viável no seu tipo de instituição e contexto;
- \* influenciar seus pares a avançar no caminho da promoção da transformação;
- \* contribuir para disseminar a adoção da promoção da transformação no âmbito da educação superior.

De muitas maneiras, a rede de Campi Transformadores tem sido um laboratório de aprendizagem e inovação no qual profissionais da educação superior têm a oportunidade de partilhar lições e ideias e de criar e replicar novos modelos.

Ao longo dos últimos 12 anos, a rede de Campi Transformadores e a comunidade Ashoka U como um todo vêm nos ensinando o que significa ser uma Instituição Transformadora. Juntos, temos cocriado estratégias e reconfigurado as instituições para que elas integrem a promoção da transformação. Ainda assim, essas

práticas e histórias não estão acessíveis de maneira mais ampla, tampouco se tornaram dominantes. E foi por esse motivo que criamos este livro.

## **UMA INTRODUÇÃO A ESTE GUIA**

O propósito deste guia é codificar os aprendizados que tivemos até o momento a respeito de como se tornar uma Instituição Transformadora que forme milhões de agentes transformadores. Ele representa um apanhado de percepções e exemplos recolhidos em mais de uma década de trabalho junto aos atores inovadores do ensino superior que desencadearam estratégias em âmbito institucional e mudanças curriculares e de cultura pelo mundo inteiro, tomando como base e incorporando alguns elementos dos Parâmetros Ashoka U para os Campi Transformadores. Ele foi projetado para ao mesmo tempo suscitar reflexões profundas e oferecer diretrizes práticas que possam orientar, estimular e aprimorar o trabalho da educação para a transformação em qualquer campus.

Este guia não pretende ser um manual prescritivo. Em vez disso, ele oferece referências e princípios extraídos de contextos institucionais diversos para que sejam uma base a ser adaptada às suas necessidades. Ele também não tem a intenção de ser definitivo ou completo. Direcionamos intencional e explicitamente nosso foco para Liderança e Educação como dois dos motores essenciais para tornar-se uma Instituição Transformadora, e incluímos alguns elementos sobre transformação cultural ao longo de ambas as seções.

Há muitas vantagens em termos tais práticas documentadas na forma de um guia prático, tais como:

- \* criar uma organização estruturada de práticas e relatos que previamente estavam dispersos e desconectados;
- \* tornar mais acessíveis as ideias, sem que isso dependa da presença em algum evento ou do contato com determinadas pessoas;
- \* oferecer fundamentos que possam servir como base e ser adaptados por qualquer campus.

Guias práticos também têm suas limitações. Há coisas que se perdem na tradução, e ideias que parecem simples descritas no papel mas difíceis de serem implementadas na vida real. Além disso, o processo de inovação não cessa no instante em que o livro é enviado à gráfica.

E é por isso que este guia é tanto uma plataforma para reflexão e tomadas de atitude em todos os âmbitos da sua instituição quanto uma oportunidade para que se unam a uma comunidade global empenhada na missão urgente de disseminar a promoção da transformação para o benefício de todas as pessoas.

Na Ashoka U, valorizamos quem aplica a transformação na prática e aprendemos com essas pessoas. E, da mesma maneira que encorajamos os estudantes a aprender fazendo, pensamos que a melhor maneira de ser um Educador Transformador ou um agente de inovação institucional também é pela via prática. Os princípios compartilhados neste guia originam-se em uma comunidade fértil de praticantes. Recomendamos a leitura da Introdução para você entender melhor os nossos conselhos sobre como

aproveitar o conteúdo exposto neste livro e o convidamos a integrar a comunidade cada vez maior de Educadores Transformadores espalhados pelo mundo.

Juntos, dispomos de uma oportunidade inédita e urgente para graduar milhões de agentes transformadores capacitados a contribuir positivamente para a sociedade. À medida que concluírem sua formação, esses agentes levarão empatia, espírito colaborativo e inovação aos seus futuros ambientes de trabalho, e serão uma geração de líderes capacitados para moldar – e transformar – ambientes de trabalho, organizações, disciplinas e setores inteiros de modo a estimular o impacto social para o benefício de todas as pessoas.

## AGRADECIMENTOS

A Ashoka U agradece ao Martini Education & Opportunity Trust por ter patrocinado este guia. Tanto Brent Martini quanto Carey Weiss foram consultores extraordinários e parceiros de reflexões apoiando a nossa cruzada para disseminar a educação transformadora e fornecer ferramentas para que mais lideranças possam inovar as estratégias dos seus campi.

Queremos também estender nossos agradecimentos aos nossos parceiros estratégicos The Moxie Foundation e Einhorn Family Charitable Trust (atualmente Einhorn Collaborative). Eles vêm nos apoiando há anos na criação de comunidades e experiências que fomentam o aprendizado e a inovação no âmbito da educação transformadora e das instituições.

Somos profundamente gratos à nossa comunidade mundial de educadores, líderes e instituições de ensino superior inovadores, incluindo os Campi Transformadores da Ashoka U e parceiros de ecossistema. Em conjunto, ao longo da última década, definimos o que é a educação transformadora e o que significa se tornar uma *Instituição Transformadora*. O guia traz uma seleção de *insights* colhidos a partir da nossa metodologia de trabalho com campi que buscavam se tornar *Instituições Transformadoras* e toma como base e incorpora alguns elementos dos Parâmetros Ashoka U para os Campi Transformadores.

Agradecemos a todos(as) que contribuíram com sugestões ou opiniões para este guia, e queremos citar especificamente os revisores e as instituições colaboradoras listados abaixo.

### REVISORES

- \* Victoria Abboud – Docente, University of Windsor
- \* Tobias Andreasson – Diretor Acadêmico Adjunto de Inovação Social, CQUniversity, Austrália
- \* Debbi Brock – Professora Assistente de Empreendedorismo & Marketing na Wingate University e Cocriadora do Social Change Innovators
- \* Gabriela Carrasco – Diretora no 2811 / Consultora Ashoka
- \* Melissa Carrier – Diretora do Departamento de Inovação Social, University of North Carolina
- \* Jean-Michel Champagne – Diretor/Conferencista de Sustentabilidade, HEC Montréal
- \* Natalie Chinsam – Professora, Centennial College
- \* Lauren Dunning – Gestora Seniores de Programação, J. Orin Edson Entrepreneurship + Innovation Institute, Arizona State University
- \* Maille Faughnan – Instrutor e Pesquisador, Tulane University
- \* Jacen Greene – Diretor Assistente, Homelessness Research & Action Collaborative, Portland State University
- \* Lisa Gring-Pemle – Codiretora Executiva do Centro Business for a Better World, George Mason University
- \* Jessica Hodge – Professora Assistente, Diretora do Corpo Docente do Center for the Common Good, Precursora da Transformação, University of St. Thomas
- \* Kevin Holmes – Diretor-Geral do Social Innovation Lab, Algonquin College

- \* Dustin Liu – Aluno EdM, Harvard Graduate School of Education
- \* Charmaine Lyn – Diretora, Educação Para a Transformação, Ashoka Canada
- \* Brent Martini – Fundador, Martini Education & Opportunity Trust
- \* Kimberly Sluis – Vice-Presidente para Assuntos Estudantis e Iniciativa Estratégicas, North Central College
- \* Carey L. Weiss – Diretor Estratégico, Martini Education & Opportunity Trust

## **INSTITUIÇÕES COLABORADORAS**

Brigham Young University  
Brown University  
College of the Atlantic  
CQUniversity  
Florida International University  
George Mason University  
Glasgow Caledonian University  
Hanyang University  
Marquette University  
Miami Dade College  
Mount Royal University  
North Central College  
Northeastern University  
Portland State University  
Rollins College  
Simon Fraser University  
Tecnológico de Monterrey  
Tulane University  
Universidad de Monterrey  
Universidad del Desarrollo  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)  
Universidade de Evansville  
Universidade de Northampton  
Universidade de San Diego  
Universidade de St. Thomas  
Western Washington University  
Wilfrid Laurier University

## I. INTRODUÇÃO

---

*“Um desafio importante de ‘capacitação de lideranças’ na educação superior é empoderar os(as) alunos(as), ajudando-os a desenvolver os talentos especiais e atitudes que possibilitarão que se tornem agentes efetivos de transformação social” (Astin & Astin, 2000, p. 2)*

---

### **PROJETANDO UM NOVO TIPO DE EXPERIÊNCIA DE APRENDIZADO**

Clément Moliner-Roy passou por uma experiência típica com a educação para a transformação em um dos Campi Transformadores da Ashoka U. Ele se graduou em 2008 no COA, College of The Atlantic em Bar Harbor, no estado norte-americano do Maine, não só com um diploma de bacharelado interdisciplinar, mas também com um profundo senso de propósito pessoal. Os(As) professores(as) de Clément atuaram como mentores(as) e guias, estimulando-o a explorar duas questões muito pessoais que orientariam a sua jornada de aprendizado: “Como desencadear a vontade de contribuir para o mundo em alguém?” e “Como capacitar os agentes de transformação com as ferramentas, habilidades e a mentalidade necessárias para desenvolver projetos de impacto social?”<sup>1</sup>

Para o seu projeto de conclusão de curso – uma matéria ou trabalho final projetado para integrar as experiências de aprendizado do(da) aluno(a) ao longo da sua formação – Clément viajou pelo mundo para realizar mais de 100 entrevistas com Educadores Transformadores, Líderes Transformadores do sistema e alunos(as) em busca de inovação educacional. Ao longo desse período, a Incubadora Diana Davis Spencer, do COA, foi o trampolim que o ajudou a lançar o Residência Transformadora, o projeto-piloto de uma nova abordagem vivencial para a educação superior. Por conta do sucesso do programa, a Université de Sherbrooke, na região sul da província canadense de Québec e cidade natal de Clément, o contratou para transmitir o seu aprendizado para centenas de alunos(as) do seu campus.

Como a iniciativa da Ashoka dedicada ao ensino superior, a Ashoka U acredita que todos os estudantes merecem uma experiência de aprendizagem como a que Clément teve. Mais do que isso, se pretendemos gerar meios para enfrentar problemas mundiais complexos e preparar estudantes para serem capazes de vicejar num mundo que vem se transformando de maneira cada vez mais acelerada, será preciso garantir que esse tipo de educação possa alcançar milhões de alunos(as).

### **O ARGUMENTO EM PROL DA EDUCAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO**

Infelizmente, a experiência de Clément ainda não é a mais usual. Ainda existem estudantes demais gastando seu tempo em salas de aula (ou, mais recentemente, em plataformas *on-line* de reunião) ao lado de centenas de outros colegas ouvindo horas a fio apresentações de PowerPoint. Muitos(as) alunos(as) não chegam a ter mais do que algumas poucas conversas com seus(suas) professores(as). Em vez de serem estimulados a formular uma questão que possa orientar sua experiência de aprendizado, eles são cobrados

<sup>1</sup> Ver [www.changemaker-educator.com](http://www.changemaker-educator.com)

para que memorizem informações. E, mesmo com o crescimento do aprendizado interdisciplinar, muitos(as) alunos(as) não têm oportunidades adequadas de trabalhar colaborativamente com outros estudantes de modo a romper as barreiras dos silos disciplinares. Esses estudantes vêm praticando um conjunto de habilidades muito diferente – habilidades que se tornam irrelevantes à medida que o ritmo de transformação do mundo se acelera cada vez mais e que só ajudam a perpetuar os problemas que já temos enfrentado.

As instituições de ensino precisam encarar a missão de preparar os nossos jovens para um mercado de trabalho e um mundo que ainda não têm como ser previstos. Nós acreditamos que os agentes de transformação estarão mais bem preparados para se adaptar e contribuir com um mundo, um mercado de trabalho e desafios sociais que mudam tão dinamicamente.

Da mesma maneira que as regras para vicejar na nossa sociedade mudaram de um sistema de hierarquia, padronização e repetição para a fluidez das equipes de equipes, da inovação e da iteração (Ashoka, 2015), o jogo também está mudado no universo da educação superior. Ao longo da última década, em parceria com mais de 600 faculdades e universidades no mundo inteiro a Ashoka U vem aprendendo as dinâmicas e estratégias que se aplicam a esse novo jogo, um jogo no qual o campus universitário é uma arena de treinamento para a mentalidade de promoção da transformação.

Se temos um jogo novo, precisávamos de um novo guia prático – ou um novo conjunto de estratégias – para a Liderança e a Educação Transformadora nos campi.

## **UM GUIA PRÁTICO PARA A EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA**

Se você está lendo este material, provavelmente deve estar familiarizado com o que significa ser um agente de transformação e partilhar conosco a crença de que as instituições de ensino superior precisam estimular a mentalidade de promoção da transformação. Imaginamos também que você esteja buscando criar programas educacionais e instituições que promovam experiências de aprendizagem como a que descrevemos acima. Este guia foi projetado para lhe mostrar estratégias e práticas para conseguir justamente isso.

Em 2018, a Ashoka U publicou *Instituições Transformadoras* (Kim et al.) a favor da inovação social e da mentalidade de promoção da transformação não apenas como caminho educacional, mas também como uma abordagem integrativa capaz de remodelar as instituições de ensino de modo a tornarem-nas adaptáveis, inovadoras e orientadas para a geração de impacto. A Tabela 1 apresenta uma comparação entre as características das instituições tradicionais de ensino superior e as das Instituições Transformadoras a partir de quatro alavancas fundamentais para fazer a transição de um modelo para outro.



**TABELA I. PONTOS DE ALAVANCAGEM NA TRANSIÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO TRADICIONAL PARA UMA INSTITUIÇÃO TRANSFORMADORA**

PONTO DE ALAVANCAGEM	INSTITUIÇÃO TRADICIONAL	INSTITUIÇÃO TRANSFORMADORA
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A instituição valoriza antes de mais nada a excelência no ensino e na pesquisa.</li> <li>* valores sociais e ambientais aparecem espalhados por diversas áreas da instituição, mas não são dominantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A excelência no ensino e na pesquisa inclui um foco na criação de impacto social positivo.</li> <li>* Os valores sociais e ambientais também estão integrados às decisões estratégicas e operacionais, e às métricas de sucesso.</li> </ul>
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A mudança acontece lentamente.</li> <li>* Novas ideias com frequência são rejeitadas.</li> <li>* Os títulos e o tempo de casa são definidores de <i>status</i>.</li> <li>* Cargo e experiência equivalem a mais voz ativa nas decisões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A mudança é iterativa e constante.</li> <li>* A experimentação é estimulada.</li> <li>* Todos(as) contribuem para gerar transformação.</li> </ul>
HIERARQUIAS E DISCIPLINAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A hierarquia administrativa e entre os docentes cria tensão nos processos de tomada de decisão.</li> <li>* As políticas orçamentárias e de distribuição de cargos e promoções reforçam os silos disciplinares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* As hierarquias existem, mas são fluidas.</li> <li>* As abordagens participativas formam a base dos processos de tomada de decisão.</li> <li>* A colaboração entre funcionários(as) e docentes é frequente e acontece de forma orgânica.</li> <li>* As disciplinas aprimoram o conhecimento especializado, ao passo que estruturas multidisciplinares dão suporte à pesquisa colaborativa, aos modelos de ensino e de prestação de serviços.</li> </ul>
CURRÍCULO E PROGRAMAS EXTRACURRICULARES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* As disciplinas controlam o currículo.</li> <li>* As mudanças são incrementais.</li> <li>* A resistência à inovação é alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O currículo dá suporte ao aprimoramento do conhecimento disciplinar e à capacidade de adaptação às mudanças e de gerar inovação em prol de um impacto social positivo.</li> <li>* Educadores e lideranças de programa fazem avaliações regulares da eficácia de seus programas e promovem a evolução do currículo.</li> <li>* Docentes e funcionários(as) mostram-se abertos a experimentar abordagens mais empíricas e engajadas.</li> </ul>

Nota: Pontos de alavancagem para acelerar a transição do modelo tradicional para as Instituições Transformadoras. Adaptado de *Changemaker Institutions: How higher education can use social innovation to better prepare students, transform campus culture, and lead society toward a better future*\* (pags. 31-33), de M. Kim, E. Krampetz e B. Ansari, 2018, Ahoka U. Copyright Ahoka U, 2018. Licenciado sob o CC BY-NC-SA 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>. Versão resumida do texto original.

\*NT. Instituições Transformadoras: Como a Educação Superior Pode Usar a Inovação Social Para Melhor Preparar os Estudantes, Transformar a Cultura do Campus e Liderar a Sociedade em Direção a um Futuro Melhor.

Essa necessidade de transformação faz surgir algumas questões sobre como as instituições de ensino superior, consideradas entre as mais longevas da nossa sociedade, poderão:

- \* Alinhar visões e valores (não apenas da instituição em si, mas também dos(as) alunos(as), educadores e administradores) de modo a apoiar o que seja benéfico para todos(as)?
- \* Tornar-se mais ágeis e adaptáveis, capacitando todos os seus membros como agentes de transformação (e não apenas aqueles em posições de poder)?
- \* Tirar partido da potência tanto das disciplinas “verticais” quanto das experiências educacionais “horizontais” ao criar oportunidades para a solução colaborativa de problemas, que reconheçam tanto a *expertise* de outras escolas de pensamento quanto a das pessoas que tragam uma bagagem maior de experiências vivenciais?
- \* Experimentar com e promover a iteração de oportunidades educacionais enquanto criam caminhos de formação integrada capazes de preparar os(as) alunos(as) para vidas calcadas no senso de propósito e no impacto?

As respostas para essas questões vão além de simples palavras em uma declaração de princípios ou da reserva de uma pequena parcela do orçamento para projetos colaborativos ou de inovação social. Elas exigem um comprometimento de base da instituição com a promoção da transformação, o que, na maior parte dos casos, requer uma transformação significativa de programações e estruturas fortemente sedimentadas.

O fato é que faculdades e universidades estão entre os sistemas sociais mais complexos – e mais rígidos, segundo alguns – que existem. Ainda assim, por serem instituições voltadas para a criação de conhecimento e para o aprendizado, elas também são algumas das mais bem-equipadas para cocriarem impacto social nas comunidades onde estão inseridas e em conjunto com elas, e para dar o apoio para que estudantes se tornem agentes de transformação.

Este guia prático vem expor o conhecimento e a *expertise* que a Ashoka U acumulou em seus mais de 12 anos de parcerias com faculdades e universidades e em sua jornada para aprender de que maneiras se pode “mudar o sistema trabalhando dentro do próprio sistema”.

## DEFINIÇÕES E INFORMAÇÕES RELACIONADAS À EDUCAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

### DEFINIÇÕES FUNDAMENTAIS

#### AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO

Um agente de transformação ou pessoa transformadora é “qualquer pessoa que tome atitudes para lidar com um problema, para acionar outras pessoas, e que trabalhe na direção de soluções que gerem benefício para todos(as)” (Duplechain & Lax, 2019, p. 9).

#### EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA

A educação transformadora é uma educação que ajuda os estudantes a construir suas identidades e capacidades como agentes colaborativos em prol da transformação. Essa educação visa ajudar os estudantes:

- \* a desenvolverem autoconsciência, compreensão da comunidade e capacidade de colaboração (Duplechain & Lax, 2019);
- \* a desenvolverem suas habilidades de catalisar mudanças sociais, incluindo metodologias como o engajamento cívico e a inovação social, justiça social e filantropia (Kim & Krampetz, 2016);
- \* a praticar a promoção da transformação à medida que partam para a ação e acionem outras pessoas a tomar atitudes em relação a um desafio social (Duplechain & Lax, 2019).

### FONTES DE CONSULTA FUNDAMENTAIS

**THE REALITY OF TERMINOLOGY: BEYOND DEFINITIONS** (em tradução livre “A Realidade da Terminologia: Além das Definições”), um *blog* da Ashoka U que oferece um panorama geral das ações transformadoras em relação à inovação social e ao empreendedorismo social (Fairbanks, 2016).

**RETHINKING THE IMPACT SPECTRUM** (“Repensando o Espectro do Impacto”), um *blog* da Ashoka U que define as diferenças entre quatro níveis de impacto: o serviço direto, o serviço direto em larga escala, as modificações sistêmicas e as modificações estruturais (Kim, 2015).

**THE RISE OF THE SOPHISTICATED CHANGEMAKER** (“A Ascensão do Agente de Transformador Sofisticado”), um artigo que faz parte do material *Democracy and Diversity* escrito pelos cofundadores da Ashoka U que discute aspectos fundamentais da inovação social paralelamente às suas vulnerabilidades (Kim & Krampetz, 2016) e que introduz também abordagens diversas para estimular a transformação social e abordagens recomendadas para os educadores transformadores.

**LEADERSHIP, RESILIENCE, AND HIGHER EDUCATION'S PROMISE** (“Liderança, Resiliência e a Promessa da Educação Superior”), um artigo que sintetiza tendências observadas pela Ashoka U em todo o setor, além de apresentar quatro princípios fundamentais para que as instituições de excelência produzam resultados na promoção da transformação, princípios esses que serão explicados ao longo deste guia prático (Kim & Fuessel, 2020).

## II. PARA SE ORIENTAR: OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS




Existe um conjunto de conceitos fundamentais que forma a base para a educação transformadora e ajuda a estruturar o contexto altamente complexo no qual as suas estratégias para a transformação serão aplicadas. Neste capítulo, vamos nos aprofundar rapidamente nas qualidades do agente de transformação, que serão basilares tanto para estudantes quanto para educadores e gestores. Em seguida, mudaremos a perspectiva para analisar o campo mais amplo no qual os seus esforços para transformar a sua faculdade ou universidade em uma Instituição Transformadora serão empreendidos.

### **APROFUNDANDO O OLHAR: AS QUALIDADES FUNDAMENTAIS DO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO**

Antes de se elaborar um programa educacional que promova o surgimento de agentes transformadores, é crucial que sejam definidas as qualidades que esses agentes precisarão ter. São essas qualidades que definirão as mensurações de resultados de aprendizagem dos estudantes e do desenvolvimento profissional de educadores, inovadores institucionais e gestores.

A Tabela 2 apresenta as mentalidades, os conhecimentos e as habilidades que acreditamos serem essenciais para qualquer agente de transformação. A Ashoka U publicou originalmente esse Diagrama de Qualidades Transformadoras em 2018 como parte do material [\*Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education\*](#)\*. Ele deriva tanto de uma década de experiência da Ashoka U com a educação transformadora quanto de *insights* vindos das pesquisas de mais de 200 parceiros, incluindo Ashoka Fellows e a nossa rede de Educadores Transformadores e inovadores sociais. Trinta pessoas, incluindo empreendedores(as) sociais, Educadores(as) Transformadores(as), estudantes e membros da equipe Ashoka, trabalharam na revisão do conteúdo da tabela e contribuíram com comentários.

**TABELA 2. QUADRO DAS QUALIDADES TRANSFORMADORAS**

 <b>MENTALIDADES</b>	 <b>CONHECIMENTOS</b>	 <b>HABILIDADES</b>
<p><b>IDENTIFICAR-SE COMO UM AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO</b> Agentes de transformação acreditam profundamente que mudanças positivas são possíveis e que cada indivíduo contribui de maneira essencial para avançar na direção dessas mudanças. Eles são pessoas que modelam por si mesmas as ações transformadoras e buscam criar espaço para que outros agentes possam agir e iniciar mudanças.</p> <p><b>AUTOCONSCIÊNCIA</b> Agentes de transformação reconhecem que a consciência de si é essencial para que se criem esforços intencionais, efetivos e sustentáveis de mudança. São pessoas que cultivam um entendimento profundo das próprias experiências e intenções, pontos fortes e limitações, percepções e vieses. E que agem a partir dessa consciência, investindo em desenvolvimento constante e práticas de autocuidado cruciais para a própria sustentabilidade.</p> <p><b>EMPATIA</b> Agentes de transformação buscam cultivar uma compreensão profunda dos sentimentos e experiências das outras pessoas. Eles se baseiam nessa compreensão para construir relacionamentos de confiança, colaborar e engajar outras pessoas para a ação, criando mudanças.</p> <p><b>INCLUSIVIDADE</b> Agentes de transformação buscam envolver todas as partes interessadas no processo de mudança, valorizam a diversidade de perspectivas e procuram criar um impacto que seja equânime.</p> <p><b>PERSEVERANÇA</b> Agentes de transformação reconhecem que enfrentarão desafios pelo caminho e, ocasionalmente, não terão tanta certeza sobre seus próximos passos. Impulsionados pelo compromisso de cumprirem a missão que assumiram, trabalham para serem capazes de estar confortáveis com a ambiguidade e perseverar diante dos desafios.</p>	<p><b>ÉTICA DA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL</b> Agentes de transformação compreendem as potenciais consequências negativas que a mudança pode trazer. Eles se esforçam ao máximo para levar em consideração e entender as implicações potenciais de cada ação empreendida. E assumem com seriedade a responsabilidade de nunca prejudicar ninguém. O entendimento sobre um engajamento comunitário responsável e sobre responsabilidade ambiental pauta o seu processo de tomada de decisões.</p> <p><b>MÚLTIPLAS ABORDAGENS PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL</b> Agentes de transformação enxergam uma variedade de abordagens para efetivar a mudança social. As diferentes metodologias incluem, sem estar limitados a: ativismo, engajamento cívico, design thinking, empreendedorismo social, inovação social, justiça social e filantropia. Eles compreendem os pontos fortes e fracos de cada abordagem e são capazes de determinar a qual recorrer dependendo da questão e do contexto.</p> <p><b>CONHECIMENTO PRÁTICO DO SISTEMA, DO CONTEXTO E DO DESAFIO</b> Agentes de transformação ganham entendimento por meio de experiências práticas. Eles valorizam e buscam o conhecimento vindo da imersão no(s) sistema(s) em que sua ação está focada. Os tipos de conhecimento incluem, sem estar limitados, a: compreensão profunda da questão ou questões em pauta, contexto cultural e experiência e percepções da comunidade.</p>	<p><b>CONSTRUIR LAÇOS DE CONFIANÇA</b> Agentes de transformação praticam a escuta profunda e engajam pessoas na intenção de ir além das relações transacionais e criar conexões mais profundas. Cada pessoa e parceria é abordada com total respeito e interesse. O objetivo é cultivar a compreensão mútua.</p> <p><b>PENSAMENTO SISTÊMICO</b> Agentes de transformação aplicam o pensamento sistêmico para compreender os desafios e trabalhar visando soluções de longo prazo, sistêmicas. Cada ação que empreendem é compreendida como algo que afetará outras partes do sistema, e eles buscam aplicar essa percepção na busca intencional por mudanças positivas.</p> <p><b>CRIATIVIDADE NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b> Agentes de transformação não se deixam limitar pelo <i>status quo</i>. O pensamento crítico é sua ferramenta para identificar desafios, entender a causa fundamental de um problema e buscar diferentes perspectivas a fim de gerar e experimentar soluções inovadoras.</p> <p><b>COMUNICAÇÃO ADAPTÁVEL</b> Agentes de transformação se comunicam de maneira eficaz com interlocutores diferentes por saberem articular por que uma questão é relevante. Eles sabem articular o seu ideal de transformação social, a necessidade e a urgência de agir, e usam a comunicação para se conectarem e mobilizar as pessoas ao redor da sua visão.</p> <p><b>EMPODERAMENTO DAS LIDERANÇAS</b> Agentes de transformação reconhecem que a verdadeira liderança está em despertar os potenciais de liderança das outras pessoas. Ao projetar e implementar cada iniciativa, eles convidam intencionalmente as pessoas a contribuírem na busca de soluções e para assumirem novas posições de influência.</p>

Nota: Resultados do Aprendizado para a Transformação Ashoka U. Reimpresso de *Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education\** (p. 12-13), por H. Duplechain & J. Lax, 2019, Ashoka U. Copyright Ashoka U, 2019. Licenciado sob o CC BY-NC-SA 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Esse Quadro das Qualidades Transformadoras (Tabela 2) será uma referência importante à medida que você avançar por este guia. As Estratégias 3 e 4 partem dessas qualidades basilares incorporando outras adaptadas para os Altos Dirigentes e os Precursores da Transformação, ao passo que a Estratégia 9 inclui qualidades adicionais para educadores.

## **AMPLIANDO A PERSPECTIVA: O CAMPO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

A seguir, vamos ampliar a perspectiva para compreender o contexto no qual se situarão os esforços para transformar faculdades e universidades. Levar em conta a complexidade do universo da educação superior e suas implicações é um ponto importante quando formos montar equipes, escolher estratégias e implementá-las de maneiras adaptadas a cada contexto. Listamos brevemente abaixo três percepções baseadas na natureza dos sistemas de ensino superior, das organizações e da transformação em si.

### **—● NATUREZA DOS SISTEMAS**

Faculdades e universidades, talvez até mais do que organizações em outros setores, são ao mesmo tempo complexas em si mesmas e inseridas em contextos complexos – elas funcionam de maneira integrada e interdependente com outros sistemas ao redor. E são, por exemplo:

- \* membros de um sistema educacional mais amplo;
- \* uma parte integrante de sistemas de formação contínua;
- \* influenciadas (quando não geridas) por sistemas governamentais, legislativos e/ou orçamentários;
- \* compostas por vários sistemas disciplinares, cada qual com suas próprias “escolas de pensamento”, membros e metodologias a influenciar o ensino e a pesquisa;
- \* situadas dentro de sistemas geograficamente determinados de comunidades, regiões, estados/províncias e nações.

Todos esses fatores fazem com que as fronteiras da educação superior sejam sempre porosas, e portanto possam estar especialmente suscetíveis a forças externas.

**INSIGHTS FUNDAMENTAIS:** Instituições de ensino superior precisam ser adaptáveis e resilientes, e serão necessárias abordagens de transformação sistêmica.

### **—● NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES**

Instituições de ensino superior podem, por outro lado, ser organizações altamente independentes e contar com administradores, docentes e funcionários(as) bastante autônomos (Burke, 2011). Apesar de existirem também escolas ou unidades trabalhando de formas muito interdependentes e coordenadas. Para além disso, cada instituição de ensino superior tem a sua própria cultura organizacional e dinâmica de poder – algumas com mecanismos mais centralizados e coordenados, ao passo que na maior parte vê-se um quadro mais disperso.

**INSIGHTS FUNDAMENTAIS:** Não existe uma abordagem universalmente aplicável para transformar as lideranças ou os modelos de gestão, mesmo dentro de uma mesma instituição. É preciso considerar que a situação e o contexto sempre fazem a diferença (Kerber & Buono, 2005).

## —● NATUREZA DAS TRANSFORMAÇÕES

Há partes da educação superior que podem ser dinâmicas e existir em permanente mudança. Ainda assim, por outro lado, à medida que estruturas organizacionais e sociais vão sendo criadas (como por exemplo valores, linguagem, recursos, políticas e práticas), elas funcionam como mecanismos de autorreforço que podem ser empecilhos para as mudanças (Giddens, 1984).

**INSIGHTS FUNDAMENTAIS:** A natureza da transformação em instituições de ensino superior pode ser tanto contínua quanto episódica, até mesmo dentro de uma mesma instituição (Weick & Quinn, 1999; Burke, 2011).

Essa lista de conceitos principais poderá ser uma referência útil à medida que você se engajar com os conteúdos deste guia e elaborar suas próprias estratégias para a transformação institucional. A Estratégia 1 no capítulo sobre Liderança apresenta princípios fundamentais para iniciar a transformação, e as Estratégias 3 a 7 apresentam as funções e equipes fundamentais para alavancar a transformação. Mesmo sendo estratégias criadas na intenção de dar apoio a instituições que busquem projetar iniciativas de transformação intencional, pode ser que os princípios e práticas precisem ser adaptados de modo a resultar em esforços de transformação mais orgânicos.

## UM CONVITE

Apesar das complexidades do setor do ensino superior e da natureza aparentemente utópica das qualidades almejadas para a promoção da transformação, já há faculdades e universidades pelo mundo todo que estão:

- \* reinventando a si mesmas, muitas vezes – ironicamente – ancorando inovações a suas histórias de fundação, raízes históricas e culturas dominantes de servir ao bem comum ou promover a justiça social;
- \* implementando tanto processos de transformação planejados para alinhar as operações estratégicas institucionais com valores sociais e ambientais quanto a capacidade de reagir de maneira oportuna a circunstâncias emergentes;
- \* aprendendo a liderar por meio de caminhos que garantem a gestão das funções administrativas e operacionais típicas ao mesmo tempo em que também fomentam culturas e práticas capazes de instrumentar a todos(as) para contribuírem com a transformação, promoverem a colaboração e abrirem caminho para a inovação;
- \* adotando métricas e parâmetros de avaliação de impacto que deem suporte a estratégias baseadas em evidências, ao mesmo tempo em que estimulam a experimentação e a iteração.

À medida que as Instituições Transformadoras vêm incorporando a promoção da transformação em suas estratégias, na sua educação e cultura interna elas se envolvem num processo de aprendizado contínuo e inovação. Ao se engajar com este livro, o nosso convite é para que você se una a uma comunidade mundial cada vez maior de inovadores no campo do ensino superior.

### III. COMO UTILIZAR ESTE GUIA

#### PROPÓSITO DESTE GUIA PRÁTICO

O propósito deste guia é abordar *de que maneiras* instituições de ensino superior vêm se tornando Instituições Transformadoras.

#### COMO UTILIZAR ESTE GUIA

O guia está estruturado em duas seções principais: a primeira sobre Liderança Visionária e a segunda sobre Educação Transformadora. Cada seção traz um conjunto de Estratégias (organizadas na forma de capítulos independentes) que visam instrumentar faculdades e universidades para a promoção da transformação.

Cada Estratégia (ou capítulo) está dividido em seis partes, e inclui uma gama de considerações e de práticas que observamos em diversos tipos de instituições e contextos variados. O quadro abaixo vai ajudar você a identificar e se orientar pelo conteúdo apresentado em cada Estratégia.



##### DESCRIÇÃO

um breve resumo do que é a estratégia.



##### VANTAGENS ESTRATÉGICAS

tópicos rápidos que sintetizam a importância estratégica da estratégia apresentada e os benefícios que ela vai trazer à sua instituição.



##### CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

dissertação sobre quaisquer conceitos e considerações que possam oferecer sugestões de aplicação prática no seu contexto.



##### PASSO A PASSO

lista de ações práticas para iniciar o processo.



##### DICAS

pontos para ter em mente que poderão facilitar as coisas.



##### EXEMPLOS NO CAMPUS

relatos breves ou estudos de caso trazendo exemplos da vida real.



## NOSSO PÚBLICO

Para facilitar o uso deste livro, identificamos quatro categorias de leitores, apresentadas na Tabela 3.




**TABELA 3. LEITORES TÍPICOS DESTE GUIA**

LEITOR	CARGOS TÍPICOS	AÇÕES A SERVIÇO DA EDUCAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO
<b>LIDERANÇAS SENIORES</b>	Presidentes, diretores, vice-presidentes e reitores em posições oficiais de liderança.	<ul style="list-style-type: none"><li>* Moldar um novo estilo de liderança.</li><li>* Integrar a inovação social e a promoção da transformação a estratégia institucional, planejamento acadêmico e operações.</li><li>* Instrumentar equipes inovadoras para disseminar as ações transformadoras por toda a instituição.</li></ul>
<b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b>	Docentes de nível intermediário, funcionários(as), administradores e/ou alunos(as) que busquem inovar e disseminar ações transformadoras por toda a instituição (como por exemplo o diretor de um centro para inovação social e transformação, diretor de iniciativas estratégicas, professores(as) seniores de inovação social ou líder estudantil).	<ul style="list-style-type: none"><li>* Criar parcerias com as lideranças seniores para garantir o apoio institucional e os recursos para a promoção da transformação.</li><li>* Criar parcerias e instrumentar partes interessadas em toda a instituição e na comunidade de modo a integrar a mentalidade de transformação nos programas e operações e introduzir novos modelos e práticas inovadoras.</li></ul>
<b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b>	Alunos(as) (da graduação à pós-graduação) que se autoidentifiquem como agentes de transformação e assumam a liderança de iniciativas para disseminar a promoção da transformação nas suas instituições (como por exemplo alunos(as) fideicomissários, presidentes dos grêmios estudantis, gestor do <i>hub</i> de ações transformadoras, monitores de cursos de inovação social, assistentes residentes)	<ul style="list-style-type: none"><li>* Colaborar com professores(as), funcionários(as) e pessoas em funções de liderança para recriar as experiências educacionais e as estruturas institucionais.</li><li>* Oferecer mentoria aos colegas e liderar atividades estudantis de promoção da transformação.</li></ul>
<b>EDUCADORES INOVADORES</b>	Docentes e funcionários(as) de qualquer disciplina ou nível de experiência que se autoidentifiquem como agentes de transformação.	<ul style="list-style-type: none"><li>* Cultivar ativamente o seu conhecimento em educação transformadora e suas práticas.</li><li>* Incluir a promoção da transformação nos seus projetos de curso e pedagogias, nos programas e experiências extracurriculares.</li></ul>




## QUADROS DE REFERÊNCIA


Para ajudar no uso das informações contidas neste guia, a Ashoka U criou Quadros de Referência que sintetizam todas as estratégias. Você pode usar os Quadros de Referência das Figuras 1 e 2 para identificar e se orientar pelas estratégias.

**FIGURA I. QUADRO DE REFERÊNCIAS DE ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA VISIONÁRIA**

LIDERANÇA	1 DESENVOLVER UMA ABORDAGEM DE GESTÃO TRANSFORMADORA	2 INTEGRAR VISÃO, MISSÃO E PLANO ESTRATÉGICO	3 CONTAR COM DIRIGENTES QUE ATUEM COMO MODELOS DE COMPORTAMENTO E DESEMPENHO	4 IDENTIFICAR PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO
 <p><b>DESCRIÇÃO</b> Do que trata essa estratégia?</p>	<p>Desenvolver um contexto que propicie a transformação, considerando o contexto institucional, e cocriando o objetivo de se tornar uma Instituição Transformadora.</p>	<p>Alinhar visão, missão e plano estratégico aos valores e prioridades da inovação social e promoção da transformação.</p>	<p>Moldar comportamentos transformadores e ajustar o foco das prioridades estratégicas, empenhando recursos e criando estruturas de sustentação.</p>	<p>Identificar Precursores da Transformação que tenham autoridade, influência e determinação para avançar com a disseminação da mentalidade transformadora por toda a instituição.</p>
 <p><b>ESTRATÉGIAS</b> Por que isso é importante?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cria clareza sobre as razões e maneiras pelas quais a instituição irá focar na promoção da transformação.</li> <li>* Alinha os planos de transformação ao contexto da instituição.</li> <li>* Constrói as bases para avançar com uma transformação que abrange a instituição como um todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sinaliza o comprometimento institucional com a geração de impacto.</li> <li>* Orienta a definição de prioridades, definição de orçamentos e a tomada de decisões.</li> <li>* Comprova a relevância da instituição.</li> <li>* Serve como um diferencial mercadológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cria exemplos de ações transformadoras na prática.</li> <li>* Aumenta a credibilidade da mentalidade da transformação.</li> <li>* Define um parâmetro para a inovação institucional.</li> <li>* Gera condições para que as ações transformadoras floresçam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atribui responsabilidades para o processo de disseminar a promoção da transformação.</li> <li>* Garante o engajamento e o compromisso com a inovação da parte dos(as) alunos(as), docentes e funcionários(as).</li> <li>* Dá sustento à continuidade do processo a partir das transições no alto escalão.</li> </ul>
 <p><b>VANTAGENS ESTRATÉGICAS</b> Por que isso é importante?</p>	<p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar fatores desencadeadores e recursos disponíveis para a transformação.</li> <li>* Para avaliar o contexto institucional.</li> <li>* Para aproveitar o interesse precoce na mentalidade de transformação.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <p>Os mesmos tópicos das lideranças seniores, e mais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para treinar as lideranças seniores e Equipes Transformadoras na gestão para a transformação.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para informar-se sobre como pleitear mudanças e influenciar as lideranças seniores.</li> <li>* Para cocriar metas e estratégias transformadoras junto com pessoas em funções de liderança.</li> </ul> <p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para levar em conta o contexto institucional face à promoção da transformação e o impacto dele na elaboração dos programas.</li> </ul>	<p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar maneiras de integrar a promoção da transformação à visão e às estratégias da instituição.</li> <li>* Usá-la para conseguir engajamento das equipes.</li> <li>* Para identificar maneiras de engajar todas as partes interessadas.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar como/quando dar apoio a pessoas em funções de liderança.</li> <li>* Para compartilhar com as lideranças seniores e as equipes de planejamento estratégico de modo a demonstrar novas possibilidades.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para refletir sobre o que a sua instituição tem feito e deixado de fazer.</li> <li>* Para compartilhar histórias pessoais de ações transformadoras com pessoas em funções de liderança criando argumentos para que a promoção da transformação seja uma prioridade.</li> <li>* Para pleitear junto ao Conselho.</li> </ul> <p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para refletir sobre e identificar conexões entre seus programas de educação transformadora e metas, valores e estratégias existentes na instituição.</li> </ul>	<p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para refletir sobre qualidades e exemplos dos seus pares.</li> <li>* Para criar um plano de desenvolvimento.</li> <li>* Usá-la para treinar a equipe do alto escalão.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para treinar o alto escalão usando referenciais e exemplos.</li> <li>* Para dar <i>feedback</i> às lideranças.</li> <li>* Usá-la para solicitar apoio das lideranças seniores.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para validar as pessoas em funções de liderança quando esses valores forem detectados na prática.</li> </ul> <p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Semelhantes às vantagens para as lideranças estudantis.</li> </ul>	<p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para recrutar Precursores da Transformação.</li> <li>* Integrar responsabilidades nas descrições de funções e avaliações de desempenho.</li> <li>* Para dar apoio e treinamento e celebrar os Precursores da Transformação.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para elaborar um plano de desenvolvimento.</li> <li>* Para pleitear recursos e apoio de pessoas em funções de liderança.</li> <li>* Para pedir que as pessoas as responsabilizem.</li> <li>* Usá-la para recrutar, treinar e dar mentoria a outros Precursores da Transformação.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Semelhantes às vantagens dos Precursores da Transformação, e mais:</li> <li>* Para avaliar se é uma função que se gostaria de abraçar.</li> <li>* Para identificar como você pode apoiar os Precursores da Transformação.</li> </ul> <p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Semelhantes às vantagens das Lideranças Estudantis</li> </ul>

**FIGURA I. QUADRO DE REFERÊNCIAS DE ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA VISIONÁRIA**

5	6	7	8	LIDERANÇA
CRIAR UM GRUPO DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA	CRIAR E SUSTENTAR A EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO	COORDENAR E INSTITUCIONALIZAR A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO	GERIR AS TRANSIÇÕES	
<p>Criar um grupo de dois ou três Precursores da Transformação com habilidades complementares e influentes o suficiente para liderar uma Equipe de Transformação e estratégias de promoção da transformação que abranjam toda a instituição.</p>	<p>Criar uma Equipe de Transformação comprometida e interdisciplinar, além dos protocolos e incentivos para que se desenvolva e reforce um ecossistema em prol da inovação social e promoção da transformação abrangendo todo o campus.</p>	<p>Coordenar as ações transformadoras por toda a instituição e integrar a mentalidade de promoção da transformação aos seus sistemas e práticas.</p>	<p>Gerir as transições entre as etapas sucessivas de planejamento e patamares institucionais, tais como recrutamento, financiamento e gestão de conhecimento.</p>	 <p><b>DESCRIÇÃO</b></p> <p><i>Do que trata essa estratégia?</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Distribui a carga de trabalho.</li> <li>* Aproveita posições, conexões de rede e ativos institucionais diversos.</li> <li>* Traz experiências e perspectivas originais de modo a propiciar soluções mais holísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Expande a capacidade e os recursos em prol da promoção da transformação.</li> <li>* Faz com que a mentalidade transformadora atravesse barreiras e silos disciplinares.</li> <li>* Garante uma base de apoio sólida para expandir a mentalidade de promoção da transformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alinha os esforços de promoção da transformação.</li> <li>* Identifica as lacunas, duplicações e sinergias.</li> <li>* Fomenta a transparência.</li> <li>* Garante sustentabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Minimiza os contratemplos.</li> <li>* Atrai e aumenta a liderança para a transformação.</li> <li>* Infunde novas perspectivas, ativos e recursos.</li> <li>* Cria estruturas que reforçam a liderança para a transformação.</li> </ul>	 <p><b>VANTAGENS ESTRATÉGICAS</b></p> <p><i>Por que isso é importante?</i></p>
<p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar qualidades adicionais de liderança que poderão ser necessárias.</li> <li>* Para manter o grupo ciente das suas responsabilidades.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar o número necessário de Precursores da Transformação e de que tipo eles devem ser.</li> <li>* Para contribuir na definição desses cargos como parte da estratégia e gestão.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <p>Não se aplica.</p> <p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para criar insumos para os Precursores da Transformação à medida que fazem o mapeamento dos recursos e influências fundamentais e buscam conquistar aliados e ampliar sua influência.</li> </ul>	<p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar maneiras através das quais poderão dar apoio à Equipe de Transformação.</li> <li>* Para manter a equipe ciente de suas responsabilidades.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para definir funções, recrutar e orientar a equipe.</li> <li>* Para criar o estatuto da Equipe de Transformação.</li> <li>* Para determinar as normas e processos da equipe.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para prestar consultoria às operações da Equipe de Transformação de modo a garantir o melhor engajamento possível dos(as) alunos(as).</li> <li>* Para identificar vozes ou questões estudantis que não estejam representadas na Equipe de Transformação e pleitear pela sua inclusão.</li> </ul> <p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para avaliar se essa é uma função que se gostaria de desempenhar.</li> <li>* Para dar apoio à Equipe de Transformação em sua ação de recrutar novos docentes ou alunos(as) para os seus quadros.</li> </ul>	<p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para estimular os alunos a integrarem cada vez mais a mentalidade de promoção da transformação.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para influenciar pessoas em funções de liderança a aumentarem a articulação e coesão.</li> <li>* Para contribuir na definição de uma estrutura que atue para reforçar os pontos fortes da instituição.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para reportar à Equipe de Transformação onde a articulação e coesão para a promoção da transformação estão ou não presentes.</li> </ul> <p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Semelhantes às das Lideranças Estudantis.</li> </ul>	<p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para criar um banco de reserva de talentos.</li> <li>* Para usá-la como base para engajar os departamentos de RH, marketing e desenvolvimento.</li> <li>* Para pleitear a inclusão da mentalidade de promoção da transformação nos processos seletivos.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar e aplicar alavancas para a sustentabilidade.</li> <li>* Para pleitear o apoio das lideranças seniores e o comprometimento institucional.</li> <li>* Para trabalhar com a equipe de modo a cultivar a formação de continuadores.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para cultivar ativamente pares e continuadores.</li> </ul> <p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para compartilhar os relatos individuais de transformação como testemunhos que deem suporte ao recrutamento de docentes.</li> </ul>	 <p><b>LEITORES</b></p> <p><i>Quem poderá usá-las, e de que maneiras?</i></p>

<p><b>EDUCAÇÃO</b></p>	<p><b>9</b></p> <p><b>CULTIVAR A MENTALIDADE, CONHECIMENTOS E HABILIDADES DO EDUCADOR PARA A TRANSFORMAÇÃO</b></p>	<p><b>10</b></p> <p><b>DESENVOLVER RESULTADOS NA APRENDIZAGEM PARA A TRANSFORMAÇÃO</b></p>	<p><b>11</b></p> <p><b>UTILIZAR PEDAGOGIAS PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO</b></p>
 <p><b>DESCRIÇÃO</b> Do que trata essa estratégia?</p>	<p>Cultivar as mentalidades, conhecimento e habilidades para moldar ações transformadoras a partir da função de educador e desenvolver uma educação transformadora inovadora e inclusiva.</p>	<p>Desenvolver resultados de aprendizagem de modo a criar experiências educacionais que contribuam para formar estudantes que sejam agentes de transformação.</p>	<p>Fazer uso de pedagogias que auxiliem os estudantes a desenvolverem sua mentalidade de promoção da transformação, seu conhecimento e suas habilidades.</p>
 <p><b>VANTAGENS ESTRATÉGICAS</b> Por que isso é importante?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Solidifica o propósito e incrementa a confiança.</li> <li>* Encoraja os educadores em seu autodesenvolvimento.</li> <li>* Cria um exemplo para os(as) colegas e os(as) alunos(as).</li> <li>* Fomenta as inovações educacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gera clareza sobre as prioridades educacionais.</li> <li>* Gera foco para o projeto de educação para a transformação.</li> <li>* Cria parâmetros para mensurar o progresso dos(das) alunos(as).</li> <li>* Permite que os estudantes planejem e reflitam sobre o próprio desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Torna o aprendizado relevante e identificável.</li> <li>* Posiciona os estudantes no centro e como os responsáveis pelas suas experiências de aprendizagem.</li> <li>* Trabalha para superar as desigualdades estruturais.</li> <li>* Emprega métodos de ensino novos e inovadores.</li> </ul>
 <p><b>LEITORES</b> Quem poderá usá-las, e de que maneiras?</p>	<p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para criar um plano de desenvolvimento.</li> <li>* Para identificar e pleitear recursos institucionais.</li> <li>* Para pedir a outras pessoas que o mantenham ciente das suas responsabilidades.</li> <li>* Para convidar outras pessoas para que se tornem Educadores Transformadores.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para validar educadores quando vir estes valores postos em prática.</li> <li>* Usá-la para desenvolver habilidades individuais como educador (que sejam relevantes).</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar, treinar e celebrar Educadores Transformadores.</li> <li>* Para dar apoio aos Educadores Transformadores na formação de uma comunidade voltada para as ações práticas.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para reconhecer e recompensar Educadores Transformadores.</li> <li>* Para alocar recursos institucionais que permitam o crescimento e desenvolvimento.</li> <li>* Para que seja incorporada aos procedimentos de RH.</li> </ul>	<p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para poder comparar os resultados de aprendizagem para a transformação aos da sua instituição, adaptando-os aos seus propósitos.</li> <li>* Para que sejam partilhados com aliados e alunos(as) de modo a influenciarem os projetos de cursos, os programas e experiências estudantis.</li> <li>* Para que sejam partilhados com colegas de modo a serem considerados nas avaliações da geração de impacto transformador.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para refletir sobre os resultados de aprendizagem do seu curso e avaliar em que medida ele estimula a mentalidade de promoção da transformação.</li> <li>* Para colaborar na elaboração de novas experiências educacionais junto com docentes e funcionários(as).</li> <li>* Para oferecer mentoria a colegas no âmbito do cultivo das qualidades de promoção da transformação.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para encorajar diretores de cursos ou educadores a utilizá-la.</li> <li>* Para criar conexões com aliados e inspirar processos cocriativos de elaboração de programas educacionais.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para orientar a definição de parâmetros para resultados de aprendizagem e atributos da pós-graduação que sejam válidos para toda a instituição.</li> <li>* Para garantir um modelo e plano acadêmico que sustentem os resultados de aprendizagem no âmbito da promoção da transformação.</li> </ul>	<p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar os tipos de pedagogias e atividades mais adequadas para promover ações transformadoras.</li> <li>* Para compartilhar com colegas e fomentar a troca de práticas.</li> <li>* Para compartilhar com alunos(as) e estimular <i>feedback</i> sobre o que está funcionando ou não nas aulas em curso.</li> <li>* Usá-la para iterar projetos educacionais.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para promover a revisão das práticas em uso e identificar o que encontra ressonância e o que está faltando.</li> <li>* Para criar <i>brainstorms</i> com docentes e funcionários(as) para melhorar as experiências educacionais.</li> <li>* Para usá-la como base ao estruturar planos de mentoria entre colegas e experiências de <i>codocência</i>.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para partilhar com educadores interessados em se envolver mais com a promoção da mentalidade de transformação.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Engajar o Centro Para o Ensino e Aprendizado a rever pedagogias por todo o campus, destacar as melhores práticas para a promoção da transformação e identificar novos recursos e apoios necessários.</li> </ul>

**FIGURA 2. QUADRO DE REFERÊNCIA DE ESTRATÉGIAS DE EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA**

12 CRIAR CURSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL	13 CRIAR SEQUÊNCIAS PARA OS CURSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL	14 CRIAR PROGRAMAS EXTRACURRICULARES DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO	15 FOMENTAR JORNADAS DE APRENDIZADO ENTRE OS(AS) ALUNOS(AS)	EDUCAÇÃO
<p>Criar cursos de inovação social de modo a cultivar habilidades sistêmicas de pensamento, criatividade e colaboração como viabilizadores essenciais para caminhos múltiplos de promoção da transformação.</p>	<p>Criar segmentos dos cursos de inovação social que ofereçam caminhos acadêmicos para promover o maior envolvimento e desenvolvimento dos(as) alunos(as) ao longo do tempo.</p>	<p>Criar programas extracurriculares de promoção da transformação que ofereçam atividades e experiências capazes de ajudar os(as) alunos(as) a desenvolver qualidades de agentes da transformação fora das salas de aula.</p>	<p>Fomentar jornadas de aprendizado entre os(as) alunos(as) por meio do mapeamento e a divulgação de oportunidades educacionais e da criação de uma rede de apoio para que os(as) alunos(as) planejem e avancem no seu desenvolvimento pessoal como agentes de transformação.</p>	<p><b>EDUCAÇÃO</b></p>  <p><b>DESCRIÇÃO</b></p> <p><i>Do que trata essa estratégia?</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Instrumenta os(as) alunos(as) com processos e habilidades essenciais que transcendem as fronteiras disciplinares.</li> <li>* Prepara os(as) alunos(as) para uma variedade de setores, funções e desafios.</li> <li>* Cria oportunidades singulares de colaboração.</li> <li>* Complementa outros caminhos de promoção da transformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oferece caminhos e reconhecimento que complementam outros estudos disciplinares.</li> <li>* Realça a importância de desenvolver habilidades mais profundas de inovação social.</li> <li>* Prepara de maneira mais rigorosa os(as) alunos(as) para carreiras de impacto social.</li> <li>* Demonstra o comprometimento institucional com a disciplina da inovação social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Engaja diversas partes interessadas no campus e na comunidade.</li> <li>* Oferece oportunidades de desenvolvimento de menor duração e que parecem menos intimidadoras.</li> <li>* Permite experimentações de baixo risco.</li> <li>* Complementa e enriquece os currículos acadêmicos.</li> <li>* Cria oportunidades de personalizar as jornadas individuais no âmbito da promoção da transformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cria coerência para as ofertas de ações transformadoras.</li> <li>* Comunica o valor das experiências com a mentalidade de transformação.</li> <li>* Aumenta o nível de consciência e participação.</li> <li>* Inspira os estudantes a evoluírem nas suas jornadas com a mentalidade da transformação.</li> <li>* Dá aos(as) alunos(as) instrumentos para que se conectem e apliquem a mentalidade de promoção da transformação a outras buscas acadêmicas e pessoais.</li> </ul>	 <p><b>VANTAGENS ESTRATÉGICAS</b></p> <p><i>Por que isso é importante?</i></p>
<p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar conteúdos e tipos de cursos de inovação social.</li> <li>* Para fazer um balanço das ofertas, lacunas e oportunidades na sua instituição.</li> <li>* Para entender como cursos de inovação social podem ser usados para fomentar o aprendizado interdisciplinar e as experiências formais com a educação para a transformação.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Usá-la como base para identificar oportunidades de desenvolvimento da inovação social para si mesmo ou para seus pares.</li> <li>* Para fazer uma reflexão a respeito dos cursos existentes de inovação social e recomendar oportunidades para promover ainda mais inovação.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para compartilhar com membros da Equipe de Transformação de modo a fomentar nela uma compreensão mais sólida do conceito de inovação social.</li> <li>* Para engajar a Equipe de Transformação numa orientação, certificação ou curso de inovação social como parte do seu desenvolvimento.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para alocar recursos para a inovação social como disciplina em si.</li> </ul>	<p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar tipos de seguimento de curso e considerações a respeito de sua estrutura.</li> <li>* Para avaliar os marcos de progresso do aprendizado dos(as) alunos(as) e de que maneira eles estão ligados à estrutura dos segmentos de curso.</li> <li>* Para testar e replicar segmentos de curso possíveis.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para avaliar de que maneira o(s) segmento(s) de inovação social se encaixa entre as propostas da instituição no âmbito da promoção da transformação e como dão apoio às jornadas no caminho da mentalidade de promoção da transformação.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para avaliar de que maneira o(s) segmento(s) de curso estão ligados ao ecossistema e à estratégia de promoção da transformação na instituição.</li> <li>* Para identificar novas oportunidades com base nas necessidades dos(as) alunos(as), da comunidade e/ou dos empregadores.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para alocar recursos para a inovação social como disciplina em si.</li> </ul>	<p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar tipos de experiências extracurriculares e considerações a respeito de sua estrutura.</li> <li>* Para fazer um balanço das ofertas, lacunas e oportunidades na sua instituição.</li> <li>* Para criar ou inovar ofertas ou conexões paralelas às já existentes.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Iniciar o planejamento de e/ou avançar propostas variadas de promoção da transformação com os Educadores Transformadores e a Equipe de Transformação.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para encorajar a Equipe de Transformação a realizar e auditar propostas em toda a instituição e usar os resultados para orientar a elaboração de estratégias e atividades futuras.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para alocar recursos para experiências extracurriculares de promoção da transformação.</li> </ul>	<p><b>EDUCADORES TRANSFORMADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para identificar os diferentes tipos de experiência de transformação que os(as) alunos(as) possam ter.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS ESTUDANTIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para engajar colegas a fornecerem feedback sobre suas jornadas e experiências no âmbito das ações transformadoras, e falar sobre o que está funcionando ou faltando.</li> </ul> <p><b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pleitear junto às lideranças seniores para assegurar recursos e/ou a colaboração de outros departamentos no processo de diversificação e conexão entre os caminhos educacionais possíveis.</li> </ul> <p><b>LIDERANÇAS SENIORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Para garantir a remoção de obstáculos e a delegação de poderes para o alinhamento e a coordenação entre departamentos.</li> <li>* Para dedicar recursos que apoiem o mapeamento e a divulgação mercadológica das experiências de transformação.</li> </ul>	 <p><b>LEITORES</b></p> <p><i>Quem poderá usá-las, e de que maneiras?</i></p>

## PARA A LEITURA DESTE GUIA

Há duas maneiras de ler este guia prático:

### —● DO INÍCIO AO FIM

Você pode escolher ler o texto completo do primeiro ao último capítulo para ter uma visão geral mais abrangente das estratégias e práticas que podem ajudar a integrar a mentalidade de promoção da transformação na sua instituição.

### —● COM UM FOCO ESPECÍFICO

Outra opção é ir direto para alguma estratégia específica que seja mais relevante e oportuna para o seu momento.

**NOTA AOS LEITORES:** Em vista das ligações que há entre as estratégias, algumas vezes reapresentamos certas ideias principais ou fornecemos referências a outras estratégias relacionadas ou algum dos apêndices. Isso garante uma contextualização útil para os leitores que escolhem consultar diretamente alguma estratégia específica, e também servirá para reforçar conceitos importantes para aqueles que optarem por ler o guia completo, do início ao fim.

Embora as estratégias sejam apresentadas numa sequência relativamente lógica, a transformação institucional não acontece de maneira linear. Tenha a confiança de que cada passo na construção do seu ecossistema de transformação será relevante em si mesmo, e não hesite em dar início ao processo do ponto que pareça melhor para você e o seu campus. Cada jornada de transformação é única.

## PARA APROVEITAR O CONTEÚDO

Este livro não é uma lista de tarefas a serem tidas, nem oferece garantias de como promover a transformação “do jeito certo”. Na verdade, ele é um guia que pode ser adaptado ao seu contexto institucional específico. Nem todas as considerações, etapas potenciais de implementação ou exemplos práticos parecerão relevantes para a sua instituição. Você terá que criar uma trajetória própria, projetada especificamente para o contexto da sua instituição e comunidade. Abaixo, descrevemos como é possível adaptar e utilizar as estratégias deste guia dependendo da etapa em que sua instituição estiver na jornada da promoção da transformação.

### —● SE RECÉM COMEÇOU O PROCESSO

Use este guia como uma leitura introdutória. Revise o conteúdo completo do livro, compartilhe os exemplos práticos com outras pessoas para catalisar o seu interesse, reveja os modelos propostos e pondere quais das ações práticas poderão ser um ponto de partida apropriado ao seu contexto.

## —● **SE JÁ VEM FAZENDO PROGRESSOS INICIAIS**

Use o material que apresentamos para avançar em áreas específicas. Volte seu foco para as estratégias que forem mais oportunas e relevantes. Estude profundamente os princípios, modelos e sugestões de ações práticas para perceber em que pontos já houve de fato avanços e que passos adicionais você já pode dar.

## —● **SE ESTÁ ENFRENTANDO CONTRATEMPOS**

Use este material para ajudá-lo a identificar possíveis intervenções a serem feitas. Revise os Quadros de Referência para determinar onde deve focar suas energias. Concentre-se nas estratégias específicas e pense sobre como pode se reerguer. Reveja a Estratégia de Liderança 1: Desenvolver uma Abordagem de Gestão Transformadora e o Questionário de Anamnese Institucional como possíveis tópicos relevantes.

## —● **SE VEM AVANÇANDO COMO PRECURSOR DA NOVA MENTALIDADE**

Use este material como referência em suas palestras sobre educação transformadora, nos treinamentos para instituições parceiras e/ou para influenciar os desenvolvedores de ecossistema a nível do setor.

Também recomendamos que você busque apoio, monte uma equipe e utilize os modelos e exemplos apresentados como pontos de partida para a reflexão e as ações da equipe. Ao fazer isso, estará inspirando mudanças e a criação de abordagens e modelos próprios. O conteúdo deste guia prático pode ser utilizado das seguintes maneiras para engajar partes interessadas em toda a sua instituição:

\* Compartilhe um exemplo prático com seus pares ou com pessoas em funções de liderança como inspiração do que é possível fazer.

\* Utilize os modelos apresentados como pontos de partida para avaliar o contexto específico da sua instituição.

\* Compartilhe um dos capítulos com colegas, com a sua equipe ou com pessoas em funções de liderança e o utilize como base de trabalho em retiros empresariais ou reuniões de projeto como forma de provocar trocas de ideias, avanços de planejamento e desenvolvimento.

## IV. LIDERANÇA VISIONÁRIA

---

*“Se a próxima geração de cidadãos precursores quiser estar engajada e comprometida a tomar a dianteira das mudanças em prol do bem comum, então as instituições que estão formando esses cidadãos precisarão se engajar com o trabalho pela sociedade e pelas suas comunidades, moldando habilidades de liderança e de solução de problemas que sejam eficazes e demonstrando de que maneiras se pode conseguir transformações que sejam em prol do bem comum.” (Astin & Astin, 2000, p. 2)*

---

### INTRODUÇÃO

Instituições Transformadoras criam mais do que propostas e caminhos educacionais. Elas promovem e dão apoio aos Precursores da Transformação, por exemplo – aplicando as teorias na prática ao inovar seus próprios ecossistemas. Uma liderança visionária forte e colaborativa em toda a instituição é o que se requer para criar as estratégias, estruturas, programas educacionais, culturas e equipes que vão estimular adaptabilidade, inovação e mentalidade de promoção da transformação.

Por conta da complexidade das instituições de ensino superior e do contexto onde elas operam, isso é algo que demanda um profundo entendimento de sistemas. E que envolve a potencialização e o empoderamento de [lideranças coletivas](#) em muitos âmbitos da instituição.

As estratégias descritas neste capítulo abordam os tipos de liderança visionária e os componentes básicos essenciais para se tornar uma Instituição Transformadora.

### BENEFÍCIOS ESTRATÉGICOS

A liderança é um aspecto crítico porque irá garantir que a inovação social e as ações transformadoras sejam prioridades da instituição. À medida que integram a mentalidade de promoção da transformação a estratégias, planejamento, orçamentos e eventos universitários, as lideranças seniores voltam o foco da atenção institucional e dos seus recursos para a criação de condições para que a inovação e as ações transformadoras floresçam. À medida que docentes, funcionários(as) e alunos(as) trabalham colaborativamente, eles criam programas e parcerias que capacitam a todos(as) para desenvolverem habilidades de promoção da transformação e serem cocriadores de impacto social positivo. E isso também valoriza a reputação mercadológica da instituição entre: estudantes que estejam em busca de educação transformadora; empregadores em busca de formandos capazes de lidar com desafios complexos; financiadores entusiasmados pelo tema e que esperem colher resultados institucionais que sejam em prol do bem comum; e credenciadores e entidades de ranqueamento que estão cada vez mais em busca de evidências de inovação social e impacto. Em contrapartida, sem uma liderança visionária – e sem o foco, consentimento e recursos que ela mobiliza – torna-se uma missão desafiadora, quando não impossível, mobilizar a organização em torno da promoção da transformação em meio a outras prioridades conflitantes.



## VALIDAÇÃO MERCADOLÓGICA DA MENTALIDADE DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

À medida que credenciadores e entidades de ranqueamento têm enfatizado cada vez mais a importância da inovação social e do impacto, há também um aumento correspondente do “retorno sobre investimento” (ROI) do comprometimento institucional com a promoção da transformação.

Por exemplo, a AACSB, associação internacional acreditadora de escolas de negócios, vem enfatizando o engajamento, a inovação e o impacto como parâmetros cruciais dos seus critérios. Enquanto isso, depois que o *Times Higher Education (THE)* lançou em 2019 o seu *Ranking do Impacto* como forma de reconhecer o comprometimento de instituições do ensino superior com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, a participação subiu de 476 instituições em 2019 para 860 em 2020 (Ross, 2020).

“Nós sabemos há tempos que, em sociedade, a tendência é valorizarmos e priorizarmos aquilo que conseguimos mensurar”, comentou a vice-chanceler da Glasgow Caledonian University Pamela Gillies. “Diante do avanço cada vez mais acelerado de desafios globais como as mudanças climáticas e a pandemia de COVID-19, agora se faz mais importante do que nunca que universidades do mundo inteiro contribuam significativamente para que se alcancem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Eu parabeno as entidades credenciadoras e a *THE* por terem implementado novos instrumentos robustos para a mensuração da inovação social e do impacto no âmbito da educação superior. Essa nova maneira de avaliar o impacto gerado por universidades e faculdades deverá transformar definitivamente a maneira como pensamos em excelência no nosso setor, além de fornecer um estímulo persuasivo para que se iniciem ações em prol dos OSD.”

Para mais informações, ver os [parâmetros da AACSB](#) e o [Ranking do Impacto](#) da *Times Higher Education*.

### ESTRUTURA DO CAPÍTULO

Como a Tabela 4 indica, este capítulo se inicia com uma discussão sobre os conceitos e considerações essenciais para uma liderança visionária. O resto dele está estruturado em quatro categorias de liderança que, juntas, incluem oito estratégias para cultivar a liderança visionária como parte do processo de se tornar uma Instituição Transformadora. É importante notar que a liderança não se estabelece por meio de eventos pontuais, e sim de um processo contínuo e iterativo. As instituições que estiverem nas fase mais iniciais do caminho poderão usar essas estratégias para avaliar e construir mentalidades de liderança, equipes e estruturas. Por outro lado, as que já contarem com ecossistemas mais desenvolvidos poderão utilizá-las para atrair e cultivar novas equipes e pessoas em funções de liderança e para desenvolver as suas qualidades de liderança e as suas estruturas de equipe com o passar do tempo.

**TABELA 4. PERSPECTIVA GERAL DAS ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA**

<p><b>FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA VISIONÁRIA</b></p>	<p>Este capítulo traz uma breve discussão sobre alguns dos conceitos fundamentais de liderança essenciais para as Instituições Transformadoras.</p>	<p>Conceitos e Considerações Essenciais</p>
<p><b>GESTÃO INSTITUCIONAL DA TRANSFORMAÇÃO</b></p>	<p>Uma liderança visionária requer um entendimento do contexto organizacional e de como alavancar a transformação por toda a instituição. Este capítulo introduz conceitos básicos e ações em etapas para começar a trilhar o caminho da liderança visionária em prol da transformação organizacional.</p>	<p>Estratégia 1. Desenvolver Uma Abordagem de Gestão Transformadora</p>
<p><b>LIDERANÇA NO PATAMAR ADMINISTRATIVO DO ALTO ESCALÃO</b></p>	<p>Para integrar a inovação social como um valor institucional essencial e uma estratégia, pessoas em funções de liderança administrativa e do alto escalão precisam sinalizar que a inovação social e a promoção da transformação são prioridades institucionais por meio da criação de estratégias, estruturas e culturas que promovam a inovação institucional e a resiliência. É preciso também que eles atuem como exemplos pessoais de inovação e transformação ao estimularem a postura colaborativa, mobilizarem estruturas de apoio e empoderarem outras pessoas ao seu redor.</p>	<p>Estratégia 2. Integrar a Transformação à Visão, à Missão e ao Plano Estratégico</p> <p>Estratégia 3. Contar com Dirigentes que Atuem como Modelos de Comportamento e Ofereçam Apoio</p>
<p><b>PROTAGONISMO NA TRANSFORMAÇÃO</b></p>	<p>A formação de um grupo central de Precursores da Transformação no médio escalão, envolvendo por exemplo docentes, funcionários(as) e administradores, é uma peça-chave para impulsionar a estratégia de inovação social, conquistar aliados em todos os âmbitos da instituição e promover a inovação institucional.</p>	<p>Estratégia 4. Os Precursores da Transformação</p> <p>Estratégia 5. Criar um Grupo de Liderança Transformadora</p>
<p><b>EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO E ESTRUTURAS COORDENADAS</b></p>	<p>Equipes de Transformação compostas por aliados ativos em todos os âmbitos da instituição e da comunidade usam o seu posicionamento para implementar os valores da inovação social em seus respectivos trabalhos e para colaborar em projetos e iniciativas que visem incorporar ainda mais a inovação social e a promoção da transformação nas operações da própria universidade. À medida que cresce o interesse pela mentalidade de promoção da transformação, é essencial que os esforços estejam alinhados e institucionalizados e que as transições sejam geridas de maneira eficaz para garantir a adoção a longo prazo da mentalidade de promoção da transformação em todos os âmbitos da instituição.</p>	<p>Estratégia 6. Criar e Sustentar a Equipe de Transformação</p> <p>Estratégia 7. Coordenar e Institucionalizar a Promoção da Transformação</p> <p>Estratégia 8. Gerir as Transições</p>

# FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA VISIONÁRIA

## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS

Antes de detalharmos cada uma das estratégias, é importante repassar alguns conceitos básicos do tipo de liderança que se requer para Instituições Transformadoras.

**TABELA 5. IMPLICAÇÕES DA LIDERANÇA PARA INSTITUIÇÕES TRANSFORMADORAS**

	INSTITUIÇÃO TRADICIONAL	INSTITUIÇÃO TRANSFORMADORA	AS LIDERANÇAS PRECISAM
VALORES	A instituição valoriza predominantemente a excelência no ensino e na pesquisa	Valores institucionais no âmbito do impacto social e ambiental estão integrados aos projetos de ensino e pesquisa e também às estratégias e operações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acreditar que o papel da instituição é apoiar o bem comum.</li> <li>* Fazer com que esses valores estejam refletidos nas estratégias, operações, projetos acadêmicos e de pesquisa.</li> <li>* Atuar como exemplos desses valores.</li> </ul>
CULTURA	As mudanças são lentas e o grau de expertise é definido a partir do título hierárquico ou grau de autoridade.	As mudanças são iterativas, e todos(as) são bem-vindos(as) para contribuir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acreditar na capacidade de contribuição de todas as pessoas.</li> <li>* Criar processos de mudança e estruturas de tomadas de decisão que engajem todas as partes interessadas e promovam a experimentação.</li> </ul>
HIERARQUIAS E DISCIPLINAS	Barreiras hierárquicas e silos disciplinares limitam a colaboração.	As tomadas de decisão são participativas e as colaborações se desenvolvem para além de hierarquias e silos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acreditar no modelo colaborativo, atuar como exemplos dele e recompensar a sua aplicação.</li> <li>* Criar incentivos e estruturas que fomentem a colaboração transdisciplinar e entre funções distintas.</li> </ul>
CURRÍCULO E PROGRAMAS EXTRACURRICULARES	As mudanças curriculares ocorrem de maneira gradual.	O desenvolvimento curricular é adaptativo, experimental e aberto à inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cocriar modelos acadêmicos e de avaliação de resultados de aprendizagem que fomentem a educação transformadora e inovadora.</li> <li>* Garantir estruturas de desenvolvimento docente que fomentem e apoiem a inovação no âmbito da educação transformadora.</li> </ul>

Nota: Pontos de alavancagem para acelerar a transição das instituições tradicionais para Instituições Transformadoras. Adaptado de [Changemaker Institutions: How higher education can use social innovation to better prepare students, transform campus culture, and lead society toward a better future\\*](#) (p. 31-33), por M. Kim, E. Krampetz e B. Ansari, 2018, Ahoka U. Copyright Ahoka U 2018. Licenciado sob o CC BY-NC-SA 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>. Conteúdo resumido e adaptado para o tema da liderança.

Muitas culturas do ensino superior não estimulam o tipo de liderança necessário para ser uma Instituição Transformadora. Nas instituições “tradicionais”, os docentes em geral são incentivados e recompensados com base em publicações “científicas” individuais e posicionados como “especialistas”. Ao mesmo tempo, sua atividade como professor(a) é muitas vezes vista mais como “transmissão de conhecimento” do que como o ato de cocriar experiências de aprendizado com os(as) alunos(as). Os membros do alto escalão executivo via de regra galgam para os postos administrativos vindos de cargos docentes mais elevados, com frequência sem que recebam qualquer apoio para desenvolver habilidades de gestão organizacional ou capacidades de liderança. Questões orçamentárias e contábeis podem oferecer barreiras às colaborações de codocência e entre departamentos, reforçando assim as divisões entre disciplinas e abafando as iniciativas de inovação. E, mesmo havendo estímulo para que os estudiosos questionem os paradigmas acadêmicos, é raro que qualquer um deles questione o propósito, o impacto ou as estruturas da instituição em si.

Dito isso, têm havido movimentos em muitas instituições para aumentar as colaborações, para que se aloquem recursos para tratar de questões sociais nas comunidades onde estão inseridas e se criem estruturas que encorajem as pesquisas e a docência transdisciplinar. E apesar de esses serem avanços notáveis, a incorporação completa das qualidades de liderança necessárias a Instituições Transformadoras sempre vai requerer:

### —● **LIDERANÇA PRÓPRIA E DOS SISTEMAS**

As instituições de ensino superior estão inseridas em ecossistemas dinâmicos de atores, necessidades da equipe em permanente mutação e desafios sociais diversos. Sendo assim, o exercício da liderança nessas instituições requer mais do que as habilidades gerenciais tradicionais de planejamento estratégico e orçamentário, organização operacional e de comunicação interna e assim por diante. É preciso também que exista a capacidade para liderar e transformar sistemas complexos, ao mesmo tempo em que se tem consciência da própria parcela de contribuição para os problemas sistêmicos e também para as soluções (Stroh, 2015).<sup>2</sup>

### —● **LIDERANÇA EXERCIDA POR MUITOS**

A liderança não se concentra exclusivamente em um cargo único, como o de presidente ou reitor; em vez disso, ela surge à medida que pessoas diversas interagem e trabalham para encontrar soluções para problemas complexos (Uhl-Bien et al., 2007). As responsabilidades muitas vezes são partilhadas ou distribuídas, e demandam o engajamento dos recursos certos de forma fluida e no momento oportuno dentro das equipes colaborativas. Isso significa que todas as pessoas precisarão ser empoderadas, engajadas e reconhecidas como agentes de transformação e líderes (Kim & Fuessel, 2020).

### —● **LIDERANÇA ATRAVÉS DA INOVAÇÃO**

Solucionar problemas complexos – sejam institucionais ou sociais – requer ação colaborativa, experimentação e iteração. Os esforços de liderança precisam fomentar uma cultura que estimule a vulnerabilidade, a coragem e a disposição para assumir riscos.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Ver Uhl-Bien et al. (2007) para mais sobre liderança em sistemas complexos e adaptativos, e Stroh (2015) para mais sobre pensamento de sistemas.

<sup>3</sup> Ver Presencing Institute and Theory U para modelos de inovação individual e sistêmica.

## —● **LIDERANÇA PARA TODOS(AS)**

Quaisquer esforços de liderança – sejam para engajar partes interessadas, desenvolver estratégias ou estruturas ou avançar com a transformação – precisam funcionar em prol do benefícios de todos(as).

## —● **LIDERANÇA PARA UMA MUDANÇA CONTÍNUA E PLANEJADA**

Ao mesmo tempo em que a liderança é necessária para alimentar a promoção da transformação e a inovação como modos de ser de uma organização, ela também é crucial para que se faça a gestão da transição para se tornar uma Instituição Transformadora.

Não há dúvidas de que a educação superior precisa de um novo tipo de liderança – uma que seja caracterizada pelas iniciativas de mudança sistêmica, a inovação e a transformação pessoal e do sistema em prol do bem de todos(as) – se quisermos implementar a nossa visão de um mundo de pessoas que Transformam (Kim & Fuessel, 2020).

## **CARGOS DE LIDERANÇA**

Embora as qualidades de liderança possam ser demonstradas por qualquer pessoa a qualquer momento, há cargos específicos que demandam um cultivo intencional delas como parte do processo de transição de uma instituição de ensino superior para que se torne Instituição Transformadora.

A Tabela 6 traz um resumo de quatro níveis da liderança transformadora. Embora a mudança institucional possa ser desencadeada em qualquer um desses níveis (como será discutido mais detalhadamente na Estratégia 1), constatamos que a transformação institucional ocorre de maneiras multidirecionais (Kim & Fuessel, 2020). No contexto da educação superior, isso quer dizer:

- a) De cima para baixo, à medida que as lideranças seniores executivos endossam e assumem ativamente a dianteira da mudança;
- b) De baixo para cima, à medida que membros da Equipe de Transformação como alunos(as) intraempreendedores(as), docentes, administradores(as) e funcionários(as) iniciam mudanças;
- c) Transversal, com Precusores da Transformação trabalhando para garantir o engajamento de todas as partes da instituição e um alinhamento partindo do centro.

**TABELA 6. FUNÇÕES PARA ALAVANCAR A TRANSFORMAÇÃO**

FUNÇÃO NO PROTAGONISMO DA TRANSFORMAÇÃO	NÍVEL	FUNÇÃO INSTITUCIONAL	RESPONSABILIDADES NO PROCESSO
PATRONOS SENIORES	Lideranças executivas do alto escalão	Presidente/vice-chanceler; reitor; vice-presidente/vice-chanceler adjunto etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Integrar a inovação social e a promoção da transformação a estratégias, planejamento acadêmico e operações.</li> <li>* Disponibilizar recursos.</li> <li>* Defender a causa da transformação dentro e fora da universidade.</li> </ul>
PROMOTORES DA TRANSFORMAÇÃO	Lideranças administrativas do alto escalão	Pró-reitores e vice-presidentes/vice-chanceleres adjuntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estabelecer parcerias e engajar os altos executivos na causa da promoção da transformação.</li> <li>* Converter e adotar a inovação social e a promoção da transformação em escolas e departamentos diferentes.</li> <li>* Mobilizar e/ou dar apoio aos Precusores da Transformação no desenvolvimento de estratégias e programas.</li> </ul>
PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO	Nível médio	Docentes, funcionários(as), administradores e lideranças estudantis	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ter ingerência para impulsionar estratégias e iniciativas de inovação social e promoção da transformação por toda a universidade.</li> <li>* Formar parcerias com a Equipe de Transformação para desenvolver programas e integrá-los por toda a cultura, programação e operações da universidade.</li> </ul>
EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO	Nivelamento Transversal	Conjunto interdisciplinar empenhado de membros do corpo docente e do quadro administrativo, funcionários(as), alunos(as) e representantes da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incorporar a mentalidade de promoção da transformação no seu trabalho.</li> <li>* Promover as ações transformadoras e a inovação social por toda a universidade.</li> <li>* Desenvolver programas e caminhos para desenvolver e reforçar o ecossistema de inovação social e a promoção da transformação na universidade.</li> </ul>

# DESENVOLVER UMA ABORDAGEM DE GESTÃO TRANSFORMADORA

---

O processo inicial de transição para ser uma Instituição Transformadora – integrar a mentalidade de promoção da transformação nas estratégias, nas experiências educacionais e na cultura institucional – requer uma mudança intencional de abordagem que deverá incluir: desenvolver argumentos em prol da mudança, avaliar o contexto da instituição em questão e cocriar uma imagem de como será tornar-se uma Instituição Transformadora.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Cria clareza sobre as razões e maneiras pelas quais a instituição irá focar na promoção da transformação.
- \* Alinha os planos de transformação ao contexto da instituição.
- \* Constroi as bases para avançar com uma transformação que abranja a instituição como um todo.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* No início do processo de mudança, ou quando ele parecer empacado.
- \* Se a visão institucional sobre a promoção da transformação não estiver mais tão clara.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para identificar fatores desencadeadores e recursos disponíveis para a transformação.
- \* Para avaliar o contexto institucional.
- \* Para aproveitar o interesse precoce na mentalidade de transformação.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- Os mesmos tópicos das lideranças seniores, e mais:
- \* Para treinar as lideranças seniores e Equipes Transformadoras na gestão para a transformação.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para informar-se sobre como pleitear mudanças e influenciar as lideranças seniores.
- \* Para cocriar metas e estratégias transformadoras junto com pessoas em funções de liderança.

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para levar em conta o contexto institucional face à promoção da transformação e o impacto dele na elaboração dos programas.





## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Da mesma forma que não existem duas instituições que tenham histórias, metas ou culturas idênticas, as jornadas para se tornar uma Instituição Transformadora também serão únicas para cada uma delas. Antes de começar a implementar a sua abordagem para a mudança você deve ter clareza sobre os motivos pelos quais a mentalidade de promoção da transformação é importante para sua instituição e de que maneiras a história dela e as suas estruturas e os seus programas atuais poderão ser usados para impulsionar as mudanças.

Este capítulo mostra um panorama geral dos fatores desencadeadores mais comuns da mentalidade de promoção da transformação, questões básicas que devem ser consideradas para fazer um balanço do estado atual da sua instituição, além de enumerar princípios gerais para gerir a mudança.

### FATORES DESENCADEADORES DA MUDANÇA

Existem alguns desencadeadores comuns a que as instituições de ensino superior podem recorrer para implementar estratégias de promoção da transformação. Se você deseja convencer outras pessoas na sua instituição a priorizarem a mentalidade de promoção da transformação, poderá usar a tabela a seguir para elaborar e divulgar argumentos em prol da transformação. Se já existe na sua instituição um interesse em priorizar a promoção da transformação, ter clareza sobre os desencadeadores desse interesse poderá ser útil no processo de aumentar a conscientização e o engajamento para que as mudanças abranjam toda a instituição. A Tabela 7 elenca alguns dos fatores desencadeadores que observamos na rede Ashoka U. Ao estudá-la, lembre que em geral haverá mais de um desencadeador relevante para cada contexto específico.

**TABELA 7. FATORES DESENCADEADORES PARA TORNAR-SE UMA INSTITUIÇÃO TRANSFORMADORA**

DESENCADEADOR	DESCRIÇÃO	OPORTUNIDADES
<b>DEMANDA DOS(DAS) ALUNOS(AS)</b>	Os(As) alunos(as) vêm pressionando cada vez mais suas instituições de ensino para que elas se mostrem socialmente conscientes e busquem modelos educacionais que os habilitem a se adaptar a mudanças, se engajar em trabalhos relevantes e fazer diferença no mundo.	<ul style="list-style-type: none"><li>* Atrair e promover o desenvolvimento de alunos(as) que sejam agentes de transformação por meio de programas interdisciplinares, focados no empreendedorismo e na ação orientada para a busca de soluções.</li><li>* Aumentar o engajamento dos(das) alunos(as) e os resultados acadêmicos.</li></ul>
<b>DEMANDA DO EMPREGADOR</b>	O mercado de trabalho busca cada vez mais um conjunto de competências do século XXI que inclui boa capacidade de solução de problemas, criatividade, facilidade de comunicação e de trabalhar colaborativamente, e traços de personalidade como adaptabilidade e determinação, todos essenciais para a promoção da transformação (Fórum Econômico Mundial 2015, p. 3)	<ul style="list-style-type: none"><li>* Dar suporte à empregabilidade e à recolocação profissional por meio de parcerias com as entidades empregadoras.</li></ul>

<b>DEMANDA DA SOCIEDADE</b>	A expectativa pelo cumprimento dos chamados indicadores ESG (de sustentabilidade ambiental, social e de governança) tem aumentado em todos os setores, e a promoção da transformação e a inovação social trazem uma proposição de valor única.	* Criar um diferencial para a instituição ao posicioná-la como um agente de mudança social em um momento em que se vem questionando o impacto e o propósito da educação superior.
<b>COMPETITIVIDADE DE MERCADO</b>	Entidades credenciadoras e <i>rankings</i> têm focado seus critérios cada vez mais na inovação e no impacto (vide por exemplo a AACSB e o <i>Ranking</i> de Impacto da <i>Times Higher Education</i> ), e a próxima geração de docentes vem buscando se associar a instituições que estimulem a geração de impacto.	* Aproveitar e promover o trabalho de promoção da transformação para recrutar docentes inovadores e facilitar os processos de credenciamento e ranqueamento, o que cria um diferencial para a instituição em meio às outras do setor.
<b>SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA</b>	Estratégias capazes de atrair alunos(as), investimentos de ex-alunos(as) e parcerias com o setor empresarial em prol da promoção da transformação poderão remediar as reduções de verbas.	* Atrair financiamento para pesquisas e programas de ensino relacionados à geração de impacto e solução de problemas e reforçar os laços com a comunidade e com as entidades empregadoras. * Atrair novos alunos(as) em potencial por meio do comprometimento institucional, dos processos admissionais e experiências educacionais com a promoção da transformação. * Atrair financiadores interessados em investir e expandir o campo da inovação social e a promoção da transformação na educação superior.
<b>TRANSIÇÕES NO ALTO ESCALÃO</b>	Um momento de mudanças na presidência do Conselho, presidência da instituição ou reitoria poder abrir caminho para um novo foco estratégico na promoção da transformação.	* Nomear uma liderança do alto escalão cuja visão de gestão esteja alinhada com os princípios da inovação social e a promoção da transformação.
<b>CICLOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/ACADÊMICO</b>	Uma nova etapa no planejamento estratégico ou acadêmico cria oportunidades para integrar a promoção da transformação às estratégias institucionais.	* Mostrar que a inovação social e as ações transformadoras são prioridades institucionais essenciais por meio de um novo modelo educacional ou plano acadêmico. * Criar um enfoque coerente e uma abordagem institucional direcionada para desenvolver ainda mais e sustentar as novas capacidades e divulgar o impacto gerado.
<b>PRESSÃO INTERNA</b>	Docentes e funcionários(as) da instituição podem ser uma força poderosa para questionar o <i>status quo</i> , pleiteando que se adote um modelo educacional diferente e dando suportes a estruturas e processos organizacionais.	* Identificar os influenciadores principais desse movimento e criar oportunidades para que suas preocupações e ideias sejam divulgadas e ouvidas. * Aproveitar o engajamento relevante dos(das) funcionários(as), dados de recomendação e pesquisas como evidências convincentes.

## ANAMNESE INSTITUCIONAL

Também é importante fazer um balanço de como o histórico da instituição e a sua situação presente se situam em relação à promoção da transformação. Ao determinar o contexto institucional, você terá informações para alinhar melhor a sua abordagem para a mudança e identificar quais recursos poderão ser aproveitados no processo. O Questionário de Anamnese Institucional dá uma amostra das informações que podem ser levantadas.

### QUESTIONÁRIO DE ANAMNESE INSTITUCIONAL

Use este modelo de questionário para criar um “retrato” da sua instituição e detectar oportunidades para criar e alinhar estratégias de inovação e promoção da transformação. Procure basear suas respostas em fatos e dados concretos em vez de suposições apressadas ou deduções.

#### I. HISTÓRICO E VISÃO

- \* Qual é a missão atual da sua instituição? Sua visão? Seus valores?
- \* Sobre quais princípios a sua instituição foi estruturada?
- \* Qual é a história da universidade, e como ela foi evoluindo com o passar do tempo?
  - \* *Como essa trajetória está alinhada em relação à inovação social e promoção da transformação em todos os âmbitos da instituição?*
  - \* *De que formas esse passado cria ou pode criar as bases para o momento atual ou para o futuro da promoção da transformação?*

#### 2. ESTRATÉGIA E PARTES INTERESSADAS

- \* Quais são as prioridades estratégicas atuais?
- \* O que recebe financiamento e por quê?
- \* Quem são os principais grupos de partes interessadas? Qual é a composição demográfica de cada um deles?
- \* As estratégias estão servindo bem a esses grupos? Elas estão servindo para incentivar a promoção da transformação e a geração de impacto social positivo?
- \* Quais são as perspectivas da instituição para o seu formando médio?
- \* De que maneiras o sucesso estudantil é mensurado na sua instituição?
  - \* *O quanto as estratégias e decisões orçamentárias estão alinhadas às necessidades dos(das) alunos(as) e das partes interessadas?*
  - \* *Em que medida elas já estimulam a promoção da transformação?*
  - \* *Onde está o espaço para o crescimento e a inovação?*

### 3. ESTRUTURA E LIDERANÇA

- \* Quais são as estruturas organizacional, de governança e de liderança da sua universidade?
- \* Quão centralizadas ou descentralizadas são essas estruturas? Quanta independência ou interdependência existe nelas?
- \* Em que medida a inovação social e a promoção da transformação são endossadas e/ou preconizadas pelo Conselho? E pelas lideranças seniores?
- \* Em que medida todas as pessoas são empoderadas para inovar e fomentar a transformação?
- \* Em que medida existem ações colaborativas entre escolas, departamentos, centros de ensino, institutos e gabinetes?
  - \* *De que maneiras as estruturas organizacionais e de liderança estão estimulando a promoção da transformação, a colaboração e as “equipes de equipes” flexíveis?*
  - \* *De que maneiras a liderança e a estrutura inibem tudo isso?*

### 4. INICIATIVAS E PROGRAMAS

- \* Quais são as ofertas curriculares já existentes ou planejadas no âmbito da promoção da transformação? E as extracurriculares?
- \* Quem são os indivíduos ou equipes à frente desses programas?
- \* De que maneiras esses indivíduos/equipes estão relacionados ou colaboram uns com os outros?
- \* Aproximadamente, quantos(as) alunos(as), funcionários(as) e docentes estão engajados em alguma forma de promoção da transformação ou inovação social? Que porcentagem do quadro geral esse número representa?
  - \* *De que maneiras essas iniciativas já existentes podem ser reforçadas ou modificadas para servirem às suas metas de inovação social e promoção da transformação?*
  - \* *Quem não está sendo atendido ou convidado a se engajar?*
  - \* *De que maneiras você pode ampliar e aprofundar a presença da promoção da transformação no campus?*

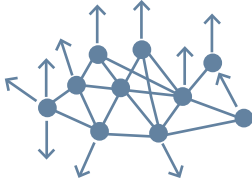
### 5. CULTURA INSTITUCIONAL

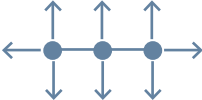
- \* De que maneiras os marcos da vida estudantil (como a orientação, as assembleias, a formatura) são conduzidos?
- \* Que outras tradições a instituição mantém?
- \* Quais são algumas das lendas e histórias que circulam internamente?
- \* Quais são os temas principais dos comunicados da instituição? De que maneira as coisas são comunicadas?
- \* Como “as coisas são feitas” na sua instituição?
  - \* *Em que medida isso tudo reflete os valores da inovação social e promoção da transformação?*
  - \* *De que maneiras os valores da inovação social e promoção da transformação podem ser incorporados ainda mais à cultura da instituição?*
  - \* *Quais tradições, comunicados ou marcos da vida estudantil novos ou modificados poderiam estimular mais a mentalidade de promoção da transformação?*

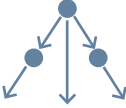
## INICIANDO A JORNADA DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

A liderança visionária e o interesse em se tornar uma Instituição Transformadora podem ser desencadeados inicialmente nos patamares mais baixos, no nível mediano ou entre os altos executivos da instituição antes de permear os outros âmbitos de liderança (Kkim & Fuessel, 2020). O processo será único para cada uma delas, e não existe certo ou errado quando se considera o ponto de partida ou a jornada em si. A Tabela 8 apresenta alguns pontos de atenção para que se aumente a adesão e sejam aproveitadas ideias vindas de todas as partes da instituição à medida que é trilhado o caminho para integrar a promoção da transformação à estratégia institucional, à cultura aos programas e operações.

**TABELA 8. PONTOS DE PARTIDA E CONSIDERAÇÕES GERENCIAIS PARA TORNAR-SE UMA INSTITUIÇÃO TRANSFORMADORA**

NÍVEL ONDE A MUDANÇA É INICIADA	DESCRIÇÃO	CONSIDERAÇÕES
 <p><b>COMEÇANDO DE BAIXO</b></p>	<p>O processo é desencadeado por agentes variados, tais como alunos, funcionários(as) ou docentes, que enxergam o potencial para a inovação social e promoção da transformação na sua instituição.</p> <p><i>Pode ser mais provável em instituições com culturas de reforço de laços comunitários, justiça social ou inovação; naquelas com estratégias e estruturas menos centralizadas; e/ou nas que tenham estruturas compartilhadas de governança e tomada de decisão.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Encontre aliados diversos e mantenha o olhar atento às oportunidades que surgirem.</li> <li>* Combine recursos e maximize as oportunidades já existentes para ampliar a conscientização sobre e o engajamento com a promoção da transformação.</li> <li>* Busque engajar o alto escalão (ou estrutura relevante de governança) à medida que o processo for avançando para assegurar que haja apoio e verbas que legitimem a aceleração dos esforços.</li> <li>* Identifique Precursores da Transformação de forma a alinhar esforços e comunicação à medida que os esforços crescerem, evitando mensagens duplicadas ou confusas.</li> <li>* Identifique maneiras pelas quais os inovadores e os adeptos iniciais poderão se engajar uns com os outros e também com aliados improváveis de modo a ampliar a troca de ideias.</li> </ul>
<p><b>EXEMPLO NO CAMPUS</b></p> <p>Na Mount Royal University, em Calgary, Canadá, uma iniciativa vinda de baixo mobilizou 18 membros, entre docentes, funcionários(as), administradores, pessoas em funções de liderança e alunos(as), a formarem um Comitê de Direcionamento da Transformação que se empenhou durante um ano acadêmico inteiro no esforço de mapear os esforços e ambições no âmbito da promoção da transformação em toda a instituição. Com o passar do tempo, a iniciativa levou a um maior engajamento e comprometimento de partes interessadas em toda a instituição, e também das pessoas em funções de liderança e altos executivos. Um ponto essencial para a iteração do Changemaker Roadmap no momento é fomentar uma “cultura abrangente de promoção da transformação” que possa “nos inspirar e empoderar a criar mudanças significativas em parceria com as comunidades” (Mount Royal University,s.d.). A instituição integrou os princípios do seu Changemaker Roadmap ao seu Plano Estratégico, Plano Acadêmico, ao Plano Acadêmico para uma Comunidade e Educação Saudáveis e ao Plano Estratégico para Questões Nativas.</p>		

NÍVEL ONDE A MUDANÇA É INICIADA	DESCRIÇÃO	CONSIDERAÇÕES
 <p><b>COMEÇANDO PELOS NÍVEIS MEDIANOS</b></p>	<p>A mudança é desencadeada por docentes ou funcionários(as) que se autoidentificam como inovadores institucionais e estão fortemente comprometidos com a inovação social e a promoção da transformação.</p> <p><i>Pode ser mais provável em instituições com estratégias e estruturas pouco ou medianamente centralizadas e que, mesmo assim, tenham uma cultura de empoderamento e tomadas de decisão descentralizadas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Encontre aliados que se autoidentifiquem como Precusores da Transformação.</li> <li>* Faça uso de influência e recursos para conduzir projetos-piloto de alto potencial.</li> <li>* Celebre as conquistas e dê crédito às outras pessoas.</li> <li>* Busque engajar uma base ampla de partes interessadas de modo a expandir a mentalidade de promoção da transformação de forma inclusiva e promover as ideias de muitas pessoas.</li> <li>* Busque engajar docentes e funcionários(as) para demonstrar como o trabalho deles já está alinhado aos princípios da inovação social e transformação, e divulgue isso para os(as) alunos(as), funcionários(as), docentes e quadro administrativo.</li> <li>* Angarie fundos para sustentar o trabalho crescente e aumentar a sua reputação.</li> <li>* Busque ter um ou mais patronos ou defensores no alto escalão que contribuirá para legitimar e institucionalizar ainda mais o processo.</li> </ul>
<p><b>EXEMPLO NO CAMPUS</b></p> <p>A Universidade de Evansville, em Indiana, nos Estados Unidos, iniciou sua jornada para se tornar uma Instituição Transformadora depois que um grupo de gerentes administrativos em posições estratégicas participou pela primeira vez de um Ashoka U Exchange. Inspirados pelo potencial da ideia, eles desencadearam o processo conectando docentes, reitores e administradores aos recursos que os ajudariam a melhorar seus conhecimentos e competências para expandir a promoção da transformação. À medida que o interesse foi aumentando, e com o diretor do Centro para Inovação e Transformação servindo como referência, uma equipe voluntária se formou com o propósito de detectar e divulgar projetos de transformação em curso por todo o campus. Essa equipe incluía representantes de todas as partes interessadas na instituição, incluindo o gabinete da Presidência, professores(as) e alunos(as), e levou à criação de um Conselho para a Transformação nomeado pelo presidente que levou adiante o trabalho de implementar projetos e ideias.</p>		

NÍVEL ONDE A MUDANÇA É INICIADA	DESCRIÇÃO	CONSIDERAÇÕES
 <p><b>COMEÇANDO DE CIMA</b></p>	<p>O processo é desencadeado por pessoas em funções de liderança e/ou altos executivos que consideram a inovação social e promoção da transformação como prioridades estratégicas fundamentais para a instituição.</p> <p><i>Pode ser mais provável em instituições com o poder, estratégias e estruturas fortemente centralizados (como muitas vezes é o caso de instituições mais novas e/ou particulares).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estabeleça um objetivo e estratégia mais ampla para a promoção da transformação, engajando de maneira inclusiva outras pessoas para que detalhem as definições, se apropriem do projeto e passem a defendê-lo.</li> <li>* Crie exemplos de comportamentos inovadores e de promoção da transformação para que outros se sintam confiantes e passem a reproduzi-los.</li> <li>* Identifique Precusores da Transformação em potencial e outros inovadores institucionais que se mostrarão dispostos a questionar o status quo e a ajudar a inspirar e conduzir as mudanças.</li> <li>* Busque garantir o apoio de outros membros do alto escalão.</li> <li>* Empodere os Precusores da Transformação a formarem uma Equipe de Transformação forte que reúna representantes de toda a instituição e que tenha espaço para a experimentação, o aprendizado e o fracasso como partes da implementação da inovação em toda a estrutura da instituição.</li> <li>* Garanta os recursos financeiros e humanos necessários.</li> </ul>
<p><b>EXEMPLO NO CAMPUS</b></p> <p>Na Universidade de St.Thomas, a presidente acreditava fortemente no papel das universidades de hoje em dia como Instituições Transformadoras. Trazendo uma experiência anterior de ter conduzido no papel de pró-reitora outra universidade a se tornar um Campus Transformador, ela agiu como catalisadora do comprometimento com a inovação e a promoção da transformação na St.Thomas incorporando esses princípios à visão e ao processo de planejamento estratégico da instituição. Como resultado disso, a universidade montou uma equipe dedicada a avançar com o projeto.</p>		

## PRINCÍPIOS DA GESTÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO

Veja abaixo alguns princípios para a melhor gestão do processo de se tornar uma Instituição Transformadora. Eles poderão ser aplicados genericamente ao planejamento de ações por toda a instituição, mas também se tornarão cada vez mais revelantes à medida que a mudança começar a acontecer de maneira orgânica dentro de uma das escolas, departamentos ou unidades.

### —● APADRINHAMENTO

Um líder sênior ou uma equipe de pessoas em funções de liderança poderá “apadrinhar” a mudança defendendo-a, alocando recursos, eliminando barreiras e criando culturas que deem espaço à experimentação e à inovação. Além desses padrinhos, é útil que haja “promotores” para dar apoio às comunicações e encorajar a todos(as) em sua esfera de atuação a adotarem comportamentos específicos ou mudanças institucionais em prol da transformação.

## — ● ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Reconhecer o poder e a agência de outras pessoas e dar espaço a todas as vozes, especialmente aquelas que com frequência são marginalizadas ou têm pouca representatividade, é fundamental para a promoção da transformação. Engajar as partes interessadas é crucial para: fomentar a equidade, a diversidade e a inclusão; aprender a partir de perspectivas diversas; estimular a colaboração; catalisar soluções inovadoras; e identificar questões que possam melhorar o projeto ou mitigar desafios. No contexto da educação superior, isso quer dizer que as vozes dos(das) alunos(as) e da comunidade são cruciais e que os *insights* dos(das) funcionários(as) precisam ser validados da mesma forma que os dos docentes (Veja abaixo o box Incentivando um Engajamento Representativo para saber mais). Isso não significa que todas as pessoas precisem interferir em todas as decisões. Uma análise cuidadosa do processo de mudança (no que consiste essa mudança, a quem ela vai impactar e de que maneiras) e das partes interessadas (quem poderá ser impactado, se interessar pelo processo ou ter meios para influenciá-lo) mostrará quem precisa ser engajado em que momento e de que maneiras.

### INCENTIVANDO UM ENGAJAMENTO REPRESENTATIVO

De que maneiras você poderá assegurar que vozes das partes mais diversas da sua comunidade estejam representadas e sejam ouvidas para que os planos de mudança, as estratégias institucionais, planejamentos e programas atendam às necessidades de todos(as) a quem estão destinados a servir? Ao mesmo tempo em que é crucial ter representantes de grupos variados nos comitês, desafiamos as lideranças e se questionarem sempre sobre quais vozes “não estão na sala” e considerarem de que maneiras podem dar apoio para que elas se sintam seguras, engajadas, ouvidas e valorizadas. Leve em conta a lista de questões abaixo sempre que estiver buscando engajar uma variedade mais plural de experiências de vida e perspectivas:

- \* Que grupos da comunidade ainda não estão envolvidos no seu processo de mudança?
- \* De que maneiras você coleta e leva em consideração os *feedbacks* dos integrantes do processo? Quem não está se pronunciando? Quem não tem acesso aos mecanismos de *feedback* que estão em uso, e por quê?
- \* Além das pesquisas de sondagem e reuniões presenciais, de que outras maneiras você pode engajar uma pluralidade de vozes?
- \* De que maneiras você pode envolver membros da comunidade local e ex-alunos(as) para se valer de toda a amplitude da sabedoria da sua comunidade?
- \* Em vez de focar em apenas um ou dois alunos(as) que sejam parte da Equipe de Transformação, como você pode engajar de forma mais ampla a comunidade estudantil como um todo, grande parte da qual não tem tempo para atuar como representante do projeto?



## —● COCRIAÇÃO E ITERAÇÃO

Instituições Transformadoras são adaptáveis e inovadoras, e elas empoderam as partes interessadas a compreenderem as sinalizações contidas nos *feedbacks*, experimentar e inovar – todos esses princípios igualmente aplicáveis ao processo de tornar-se uma Instituição Transformadora. Vislumbrar, projetar e gerir a mudança são passos que necessitam da cocriação iterativa, que pode ser caótica mas leva à inovação e à adoção de mudanças institucionais. Os princípios do *design thinking* podem ser especialmente úteis para a liderança visionária e a gestão para a transformação. Veja o box Princípios do *Design Thinking* Aplicados à Implementação Equitativa da Promoção da Transformação para saber mais.

### PRINCÍPIOS DO DESIGN THINKING APLICADOS À IMPLEMENTAÇÃO EQUITATIVA DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

Como acontece com muitos sistemas da nossa sociedade e apesar das mudanças revolucionárias e radicais que já têm ocorrido na educação superior, estruturas projetadas para excluir e oprimir vozes marginalizadas continuam existindo em nossos campi. No processo de implementação da inovação institucional e da transformação, é imperativo que tudo seja projetado a partir de uma mentalidade voltada para equidade. Os programas devem buscar ser acessíveis e atender às necessidades de todos os estudantes, funcionando de maneira inclusiva para alunos(as) não brancos, para os que tenham diferentes ritmos de aprendizado, venham de famílias de baixa renda ou de algum outro grupo estudantil cuja representatividade seja historicamente baixa nos programas da sua instituição.

O *Design Thinking* é um processo iterativo no qual se busca um maior entendimento do usuário de um procedimento, produto ou serviço; há um comprometimento de se evitar as suposições, e uma tentativa de se buscar soluções menos óbvias para o problema que se tem em mãos. Tendo se originado na área de *design* de produtos, essa abordagem ganhou mais força como ferramenta interdisciplinar em prol da criação de soluções centradas no fator humano. Alguns dos tipos de mentalidade fundamentais necessários para o *design thinking* também podem ser relevantes para lideranças visionárias na implementação de inovações sistêmicas e das ações transformadoras. Para que se chegue a um projeto equitativo, é importante que se busque:

**FOCAR NO FATOR HUMANO:** compreendendo que o programa ou a solução precisa ser centrado na experiência do usuário.

- \* Desenvolvendo uma compreensão profunda e empática das necessidades das partes interessadas em todo o campus – alunos(as), ex-alunos(as), docentes, funcionários(as), membros da comunidade ou outras.
- \* Criando espaço para essas vozes de modo a garantir o alinhamento real com as necessidades da comunidade.
- \* Reservando tempo para ouvir aqueles que estiverem mais próximos do problema e/ou mais impactados por ele, compreendendo suas experiências e necessidades, percepções sobre as causas fundamentais e sugestões antes de pular para as soluções.
- \* Incluindo ativamente as vozes de todas as partes interessadas nas fases de planejamento, desenvolvimento e implementação de cada estratégia.

**ACEITAR QUE TALVEZ AS COISAS FIQUEM CONFUSAS:** entendendo que o processo será cheio de ambiguidades e que deverá evoluir com o passar do tempo.

- \* Aceitando a ambiguidade e aprendendo a apreciar o “caos” da inovação e da gestão para a transformação, que podem desencadear ciclos acelerados de aprendizado e iterações.
- \* Organizando *workshops* de experiência do usuário para testar novas ideias.
- \* Realizando um projeto-piloto onde se possam testar soluções e coletar aprendizados a serem iterados em busca de intervenções melhores.

**QUESTIONAR HÁBITOS ARRAIGADOS:** buscando desafiar o *status quo*.

- \* Questionando tradições institucionais, ritos e hábitos de pensamento.
- \* Avaliando se esses hábitos atendem as necessidades da comunidade no momento atual e/ou de que maneira eles talvez precisem ser reformulados.
- \* Engajando-se num processo permanente de autorreflexão e exploração em grupo para que sejam reveladas e compreendidas quaisquer estruturas injustas e práticas excludentes em vigor no presente ou no passado, e propondo-se a trabalhá-las.

Para ler mais sobre por que o *design thinking* é eficaz, visite:

<https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>.

Para saber como o *design thinking* tem sido usado em ambientes de ensino superior para reformular estruturas existentes de modo que atendam melhor aos contextos e problemas atuais, visite: [https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_higher\\_education](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_higher_education).

## —● TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

Comunicar-se com frequência e de maneira consistente é fundamental para ajudar as partes interessadas a entenderem a lógica por trás da promoção da transformação, a visão e valores institucionais ligados a ela e de que maneira o processo poderá afetar a todos(as). A comunicação é importante também para estabelecer e gerir as expectativas sobre quais mudanças podem ser esperadas e por que, quando elas deverão acontecer e de que maneira as decisões serão tomadas. Isso inclui informar que os processos de mudança costumam ser confusos, o que ajuda a balancear as expectativas e convida todos os envolvidos a estarem abertos a testes e experimentação à medida que forem implementando os planos e programas.

## —● INCENTIVOS E RECOMPENSAS

À medida que a concepção da estratégia e dos projetos de promoção da transformação começar a ser cultivada, será importante definir que ações e comportamentos serão requeridos de quais pessoas. O conceito em si, junto com as análises da mudança a ser feita e das partes envolvidas, ajudarão a definir que tipos de incentivos poderão ser úteis para motivar, oferecer reconhecimento e recompensar a participação em iniciativas que abranjam toda a instituição e/ou a adoção de valores e comportamentos transformadores desejados. Na prática, a integração mais profunda de incentivos e recompensas nos sistemas deverá requerer um planejamento de longo prazo, especialmente em ambientes sindicalizados. As pessoas em funções de liderança precisarão criar os planos para eles e estar preparados para discuti-los durante as negociações dos acordos coletivos com funcionários(as) e docentes.

## —● SISTEMAS E ESTRUTURAS

Uma abordagem fundamental para mudar comportamentos e promover mudanças nos sistemas e estruturas que os influenciam – o que poderá em troca criar mecanismos mais consistentes e universais para focar a atenção, estimular comportamentos e resultados específicos e garantir que sejam mensurados e controlados. Por exemplo, mesmo que treinamento e boa comunicação possam desencadear um aumento na participação a curto prazo, pode ser que eles não resultem numa adoção universal ou consistente dos comportamentos de promoção da transformação. Entretanto, se ela for incluída entre as responsabilidades nas descrições dos cargos e como uma das competências avaliadas em processos internos de avaliação de desempenho e promoção, isso poderá estimular uma adoção mais sistêmica. Da mesma forma que em outras etapas da implementação da mudança, é essencial que perspectivas diversas sejam consideradas no processo de projetar ou reformular sistemas e estruturas, de modo a garantir que eles estimulem a equidade, a diversidade e a inclusão, e que não haja ninguém excluído ou marginalizado ou resultados não equitativos sendo perpetuados. (Para saber mais, veja os boxes Incentivando um Engajamento Representativo e Princípios do *Design Thinking* Aplicados à Implementação Equitativa da Promoção da Transformação.)

## —● **VITÓRIAS RÁPIDAS E COMEMORADAS**

Transformar instituições é um processo longo e que inclui muitas fases e atividades. No momento inicial da implementação, é especialmente importante identificar, divulgar e comemorar as vitórias ligeiras. Esse pode ser um meio poderoso para recompensar e motivar as pessoas que se envolveram com os esforços iniciais, ao mesmo tempo em que cria inspiração para o restante da instituição e mais impulso em direção à mudança. Da mesma forma, cultivar a celebração dos sucessos ao longo do processo ajudará a dar reconhecimento e renovar o empenho de todos os envolvidos na transição entre as diferentes fases e atividades.



## **PASSO A PASSO**

Veja a seguir algumas das ações práticas que pessoas em funções de liderança, Precursores da Transformação, educadores e/ou lideranças estudantis podem usar para avaliar o seu contexto particular e definir a abordagem adequada para ele.

### —● **IDENTIFIQUE OS FATORES DESENCADEADORES DO PROCESSO E AS OPORTUNIDADES DE MUDANÇA**

Refleta sobre de onde está se originando a energia para que a instituição se torne uma Instituição Transformadora. Identifique que fatores estão levando-a a buscar uma estratégia de promoção da transformação. Leve em consideração as oportunidades estratégicas e as vantagens, e também os riscos potenciais caso não exista um comprometimento com a promoção da mudança.

### —● **FAÇA UMA ANAMNESE DA INSTITUIÇÃO**

Use as perguntas do box Questionário de Anamnese Institucional e/ou faça um mapeamento do ecossistema de inovação social e promoção da transformação na sua instituição. Faça um levantamento de todos os recursos informais (como por exemplo a rede de contatos, capital social, influenciadores, motivação pessoal) e formais (tais como verbas, planejamento estratégico e orçamentário, políticas e processos internos), lembrando também de considerar quais programas já existentes poderão ser aproveitados e que barreiras em potencial podem existir para a mudança.

### —● **CRIE ARGUMENTOS EM PROL DA MUDANÇA**

Faça uma compilação das justificativas estratégicas para a mudança, incluindo motivos lógicos e de negócios (como previsões de aumento de verbas, novos(as) alunos(as), pesquisas e classificações em *rankings*) e também razões mais transformativas (como engajamento das partes interessadas, geração de impacto social etc.). Elabore um repositório fundamental de comunicações com mensagens customizadas de acordo com o seu público. Use essas mensagens junto com relatos inspiradores de casos reais nos comunicados internos, produtos, apresentações e vídeos para ampliar a conscientização e a adesão ao projeto. Use as evidências quantitativas como base para mensurar e acompanhar os progressos e a geração de impacto ao longo do tempo.

## —● **DEFINA UMA VISÃO INSTITUCIONAL SOBRE A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO E PROJETOS PARA SE TORNAR UMA INSTITUIÇÃO TRANSFORMADORA**

Identifique as ideias iniciais partilhadas pelas partes interessadas a respeito do que significará para a sua faculdade ou universidade tornar-se uma Instituição Transformadora. Busque engajar outras partes interessadas para formarem uma visão única, confirme o objetivo comum e identifique planos e projetos alinhados com a mudança. Encoraje sempre novos *feedbacks*, mais inovação, iteração e experimentação.

## —● **IDENTIFIQUE LIDERANÇAS E FUNÇÕES E RECURSOS PARA A EQUIPE**

Identifique uma ou mais pessoas em funções de liderança executiva que possam atuar como patronos da mudança, e monte também um grupo complementar com promotores, Precursores da Transformação e uma Equipe de Transformação. (Veja as próximas estratégias para entender melhor sobre cada uma dessas funções e sobre como desenvolver o seu potencial de liderança visionária).



### **DICAS**

## —● **APRENDA COM OS OUTROS, ADAPTE PARA O SEU CONTEXTO**

A gestão para a transformação não tem uma fórmula única que sirva para todo mundo. Faça valer os pontos fortes da sua instituição.

## —● **DESENVOLVA UM PLANEJAMENTO PRÓPRIO, MAS ESTEJA ABERTO A APRENDER E A FAZER ADAPTAÇÕES**

Uma mudança planejada não quer dizer que esse plano seja normativo. Quando se está implementando mudanças no âmbito de toda a instituição, isso pode exigir um certo grau de coordenação e alinhamento, e deve também abrir espaço para o tipo de engajamento das partes interessadas, cocriação e poder generativo que caracterizam uma Instituição Transformadora.



### SIMON FRASER UNIVERSITY

#### SFU: ONDE O ENGAJAMENTO SEMPRE FOI FUNDAMENTAL PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

A Simon Fraser University (SFU) é a maior universidade no campo da pesquisa engajada no Canadá e um lugar onde “educação inovadora, pesquisa de ponta e atuação na comunidade se cruzam” (SFU, s.d.). Com campi em Vancouver, Surrey e Burnaby, ela atende a mais de 35 mil alunos(as).

A SFU foi estabelecida em 1965, e a mentalidade de promoção da transformação fez parte do seu sistema de valores desde o primeiro momento. Nos últimos anos, o alto escalão da direção usou os processos de planejamento estratégico para articular de maneira mais intencional e reconhecer o trabalho feito. Partindo da posição de liderança no campo da pesquisa engajada no Canadá, a estratégia ressalta as características únicas da SFU – a interação dinâmica entre o grau de engajamento dos(das) alunos(as), a pesquisa e a comunidade e a forma como ela desbloqueia o potencial dos estudantes, estimula a criatividade no campo da pesquisa e contribui para a comunidade (Simon Fraser University, 2012). Em paralelo, outras lideranças universitárias começaram a se envolver com redes de inovação social e educação para a transformação como a Ashoka U e a Fundação McConnell, incorporando a inovação social como um dos pilares da estratégia de inovação da instituição, a [SFU Innovates](#), e encontrando outras maneiras de expandir mais explicitamente as ofertas curriculares e de atividades extracurriculares ligadas à inovação social e à promoção da transformação. A sua busca por conquistar o título de Campus Transformador Ashoka U, portanto, não era a aspiração por se tornar algo novo, mas sim obter reconhecimento por uma posição que já estava sendo ocupada, estimulando ao mesmo tempo ainda mais conectividade entre os esforços em prol da promoção da transformação ocorrendo por toda a instituição.



### TULANE UNIVERSITY

#### **GERANDO VERBAS E COMPROMETIMENTO COM A CAUSA DA INOVAÇÃO SOCIAL**

Situada em Nova Orleans, no estado norte-americano da Louisiana, a Tulane é uma universidade privada voltada para a área da pesquisa. Após a passagem do Furacão Katrina e a ruptura da represa ocasionada por ele em 2005, a universidade passou por um ponto de virada ao reforçar intencionalmente o seu comprometimento com a responsabilidade ambiental e social e com a geração de impacto para e com a cidade de Nova Orleans. Se o envolvimento com a comunidade já era um valor importante para a Tulane desde a sua fundação em 1834, a partir desse momento houve um aumento significativo do seu foco na inovação social e na promoção da transformação, e ele foi alimentado em grande parte pelo comprometimento do alto escalão de pessoas em funções de liderança e um aporte inicial para apoiar um novo requisito para que todos(as) os(as) alunos(as) cursassem dois semestres obrigatórios de Aprendizagem em Serviço (Schwartz, 2020).<sup>4</sup>

Depois que a Tulane embarcou nessa jornada de inovação contínua em todos os âmbitos da instituição, o interesse do Conselho e dos(das) ex-alunos(as) e o comprometimento da instituição com a angariação de fundos têm sido fundamentais para viabilizá-la. Em dezembro de 2017, a universidade anunciou “o esforço de captação de recursos mais ambicioso dos 184 anos de existência da Tulane, com a meta de levantar US\$ 1,3 bilhão” (Strecker, 2017, parágrafo I). A “fase silenciosa” da campanha incluiu uma doação de US\$ 15 milhões para criar o Centro Phyllis M. Taylor de Inovação Social e *Design Thinking* (Strecker, 2017). Na ocasião, a doação vinda da Fundação Patrick F. Taylor foi considerada “uma das maiores doações únicas nos 180 anos de história da universidade” (Taylor Center, 2014, parágrafo I).

O Centro Taylor foi inaugurado em 2014. Phyllis Taylor, de quem ele herdou o nome, formou-se na Escola de Direito da Tulane e integra o Conselho da universidade, além de ter se envolvido ativamente na direção estratégica do Centro e promoção do seu crescimento. Graças a contribuições generosas de outras pessoas, há ainda a Cátedra Ilustre Michael Sacks de Engajamento Civil e Empreendedorismo Social e dez cadeiras individuais em Empreendedorismo Social. O Taylor Center conta com um diretor de desenvolvimento próprio e trabalha em parceria estreita com o Departamento de Desenvolvimento da universidade.

A experiência da Tulane University demonstra como uma combinação de fatores pode impulsionar e alimentar o comprometimento da instituição com a inovação social e a promoção da transformação, destacando dentre eles a história da instituição, catástrofes e momentos de crise, o comprometimento do alto escalão e o apoio do Conselho e dos(das) ex-alunos(as).

<sup>4</sup> Para saber mais sobre esse ponto chave do processo e as inovações geradas por ele, seus fatores viabilizadores e incentivos, ver o artigo de 2020 de Kenneth Schwartz “Crisis and Adaptation for the Public Good” no Stanford Social Innovation Review.

# INTEGRAR A TRANSFORMAÇÃO À VISÃO, À MISSÃO E AO PLANO ESTRATÉGICO

---

Um alavancador fundamental para a mudança institucional é conectar a inovação social e a promoção da transformação à visão e à missão da instituição e integrá-las ao plano estratégico (Kim & Fuessel, 2020) de modo a garantir a priorização a longo prazo e o comprometimento de recursos e de energia.





## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Sinaliza o compromisso institucional com a geração de impacto.
- \* Orienta a definição de prioridades, orçamentos e as tomadas de decisão.
- \* Demonstra a relevância da instituição.
- \* Funciona como diferencial mercadológico.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* No início do planejamento estratégico.
- \* Em momentos de transição no alto escalão.
- \* Para criar foco durante períodos de crise.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

---

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para identificar maneiras de incorporar a promoção da transformação à visão e à estratégia da instituição.
- \* Como ferramenta para engajar o Conselho.
- \* Para identificar maneiras de engajar as partes interessadas.

---

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para identificar como/quando dar apoio às lideranças seniores.
- \* Para partilhar com pessoas em funções de liderança e a equipe de planejamento estratégico de forma a demonstrar o que pode ser possível.

---

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para refletir sobre o que a sua instituição vem fazendo ou não fazendo.
- \* Para compartilhar a sua experiência de promoção da transformação com pessoas em funções de liderança e criar argumentos para que as ações transformadoras se tornem prioridade.
- \* Para pleitear junto ao Conselho.

---

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para alimentar a reflexão e criar conexões entre o seu programa como educador transformador e a visão existente na instituição, seus valores e estratégias.
-



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Incorporar a inovação social e a promoção da transformação ao plano estratégico funciona como um guia fundamental para orientar a priorização e as tomadas de decisão na instituição e pode ajudar a difundir a promoção da transformação por disciplinas e gabinetes diversos dentro dela. Reavaliar os estatutos que declaram a visão e a missão institucional para que eles reflitam o passado, presente e futuro da sua universidade cria oportunidades ou para que as raízes da mentalidade de promoção da transformação ampliem seu alcance ou para ajudar no processo de reposicionamento da instituição para se tornar transformadora.

A Tabela 9 identifica diversas maneiras pelas quais Instituições Transformadoras podem “embutir” os valores da inovação social e promoção da transformação (como por exemplo a colaboração, o engajamento da comunidade, o cultivo de atitudes focadas em soluções, a geração de impacto social, e a garantia da equidade, diversidade e inclusão) nas suas visões e planos estratégicos, de modo a demonstrar o seu papel prioritário.

**TABELA 9. MEIOS PARA INTEGRAR A TRANSFORMAÇÃO ÀS METAS E ESTRATÉGIAS**

TIPO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
<b>NA DECLARAÇÃO DE MISSÃO OU DOS PRINCÍPIOS DA INSTITUIÇÃO</b>	A inovação social, promoção da transformação ou outro conceito relacionado está refletida diretamente na visão ou nos princípios da instituição.	<ul style="list-style-type: none"><li>* A missão da Universidade de Northampton, baseada em Northampton no Reino Unido é “Transformar Vidas + Inspirar Mudança”.</li><li>* Como ficou claro na atualização feita em 2017 do seu Plano Estratégico para 2015-2020, Transformar Vidas + Inspirar Mudança, a Universidade de Northampton tem a ambição de “empoderar nossos alunos, funcionários(as) e formandos para criarem Impacto Social positivo local e globalmente” (pag. 2).</li></ul>
<b>COMO IMPERATIVO INSTITUCIONAL</b>	Os imperativos ou metas institucionais estão declarados no seu website e/ou no plano estratégico e incluem conceitos ligados à inovação social e à transformação.	<ul style="list-style-type: none"><li>* As “Aspirações de Projeto” formuladas para todo o âmbito da Arizona State University (ASU), nos Estados Unidos, estão relacionadas diretamente com a inovação social e a promoção da transformação. Isto está resumido da melhor maneira na sua aspiração de “transformar a sociedade”, descrita como “a ASU catalisando mudanças sociais por meio da sua conexão com as necessidades da sociedade” (Arizona State University, s.d.b)</li><li>* Outras aspirações complementares incluem levar em consideração a localização geográfica e trabalhar em “parcerias que sejam mutuamente benéficas” com a comunidades, promovendo o empreendedorismo e criando pesquisas que gerem impacto (Arizona State University, n.d.b).</li></ul>

TIPO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
<b>NA DECLARAÇÃO DE MISSÃO OU DOS PRINCÍPIOS DA INSTITUIÇÃO</b>	A inovação social, promoção da transformação ou outro conceito relacionado está refletida diretamente na visão ou nos princípios da instituição.	<p>* A missão da Universidade de Northampton, baseada em Northampton no Reino Unido é “Transformar Vidas + Inspirar Mudança”.</p> <p>* Como ficou claro na atualização feita em 2017 do seu Plano Estratégico para 2015-2020, Transformar Vidas + Inspirar Mudança, a Universidade de Northampton tem a ambição de “empoderar nossos alunos, funcionários(as) e formandos para criarem Impacto Social positivo local e globalmente” (pag. 2).</p>
<b>COMO IMPERATIVO INSTITUCIONAL</b>	Os imperativos ou metas institucionais estão declarados no seu website e/ou no plano estratégico e incluem conceitos ligados à inovação social e à transformação.	<p>* As “Aspirações de Projeto” formuladas para todo o âmbito da Arizona State University (ASU), nos Estados Unidos, estão relacionadas diretamente com a inovação social e a promoção da transformação. Isto está resumido da melhor maneira na sua aspiração de “transformar a sociedade”, descrita como “a ASU catalisando mudanças sociais por meio da sua conexão com as necessidades da sociedade” (Arizona State University, s.d.b)</p> <p>* Outras aspirações complementares incluem levar em consideração a localização geográfica e trabalhar em “parcerias que sejam mutuamente benéficas” com a comunidades, promovendo o empreendedorismo e criando pesquisas que gerem impacto (Arizona State University, n.d.b).</p>
<b>COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO OU PRIORIDADE</b>	O plano estratégico inclui uma declaração específica de meta ou uma área prioritária focada na inovação social/geração de impacto ou na promoção da transformação.	<p>* Uma universidade de base religiosa nos EUA, a Universidade de San Diego (s.d.c) definiu como sua Visão para 2024 tornar-se um “modelo de universidade católica contemporânea e engajada, onde agentes de transformação inovadores enfrentam os desafios mais urgentes da Humanidade” (parágrafo 2).</p> <p>* Um dos seis “caminhos” estratégicos para chegar a esse objetivo é “Praticar a Promoção da Transformação”, definido como “infundir por toda a universidade o espírito e a prática da promoção da transformação, nos quais a inovação e o empreendedorismo levam a mudanças positivas” (Universidade de San Diego, s.d.b., parágrafo 1).</p>
<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>EXEMPLO</b>

<p><b>PELO FOCO EM UM DESAFIO OU INICIATIVA DE GERAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL</b></p>	<p>Iniciativas que abrangem a universidade como um todo e incluem o foco em uma questão social específica ou uma área para a geração de impacto para a comunidade.</p>	<p>* Como ficou claro na atualização feita em 2017 do seu Plano Estratégico para 2015-2020, Transformar Vidas + Inspirar Mudança, a Universidade de Northampton identificou quatro “Desafios Para os Agentes da Transformação” que mobilizam as competências fundamentais da universidade nos campos do ensino e aprendizado, pesquisa e empreendedorismo social para melhorar “a cidade de Northampton, o condado de Northamptonshire e o mundo” (pág. 3).</p> <p>* Os desafios são “projetos multidisciplinares, de longo prazo e calcados na vida real que nos alçam para o ano 2020 e mais além” (Universidade de Northampton, 2017, pág. 3). Mais do que isso, eles levam a universidade a se comprometer com “parcerias internas e externas sólidas e eficazes para trabalhar em prol da geração de mudanças positivas altamente impactantes”. (pág. 3)</p>
<p><b>COMO UMALENTE VOLTADA PARA AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS</b></p>	<p>O plano estratégico identifica valores essenciais relevantes (como por exemplo engajamento com a comunidade, serviço social, diversidade, equidade e inclusão) e/ou eles servem como uma “lente” apontada para todas as áreas estratégicas prioritárias.</p>	<p>* No seu Plano Estratégico 2016-2020, a Portland State University, uma universidade pública norte-americana voltada para a área de pesquisas, usou uma lente da equidade voltada para cada meta estratégica de modo a orientar a sua implementação.</p> <p>* Conforme registrado em Zapata et al. (2018), ele incluía o compromisso com a “equidade como base da excelência da PSU” (pág. 38), e “cada uma das cinco metas estabelecidas pelo plano inclui uma área da ‘Lente da Equidade’ onde são identificadas questões fundamentais relacionadas a esse tema que poderão estar associadas à implementação da meta em questão” (pá. 38).</p> <p>* Para além do plano geral, um detalhado Plano Para a Equidade, Diversidade e Inclusão fornece informações completas e orientações sobre esses quesitos.</p>
<p><b>COMO MÉTRICAS OU MENSURAÇÃO DE RESULTADOS</b></p>	<p>As métricas para as iniciativas estratégicas incluem a inovação social e a promoção da transformação.</p>	<p>* A CQUniversity tem campi por toda a Austrália. O seu Plano Estratégico 2019-2023 inclui temas ligados à inovação social e promoção da transformação ao longo de todo o texto.</p> <p>* Um dos pilares principais é o item “Alunos”, que aponta especificamente a inovação social como meta e parâmetro para fundamentar a afirmação de que “nossos alunos e formandos serão conhecidos pelo seu entendimento das questões que impactam suas comunidades e indústrias, seu crescimento pessoal e profissional e o seu compromisso de gerarem contribuições de valor para o mundo à sua volta” (CQUniversity, s.d., pág. 6)</p> <p>* Meta: “Formar pessoas prontas para desenvolver carreiras e se manterem em estado de aprendizado contínuo, que tenham a mentalidade da inovação social e um compromisso genuíno com a consciência cultural” (CQUniversity, s.d., pág.7).</p> <p>* Critério de mensuração: “Incorporar a inovação social ao currículo” (CQUniversity, s.d., pág. 7)</p>

Tão importante quanto integrar proativamente a promoção da transformação aos princípios e à estratégia institucional é garantir que as prioridades orçamentárias, critérios de mensuração e avaliação estejam igualmente alinhados. Metas estratégicas se tornarão palavras vazias e ineficazes se não houver alocação de recursos que possam sustentá-las ou se as atividades erradas forem medidas como indicadores de sucesso. Do mesmo modo, é fundamental que haja congruência entre a política da instituição e suas comunicações, que devem refletir a priorização das operações social e ambientalmente conscientes (como finanças sociais, a inclusão do enfoque social nos contratos, medidas antidiscriminatórias e antirracistas, compromisso com a sustentabilidade etc.)



## PASSO A PASSO

Os passos a seguir são meios práticos através dos quais pessoas em funções de liderança, equipes de planejamento estratégico e Precusores da Transformação podem disseminar a inovação social e a promoção da transformação em suas instituições incorporando-as à visão, à missão e ao plano estratégico.

### —● **FAÇA USO DAS OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS**

Aproveite momentos cruciais de virada como mudanças no Conselho e no quadro de pessoas em funções de liderança, novos ciclos de planejamento estratégico e crises institucionais, que costumam ser estratégicos para ampliar a disseminação da inovação social e da promoção da transformação. Eventos institucionais como esses criam oportunidades para que a inovação social e a promoção da transformação sejam tomadas como pontos focais mais explícitos para orientar novas contratações, tomadas de decisão e alocação de recursos que criarão as estruturas necessárias para promover e sustentar a mentalidade da transformação como prioridade institucional.

### —● **GARANTA ALIADOS NO CONSELHO**

Tenha encontros individuais com membros do Conselho para criar interesse pelo tema da transformação. Ofereça perspectivas iniciais sobre tópicos como o papel da faculdade/ universidade diante dos desafios sociais; como a mentalidade da transformação e a inovação social sustentam prioridades estratégicas fundamentais (como por exemplo o recrutamento e a retenção de alunos(as) e docentes, pesquisa, angariação de verbas, posicionamento em *rankings* de impacto social e a reputação institucional); e de que maneiras a promoção da transformação está ligada ao histórico e à missão da instituição.<sup>5</sup>

### —● **PROMOVA O ENGAJAMENTO E A ATIVAÇÃO DO CONSELHO**

Chame a atenção do Conselho para as possibilidades de exploração das implicações estratégicas e oportunidades a serem abertas para a universidade. Mobilize os membros do Conselho (e

<sup>5</sup> Para mais informações sobre as vantagens estratégicas da promoção da transformação veja a Tabela 7 no capítulo de abertura: Fatores Desencadeadores para Tornar-se uma Instituição Transformadora ou consulte o material da Ashoka U Changemaker Institutions: How Higher Education can Use Social Innovation to Better Prepare Students, Transform Campus Culture, and Lead Society toward a Better Future

os principais beneméritos) para a angariação de verbas e o desenvolvimento de um plano de sustentabilidade financeira para a inovação social e promoção da transformação. Convide um deles para ser o “patrono da transformação” na universidade, com a missão de ampliar o planejamento estratégico, representar a instituição em parcerias fundamentais com a comunidade e fazer a defesa da causa da transformação em eventos institucionais importantes – tudo isso com o intuito de aumentar a visibilidade do tema para outras pessoas em funções de liderança, docentes, funcionários(as) e, o principal, entre os(as) alunos(as).

## **PROMOVA O ENGAJAMENTO E EMPODERAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS**

Procure envolver uma gama ampla de partes interessadas de todas as áreas da instituição no processo do planejamento estratégico, incluindo membros do quadro administrativo, docentes, funcionários(as) e alunos(as). Elabore uma visão estratégica ou percurso de mudança que sirva como direcionamento e inspiração necessários, ao mesmo tempo em que convida mais pessoas a participarem como cocriadoras das estratégias e planos. Aproveite as forças-tarefas e comitês diretivos já em atividade, os desafios de planejamento estratégico e *hackathons*, as reuniões de *feedback* com representantes das autoridades locais e/ou as oficinas de planejamento de projeto nos departamentos que deseja transformar. (Para saber mais sobre estruturas para engajar as partes interessadas, veja o box Métodos Para o Engajamento das Partes Interessadas.)

## **INTEGRE A NOVA MENTALIDADE AO PLANO ESTRATÉGICO**

Oriente o comitê de planejamento estratégico existente para que alinhe as suas diretrizes à promoção da transformação, ou para que crie uma força-tarefa para os temas da inovação social e transformação. Considere a possibilidade de que a inovação social e a promoção da transformação sejam incluídas como: uma meta/prioridade estratégica, uma lente através da qual todas as prioridades passarão a ser implementadas, como um critério essencial das métricas para todos os objetivos, e/ou um ponto focal para o engajamento da comunidade e a geração de impacto social. (Veja a Tabela 9 e os Exemplos no Campus no final deste capítulo para mais informações.) Promova o engajamento das partes interessadas no processo de planejamento estratégico não só para garantir a representatividade de todos(as) e aumentar a conscientização e adesão, mas também para criar um exemplo de inovação social e criar espaços para outras pessoas cocriarem o futuro.

## MÉTODOS PARA O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

---

A lista de metodologias abaixo poderá ser usada para convidar, envolver e empoderar partes interessadas da comunidade a fornecerem *feedback* e/ou cocriarem os planos. Embora nem todas tenham sido criadas para instituições de ensino superior, elas poderão ser adaptadas para o contexto da educação superior.

MÉTODO	DESCRIÇÃO
<b>PESQUISA APRECIATIVA</b>	A <b>Pesquisa Apreciativa</b> é um processo de desenvolvimento organizacional em quatro etapas – descoberta, sonho, planejamento e destino – usadas para engajar as partes interessadas na construção de sentidos e narrativa na busca por identificar e aproveitar forças em prol da mudança positiva (David Coperrider & Associates, s.d.).
<b>DATA WISE</b>	“O <b>Projeto Data Wise</b> apoia educadores no uso colaborativo de evidências para impulsionar a melhoria contínua do ensino e do aprendizado para todos os estudantes” (Harvard Graduate School of Education, s.d., parágrafo 1). O processo pode ser adaptado para o desenvolvimento organizacional nas instituições de ensino superior.
<b>FACILITAÇÃO DINÂMICA</b>	“Criada pelo consultor Jim Rough, a <b>Facilitação Dinâmica</b> é um estilo de facilitação que segue a energia do grupo ao qual é aplicada sem restringi-la a uma agenda ou exercícios pré-programados. Por meio dela, é possível facilitar um processo altamente cocriativo que Jim chama de ‘criação de alternativas’”. (Co-Intelligence Institute, s.d., parágrafo 1).
<b>ESTRUTURAS LIBERTADORAS</b>	As <b>Estruturas Libertadoras</b> são um conjunto de 33 abordagens de facilitação projetadas para engajar a todos(as) para que contribuam para o futuro (Liberating Structures, 2015).
<b>TECNOLOGIA OPEN SPACE</b>	“Nas reuniões, eventos e organizações <b>Open Space</b> , os participantes criam e gerenciam suas próprias agendas de sessões de trabalho paralelas em torno de um tema central estrategicamente importante, como por exemplo: Qual é a estratégia, grupo, organização ou comunidade que todas as partes interessadas podem apoiar e trabalhar juntas para criar?” (Herman, s.d., parágrafo 2).
<b>WORLD CAFÉ</b>	Baseado em sete princípios do <i>design</i> integrado, o Método World Café é um formato simples, efetivo e flexível para possibilitar o diálogo em grupos numerosos (The World Café, s.d., parágrafo 1).



## DICAS

### —● **ESTABELEÇA LOGO UMA COMUNICAÇÃO E FAÇA COM QUE ELA SEJA FREQUENTE**

Desenvolva uma estratégia de comunicação logo no primeiro momento para garantir maior engajamento das partes interessadas, aumentar a adesão e para se apropriar das prioridades e do caminhar do processo. Emita comunicados frequentes e de amplo alcance sobre as intenções, o propósito e sobre o avançar do processo de integração da inovação social e da promoção da transformação à cultura institucional, à formulação de programas e às operações.

### —● **GARANTA UMA LIDERANÇA FORTE E A RESPONSABILIZAÇÃO COLETIVA**

Sinais claros e orientação estratégica da parte das pessoas em funções de liderança são elementos fundamentais, da mesma forma que criar espaço para que as outras pessoas envolvidas atuem na cocriação de estratégias e planos de incorporação da mentalidade de transformação e que estimulem a inovação.

### —● **ESTABELEÇA EXPECTATIVAS CLARAS SOBRE A FORMA COMO AS DECISÕES ESTRATÉGICAS SERÃO TOMADAS E OS FEEDBACKS LEVADOS EM CONTA**

Estabeleça explicitamente que decisões foram tomadas no âmbito do Conselho ou das esferas reguladoras e quais têm espaço aberto para serem cocriadas. O resultado pode ser mais negativo do que positivo quando as pessoas envolvidas são convidadas a dar opiniões mas percebem que a sua voz não foi ouvida ou levada em conta, ou que as decisões já haviam sido tomadas de antemão.

### —● **ATRELE A INOVAÇÃO SOCIAL E PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO A OUTROS IMPULSIONADORES DA INSTITUIÇÃO**

Criar conexões com a missão e a história da instituição, ou com mudanças regulamentares ou mercadológicas e com as necessidades do mercado de trabalho ou dos(das) alunos(as) servirá para realçar o imperativo estratégico e a janela de oportunidade para a implementação da mentalidade da transformação, ao mesmo tempo em que estimula a coerência das mensagens.

### —● **ENCORAJE A MENTALIDADE DA TRANSFORMAÇÃO POR MEIO DE COMPORTAMENTOS DOS DIRIGENTES E DAS ESTRUTURAS CULTURAIS**

Não deixe que a proposta se torne “conceitos vazios” propagados em cartazes ou planejamentos, ou, pior ainda, valores que nunca são encarnados na prática e parecem incongruentes com a realidade observada no campus. Invista pesadamente na cocriação de soluções e implementação de treinamentos que sustentem a capacitação para e a adoção das práticas transformadoras.



## CHEGANDO PARA FICAR

---

Abaixo, a Ashoka U montou uma lista de dicas adicionais para garantir que a promoção da transformação seja incorporada à cultura do campus.

- \* Identifique e divulgue as maneiras pelas quais a promoção da transformação já faz parte da identidade da organização, e destaque os trabalhos em curso.
- \* Busque maneiras de sempre associar mais a promoção da transformação à cultura e às estruturas da instituição, criando por exemplo espaços físicos para a inovação social e a promoção da transformação.
- \* Crie material de alta visibilidade, como faixas, aparatos para vestir e adesivos. Utilize as cerimônias de início de período letivo, os rituais e tradições e eventos como as assembleias estudantis e formaturas como oportunidades para sinalizar a importância da inovação social e da promoção da transformação para a identidade e a cultura da instituição.
- \* Garanta que as habilidades de promoção da transformação sejam incluídas nas descrições de cargos e nos processos de gestão de desempenho.
- \* Assegure-se de que a instituição esteja vivendo na prática os valores da inovação social investindo em operações que sejam social e ambientalmente conscientes.



## EXEMPLO NO CAMPUS

### PORTLAND STATE UNIVERSITY

#### DESENVOLVENDO E APLICANDO UMALENTE DA EQUIDADE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE

A Portland State University, PSU, é a universidade pública com maior grau de diversidade no estado norte-americano do Oregon, e uma instituição-âncora da cidade de Portland. Quase metade dos(das) 28 mil alunos(as) da PSU vêm de grupos raciais e étnicos historicamente marginalizados ou sem representação, além de o campus abrigar um número significativo de alunos(as) LGBTQ+, pessoas portadoras de deficiências, pais e mães de família, estudantes que são a primeira geração de suas famílias a alcançar a universidade, e veteranos militares.

O Plano Estratégico 2016-2020 da PSU foi desenvolvido com a aplicação de uma lente da equidade sobre cada meta estratégica de modo a orientar a sua implementação. Além do planejamento mais geral, foi criado um detalhado Plano para a Diversidade, Equidade e Inclusão que fornece informações completas e orientações sobre esses quesitos. Como parte desse processo, a PSU elaborou um manual avulso com exemplos específicos para outras instituições interessadas em desenvolver planos de equidade.

Diversas iniciativas relacionadas dão suporte à implementação do plano internamente. O Gabinete da Diversidade e Inclusão Global da PSU fornece treinamentos para professores(as) e funcionários(as) sobre temas como currículo inclusivo e projeto pedagógico e mantém diversos centros de recursos de pesquisa abertos aos(às) alunos(as). Consultores(as) especializados(as) em recrutamento e retenção da diversidade fornecem orientação aos(às) alunos(as) vindos(as) de grupos marginalizados. A Divisão de Assuntos Estudantis oferece centros de recursos para mulheres, veteranos militares e alunos(as) LGBTQ+, e oferece apoio especializado a alunos(as) que passaram por abrigos para menores ou que sofreram impactos negativos por parte do sistema judiciário.

# CONTAR COM DIRIGENTES QUE ATUEM COMO MODELOS DE COMPORTAMENTO E OFEREÇAM APOIO

---

As pessoas em funções de liderança são ao mesmo tempo supervisores e facilitadores da inovação social e da promoção da transformação, e devem atuar como modelos de comportamentos transformadores ao mesmo tempo em que ajudam a focar as prioridades estratégicas, a empenhar recursos e criar estruturas de apoio para a inovação social e a educação transformadora.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Mostra um exemplo da promoção da transformação na prática.
- \* Dá credibilidade à mentalidade da promoção da transformação.
- \* Define um parâmetro da inovação institucional.
- \* Cria condições para que a promoção da transformação viceje.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* No recrutamento ou acolhimento de novas pessoas para funções de liderança.
- \* Em momentos de desafios no âmbito da liderança.
- \* Durante retiros para o alto escalão.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para refletir sobre as qualidades e os exemplos vindos de colegas.
- \* Para elaborar um plano de desenvolvimento.
- \* Para usar em treinamentos do alto escalão.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para treinar pessoas em funções de liderança utilizando modelos práticos e exemplos.
- \* Para dar *feedback* aos líderes seniores.
- \* Para pleitear o apoio do alto escalão.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para validar pessoas em funções de liderança quando os valores forem vistos sendo aplicados na prática.

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Semelhante ao das Lideranças Estudantis.



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Contar com o apoio do alto escalão pode sinalizar a importância da inovação social e da promoção da transformação para as partes interessadas em toda a instituição, por representar um passo além de simplesmente incorporar esses conceitos à visão e ao plano estratégico. As pessoas em funções de liderança também devem dar exemplos dos comportamentos de promoção da transformação e apoiar ativamente a adoção institucional deles em larga escala, alocando os recursos necessários, capacitando as Equipes de Transformação e criando estruturas e culturas que apoiem os novos modelos. Este capítulo lista as responsabilidades e qualidades das pessoas em funções de liderança no âmbito da promoção da transformação, e também sugere maneiras pelas quais eles podem trabalhar juntos para disseminar a nova mentalidade.

### RESPONSABILIDADES DOS DIRIGENTES NA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

A forma como a promoção da transformação vai parecer na prática no âmbito do alto escalão institucional vai depender em parte dos papéis assumidos pelas pessoas em funções de liderança. Nenhum líder sozinho será capaz de incorporar a mentalidade da transformação em todo o ambiente acadêmico, nas estruturas e na cultura institucional. Para isso é preciso haver um modelo de liderança colaborativa e repartida, onde todas as partes estejam alinhadas com o objetivo comum de fazer com que a instituição se torne uma força em prol do benefício social. A Tabela 10 enumera uma série de responsabilidades do alto escalão para a promoção da transformação, sejam elas incumbência do presidente, pró-reitor, vice-presidente ou reitor.

**TABELA 10. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS DIRIGENTES NA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

CARGO	RESPONSABILIDADES NA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO
<b>PRESIDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Assegurar que o Conselho atue como aliado na promoção da transformação.</li><li>* Engajar a equipe de desenvolvimento na angariação de verbas para a inovação social/promoção da transformação.</li><li>* Engajar o Diretor de Comunicações para que desenvolva estratégias na área e dê apoio à pró-reitoria e reitorias.</li><li>* Emitir comunicados claros e frequentes sobre a promoção da transformação.</li><li>* Traduzir o conceito de “promoção da transformação” de maneira que possa ser compreendido pelas diversas partes interessadas.</li><li>* Utilizar a promoção da transformação para dar consistência ao trabalho de geração de impacto social da instituição.</li></ul>
<b>PRÓ-REITOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Integrar a promoção da transformação aos sistemas de aprendizado e mensuração de resultados, e ao modelo educacional e acadêmico da instituição.</li><li>* Trabalhar junto ao Comitê Curricular e à Congregação de Docentes para incorporar a promoção da transformação ao currículo ou aos requisitos gerais do projeto educacional.</li><li>* Engajar o Gabinete de Ensino e Aprendizado de modo a criar recursos e treinamento sobre resultados de aprendizagem e pedagogias no contexto da promoção da transformação que contribuam para essa mentalidade (ver Estratégias 10 e 11).</li></ul>

<b>VICE-PRESIDENTE (DE GABINETES OPERACIONAIS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incorporar a promoção da transformação às respectivas funções, políticas e práticas (como por exemplo recrutamento e admissão de alunos(as); assuntos estudantis; angariação de verbas; equidade, diversidade e inclusão; desenvolvimento de pessoas; gestão de ativos; estratégias para contratos públicos etc.)</li> <li>* Iterar políticas e procedimentos para promover mais acesso, inclusão, colaboração, inovação e geração de impacto social.</li> </ul>
<b>REITOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ajudar docentes e funcionários(as) a enxergar como o seu trabalho está ligado à promoção da transformação e à inovação social.</li> <li>* Criar parcerias com organizações comunitárias e empregadores locais para aproveitar e alinhar os recursos educacionais e esforços de ensino e pesquisa de modo a cocriar impacto social positivo.</li> <li>* Celebrar e recompensar o trabalho de geração de impacto social de docentes, funcionários(as), alunos(as) e parceiros na comunidade.</li> <li>* Divulgar o impacto para os beneméritos e garantir verbas para a sustentabilidade financeira do projeto.</li> <li>* Colaborar com outros reitores e demais cargos universitários de modo a criar incentivos e estruturas que apoiem a pesquisa colaborativa interdisciplinar, o ensino e o serviço social.</li> </ul>

### **ATRIBUTOS DOS DIRIGENTES NO ÂMBITO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

Existem algumas qualidades comuns a todas as lideranças seniores no âmbito da promoção da transformação, não importando o cargo específico que ocupem. Primordialmente, as lideranças envolvidas na disseminação da promoção da transformação em suas instituições precisam, elas mesmas, atuar como agentes de transformação. (Ver a Tabela 2 no Capítulo Para Se Orientar: Os Conceitos Fundamentais, que inclui mentalidades como empatia e inclusividade, conhecimento dos sistemas e abordagens para a transformação, e habilidades como pensamento sistêmico e comunicação adaptável.) Além disso, as suas funções em cargos do alto escalão também pedem mentalidades, conhecimentos e capacidades específicas, como se vê na Tabela 11. A Ashoka U os listou com base em nossa experiência com pessoas em funções de liderança de instituições de ensino na última década, e validou a lista com outras partes interessadas.

**TABELA 11. ATRIBUTOS DA TRANSFORMAÇÃO PARA CARGOS DE LIDERANÇA**




<b>QUALIDADES</b>
<p><b>COMPROMETIMENTO</b> As pessoas em funções de liderança incorporam os valores da promoção da transformação, tornam-se exemplos de liderança para a transformação e criam o compromisso da organização com a promoção da transformação por meio de seus planos estratégicos, declarações públicas e direcionamento de verbas. O seu comprometimento não é abalado quando surgem os primeiros desafios do caminho. Elas conseguem se alternar de maneira eficaz entre as ações no presente e o trabalho para criar mudanças de longo prazo que abranjam o sistema como um todo. A promoção da transformação é vista como o seu legado.</p> <p><b>CORAGEM</b> Dirigentes empenhados na promoção da transformação participam de debates, oferecem perspectivas singulares e desafiam as outras pessoas a pensarem de maneiras diferentes. Eles tomam decisões ousadas e difíceis e lidam com tensões variadas para direcionar sua instituição a caminho do sucesso a longo prazo. Eles apoiam a disposição para assumir riscos e aprender, e não toleram comportamentos que sejam incongruentes com os valores da promoção da transformação.</p>




## COLABORAÇÃO

As pessoas em funções de liderança reconhecem as próprias limitações e o poder de outras pessoas. Eles não apenas se tornam exemplos de liderança colaborativa nas suas relações com prefeituras locais, empresas e parceiros na comunidade, como também estimulam essa mesma postura dentro do campus, formando equipes com membros de posições e cargos diversos e estimulando processos consultivos de tomadas de decisão. E dão crédito a quem se deve dar, sempre que necessário.

## COERÊNCIA

Um ponto fundamental para esse sistema de comprometimento e tomadas de decisão colaborativas é garantir a coerência em todos os âmbitos da instituição e entre todas as partes interessadas. Isso inclui assegurar que existam estruturas e processos para fomentar a coordenação e o alinhamento permanentes. As pessoas em funções de liderança da promoção da transformação atuam para que o processo continue fazendo sentido, integrando as informações novas e as que vão se modificando e filtrando-as através do prisma da estratégia e dos planos da instituição para ajudar todos os envolvidos a compreender o avanço do projeto.

 <b>MENTALIDADES</b>	 <b>CONHECIMENTOS</b>	 <b>HABILIDADES</b>
<p><b>IDENTIFICAR-SE COMO UM DIRIGENTE PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <p>Dirigentes no âmbito da promoção da transformação reconhecem o potencial da educação superior como uma força em prol de mudanças positivas. Eles acreditam que é sua responsabilidade criar um ecossistema educacional no qual todas as pessoas sejam empoderadas para se tornarem agentes de transformação pelo bem da instituição, da comunidade e da sociedade. São comprometidos com a ação e lançam-se com confiança e sem constrangimentos à liderança em prol da promoção da transformação.</p>	<p><b>DA HISTÓRIA E DO FUTURO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR</b></p> <p>Dirigentes no âmbito da promoção da transformação compreendem as raízes históricas do sistema de ensino superior, como esse contexto influenciou o desenvolvimento da sua instituição, que implicações as tendências atuais e futuras podem trazer e como, juntas, elas moldam a inovação social e os esforços de promoção da transformação no momento presente.</p>	<p><b>CONDUZIR MUDANÇAS SISTÊMICAS</b></p> <p>Por meio de abordagens fluidas e iterativas, pessoas em funções de liderança no âmbito da promoção da transformação trabalham para cocriar visões e estratégias transformadoras através de abordagens inclusivas, para alimentar o entusiasmo em toda a instituição e empoderar outras pessoas a levarem esse processo adiante. Isso é feito ao criar visibilidade (interna e externamente) para a importância da promoção da transformação, encarnando elas próprias o exemplo da promoção da transformação e dando permissão para que as outras pessoas atuem de forma experimental, assumam riscos calculados e inovem como agentes de transformação.</p>

 <b>MENTALIDADES</b>	 <b>CONHECIMENTOS</b>	 <b>HABILIDADES</b>
<p><b>MENTALIDADE DE INOVAÇÃO</b></p> <p>Dirigentes no âmbito da promoção da transformação veem a adaptabilidade e a inovação como traços fundamentais para a transformação institucional (e não só sua sobrevivência). Eles enxergam oportunidades onde para outras pessoas pode haver apenas desafios ou escassez. São capazes de aprender com os “erros”, encarando-os como empolgantes motivadores de melhorias e inovação em vez de simples “fracasso”. São pessoas comprometidas com a integração desse espírito na cultura da instituição e no seu projeto, de modo que a inovação em prol da geração de impacto social seja contínua e sustentável.</p>	<p><b>ENTENDIMENTO INSTITUCIONAL/ SISTÊMICO</b></p> <p>Com um entendimento sólido dos sistemas sociais e do pensamento sistêmico, pessoas em funções de liderança no âmbito da promoção da transformação desenvolvem uma visão aprofundada da sua própria instituição, trabalhando para compreender os sistemas formais e informais e estruturas de poder atuando nela. Esse conhecimento lhes permite identificar oportunidades para ganhar adeptos para a causa da transformação, detectar pontos de alavancagem para as mudanças e utilizar ou abrir mão estrategicamente da sua influência de modo a promover a mudança em todas as partes do sistema.</p>	<p><b>CRIAR E ALINHAR ESTRUTURAS DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <p>Dirigentes no âmbito da promoção da transformação estimulam a criação e o alinhamento de estruturas de transformação. Eles promovem as práticas, políticas, estruturas e sistemas capazes de possibilitar, incentivar, recompensar, custear e apoiar a promoção da transformação e da inovação. Isso poderá envolver a identificação de oportunidades para eles mesmos ou o apoio a outras lideranças criativas. Também poderá ser preciso contornar estruturas cristalizadas e restritivas criando processos paralelos ou alternativos, incentivos e recompensas.</p>

### ENCARNANDO AS QUALIDADES DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

As expressões “dar o exemplo” e “aplicar o que se prega” muitas vezes são usadas para ressaltar a importância de os líderes encarnarem na prática os comportamentos que defendem. Isso talvez se torne ainda mais crucial para pessoas em funções de liderança do alto escalão, pois as partes interessadas em toda a universidade olham para eles como representantes dos valores institucionais e modelos a serem seguidos. Não restará dúvida de que pessoas em funções de liderança estão incorporando pessoalmente o exemplo e darão todo o apoio à promoção da transformação em suas instituições se eles:

- \* Demonstrarem conforto em meio à ambiguidade.
- \* Enxergarem oportunidades em vez de limitações.
- \* Atuarem colaborativamente com outras pessoas para identificar soluções inovadoras.



- \* Tiverem uma atitude de experimentação e derem permissão a si mesmos e aos outros para aprender e iterar.
- \* Investirem em pessoas e esforços que encorajem a geração de impacto social positivo.
- \* Entrarem em ação sempre que virem oportunidades para melhorar o mundo à sua volta.

Em contrapartida, quando as partes interessadas numa universidade não veem esses valores e comportamentos sendo encarnados na prática, não haverá lemas e *slogans* sofisticados nem planos estratégicos capazes de convencê-los a atuarem pessoalmente como inovadores e agentes de transformação. Veja no Apêndice B exemplos de como pessoas em funções liderança sênior podem desenvolver e pôr em prática essas qualidades.

### **PONDO MÃOS À OBRA E SABENDO COMPLEMENTAR PONTOS FORTES**

Não seria realista esperar que um único indivíduo fosse apresentar todas essas qualidades em medidas equivalentes. A inovação social está fundamentada em princípios e abordagens baseados em ativos (em vez de baseados em déficit); e a mentalidade de promoção da transformação reconhece que existem muitas maneiras de encorajar a mudança e que cada indivíduo terá habilidades únicas para oferecer como contribuição. Da mesma forma, pessoas em funções de liderança em busca de disseminar a promoção da transformação em suas instituições e prepará-las para a inovação social e a geração de impacto precisarão, ao mesmo tempo:

- a) Exercitar a “agência destemida” avançando com confiança no uso dos seus pontos mais fortes. Eles não devem esperar por convites para que possam contribuir nem dar voz a preocupações com injustiças sistêmicas ou faltas de oportunidades de melhoria.<sup>6</sup>
- b) Exercitar a “humildade destemida” recorrendo aos pontos fortes de outras pessoas por meio de uma liderança colaborativa, reconhecendo (sem constrangimentos) a própria falta de conhecimento ou *expertise* e valorizando a *expertise* e as vivências de outras pessoas, junto com as perspectivas diversas oferecidas por elas.

Ao longo do nosso trabalho com pessoas em funções de liderança de instituições do ensino superior, observamos pelo menos três arquétipos principais de liderança no âmbito da promoção da transformação, resumidos abaixo na Tabela 12. O fundamental é levar em conta quais qualidades únicas cada um acrescenta à instituição e como podem complementar uns aos outros.

---

<sup>6</sup> Queremos agradecer a Micki Meyer, Vice-Presidente Adjunta para Assuntos Estudantis e da Comunidade na Rollins College, Flórida, por ter nos inspirado com a ideia de “agência destemida” como algo fundamental para a promoção da transformação durante uma entrevista em que nos falou da importância de ser um “agente de transformação inabalável” e de reconhecer a “agência destemida” de outras pessoas, e na qual situou esses conceitos no contexto universitário citando exemplos que ressoaram com as observações que já vínhamos fazendo. Obrigada, Vice-Presidente Meyer.

**TABELA 12. ARQUÉTIPOS DE LIDERANÇA PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

ARQUÉTIPO	DESCRIÇÃO	CONTEXTOS OU CIRCUNSTÂNCIAS PROVÁVEIS	DESAFIOS POTENCIAIS	COMPLEMENTOS IMPORTANTES
<b>INOVADOR DISRUPTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incorpora fortemente a “mentalidade de inovação”.</li> <li>* Intuição e percepção de futuro acentuadas.</li> <li>* Está constantemente buscando por e enxergando novas oportunidades.</li> <li>* Conduz de maneira ousada novas iniciativas, frequentemente por meio de abordagens disruptivas ou do tipo “big bang”.</li> <li>* Pode reformular completamente os processos institucionais ou então contorná-los.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Instituições menores.</li> <li>* Instituições recém-fundadas ou recentes criadas para abalar ou redefinir a educação superior.</li> <li>* Instituições com modelos de governança que deem espaço para a flexibilidade e empoderem seus administradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pode avançar num ritmo mais acelerado do que o sistema ou as partes interessadas estão aptos a acompanhar.</li> <li>* Pode não prever ou não mitigar consequências não planejadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aliar-se a um Transformador para incluir perspectivas diversas sobre como aplicar os valores da promoção da transformação e aumentar a chance de aceitação do projeto e de adoção de mudanças.</li> <li>* Aliar-se a um Estruturador para que as “grandes ideias” sejam traduzidas em políticas, processos e outras estruturas que se autorreforcem.</li> </ul>
<b>ESTRUTURADOR ANTENADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tem um forte “entendimento institucional” da história e dos sistemas da faculdade/universidade.</li> <li>* Tem experiência administrativa profunda com estruturas e processos institucionais ligados a estratégia, orçamento e grades horárias, além de um senso intuitivo e implícito de “como as coisas devem ser feitas aqui”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Instituições mais tradicionais ou rígidas.</li> <li>* Tem mais tempo de carreira na instituição e/ou ocupou vários cargos administrativos ao longo da sua carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pode avançar num ritmo mais lento que o do inovador, adotando uma abordagem do tipo “long game”.</li> <li>* Pode não perceber necessidades/opportunidades prementes.</li> <li>* Pode levar a mudanças que sejam mais graduais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aliar-se a um Inovador para considerar abordagens criativas para mudanças mais rápidas e abrangentes.</li> <li>* Aliar-se a um Transformador para avançar na implementação das ideias e garantir a adesão das partes interessadas.</li> </ul>
<b>TRANSFORMADOR COLABORATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tem como ponto forte “liderar mudanças sistêmicas”.</li> <li>* Engaja de maneira inclusiva outras pessoas na cocriação de futuros.</li> <li>* Cria uma visão ousada da mudança e pressiona a instituição para adotá-la, ao mesmo tempo em que trabalha para garantir que o ritmo do processo não atropelo o do sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pode ser encontrado em muitos contextos institucionais.</li> <li>* É mais provável de ocorrer quando o administrador precisa estabelecer parcerias de modo transversal entre disciplinas, escolas e funções diferentes ao longo de sua carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pode resultar numa mudança diferente da projetada inicialmente, por conta do grau de envolvimento e cocriação de todas as partes interessadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aliar-se a um Inovador para melhor “captar o futuro” e estabelecer visões ousadas e ambiciosas dentro das quais todos(as) possam atuar como cocriadores.</li> <li>* Aliar-se a um Estruturador para compreender quais os sistemas que precisam ser modificados e de que maneiras.</li> </ul>

## LIDANDO COM AS TENSÕES NA LIDERANÇA NO ÂMBITO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

Ser um líder sênior que atua como exemplo de promoção da transformação no alto escalão de uma instituição de ensino superior envolve alguns desafios. Como em qualquer posição de liderança ou tomada de decisões, sempre haverá tensões para serem gerenciadas. O Apêndice C enumera alguns dos dilemas que pessoas em funções de liderança poderão encontrar ao buscarem aplicar um dos princípios da promoção da transformação e se depararem com uma estrutura ou valor aparentemente contrários a ele.



### PASSO A PASSO

Veja a seguir algumas ações práticas que pessoas em funções de liderança podem adotar para tornarem-se modelos vivos de inovação social e promoção da transformação e para empoderar outras pessoas a fazerem o mesmo nas suas instituições.

#### —● **REFLITA SOBRE O SEU PROPÓSITO**

Reserve um tempo para se conectar ao seu propósito e à sua visão pessoal sobre o legado que pretende deixar no setor da educação superior. Investigue os motivos por trás da sua paixão pela inovação social e a promoção da transformação e da sua crença em por que é fundamental que essas ferramentas sejam oferecidas aos(às) alunos(as). Eles devem ser usados como um manancial de inspiração e estímulo para enfrentar os desafios que devem surgir no percurso de implementar a inovação e reformular as instituições de ensino superior.

#### —● **CRIE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO E PRÁTICAS**

Reflita sobre de que maneiras a sua posição de liderança pode contribuir para propagar a mudança (Tabela 10) e pondere sobre os Atributos da Transformação para Cargos de Liderança (Tabela 11). Reveja o Apêndice B para identificar de que maneiras a promoção da transformação já vem sendo feita e detectar oportunidades para avançar ainda mais com o processo de maneiras práticas. Enumere alguns próximos passos que pareçam tangíveis. Negocie com a sua equipe administrativa para que seja reservado o tempo necessário para aplicá-los.

#### —● **IDENTIFIQUE ALIADOS E REFORCE OS LAÇOS COM ELES**

Encontre outras lideranças na sua instituição que tenham mentalidades parecidas com a sua. Trabalhe com elas em estratégias e planos colaborativos, criando exemplos de promoção da transformação no alto escalão e oferecendo apoio ao crescimento uns dos outros. Intere-se sobre quais são as aspirações desses parceiros e ajude a conectá-las aos princípios da transformação. Encontre mentores vindos de outros setores e organizações de modo a criar um “espaço protegido” para testar suas ideias e novas perspectivas capazes de inspirar e influenciar o seu modelo de liderança.

## —● **ABRACE A CAUSA**

Seja um defensor ativo da inovação social e da promoção da transformação. Inclua as mensagens fundamentais em prol desses princípios em todas as suas ações de comunicação, desde as reuniões cotidianas com outras pessoas em funções de liderança ou trocas informais com funcionários(as) e alunos(as), até eventos formais como entrevistas à imprensa, reuniões com a prefeitura local, discursos em cerimônias de formatura ou palestras.

## —● **DEFINA METAS COMPORTAMENTAIS E DE DESEMPENHO**

Defina e divulgue os valores e expectativas de comportamento fundamentais para os cargos de liderança baseados nas qualidades e ações descritas nesta Estratégia. Estimule os Reitores e Gabinetes de Ensino e Aprendizado a discutirem com os docentes e educadores sobre o que significa ser um Educador Transformador (ver Estratégia 9). Inclua os valores e comportamentos fundamentais entre as expectativas de desempenho. Adote a prestação de contas regular para toda a equipe do alto escalão.

## —● **EQUIPE OS PROMOTORES DA TRANSFORMAÇÃO**

Cultive possíveis promotores entre outros líderes seniores e lideranças do médio escalão. Forneça ferramentas de comunicação, treinamentos e meios para que eles mobilizem seus departamentos ao redor de prioridades de inovação social mais amplas do ponto de vista institucional. Procure garantir que os membros da equipe central incorporem da mesma forma os princípios da promoção da transformação e da inovação social e instrumentem outras pessoas à sua volta para que façam o mesmo.

## —● **APROVEITE AS JANELAS DE APRENDIZADO**

Aproveite cada oportunidade pequena do dia a dia – seja nas trocas mais simples ou em reuniões com outras pessoas em funções de liderança – para ajudar lideranças e equipes a pensar de maneira sistêmica e romper os silos disciplinares. Reconheça e celebre os esforços de outras pessoas para aplicar na prática os princípios da transformação. Considere, por exemplo, a possibilidade de criar um Prêmio de Inovação Presidencial, de celebrar os inovadores por meio de comunicados mensais e/ou eventos anuais de celebração da promoção da transformação.

## —● **FORNEÇA RECURSOS E APOIO**

Na medida do possível, mobilize recursos que possibilitem a colaboração interdisciplinar e a programação da inovação social e promoção da transformação. Remova barreiras que possa haver à experimentação, inovação e à colaboração. Veja mais na Estratégia 4 sobre o papel dos Precusores da Transformação e o apoio que pessoas em funções de liderança precisam dar a eles.



## DICAS

### —● **APLIQUE O CONCEITO ANTES DE VENDÊ-LO**

Incorpore a promoção da transformação como parte da sua identidade antes de esperar que as outras pessoas façam a mesma coisa.

### —● **FOQUE NOS PONTOS POSITIVOS E MANTENHA-SE NO CAMINHO**

Reprogramar instituições inteiras muitas vezes pode parecer algo que requer mais recursos, habilidades e tempos do que nós temos disponíveis. A inovação social nos estimula a apostar no que já temos a oferecer individual e coletivamente e a dar um salto de fé, por meio de tentativas e erros, iterando todos juntos à medida que as soluções forem emergindo.

### —● **DESAPEGUE**

Abra mão das suas visões específicas sobre como as coisas devem ser feitas quando for convidar outras pessoas para participar da cocriação do projeto. Paralelamente, mantenha-se aferrado aos valores e princípios da promoção da transformação.



## EXEMPLOS NO CAMPUS



**PASCALE CHARLOT, Juris Doctor  
PRESIDENTE  
MIAMI DADE COLLEGE, CAMPUS KENDALL**

### CONTEXTO INSTITUCIONAL

O Campus Kendall da Miami Dade College (MDC) faz parte do sistema MDC, uma das maiores instituições de ensino superior dos Estados Unidos. A Miami Dade College é uma faculdade pública que atende a mais de 90 mil alunos(as). O Kendall é um dos seus oito campi onde estudam majoritariamente alunos(as) em sua primeira graduação, mas que oferecem além disso programas para estudantes não tradicionais, levando-os a obterem certificados de crédito universitário e diplomas de bacharelado. Como diversos outros campi MDC, o Kendall também conta com uma Honors College, uma Escola de Estudos Avançados e equipes desportivas diversas.

### BIOGRAFIA RESUMIDA

A Dra. Charlot trilhou seu caminho acadêmico como estudante não tradicional, tendo conquistado um Bacharelado em Sociologia e Economia e um certificado em Estudos das Mulheres como aluna transferida na Duke University. Ela tem também um Juris Doctor pela Escola de Direito da Universidade do Michigan. Antes de ocupar a presidência do Campus Kendall da Miami Dade College, Charlot atuou nos departamentos administrativos tanto da Escola de Direito da New York University quanto na Rutgers Law School-Newark.

### LIDERANÇA VISIONÁRIA

Charlot tem um compromisso profundo com a missão de mapear caminhos baseados na equidade para estudantes que são a primeira geração da sua família a alcançar a universidade e para aqueles vindos de grupos historicamente sub-representados. A sua forte crença na colaboração transversal entre as divisões de assuntos estudantis e de assuntos acadêmicos é um elemento-chave de todas as suas iniciativas para melhorar o sucesso estudantil. Ela foi responsável por implementar iniciativas de melhoria e inovação no âmbito programático e também de maneira mais abrangente no sistema institucional. Como reconhecimento pelo impacto que foi capaz de gerar, Charlot foi selecionada pelo Programa de Excelência Universitária do Instituto Aspen para fazer parte da turma 2019-2020 do Aspen Presidential Fellowship for Community College Excellence, um programa destinado a pessoas em cargos de liderança com o intuito de preparar a próxima geração de presidentes de faculdades capazes de transformar suas comunidades.

### ENCARNANDO O EXEMPLO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

Em 2013, Charlot liderou uma equipe formada por membros de toda a instituição para criar um projeto de trajetória transformadora envolvendo alunos(as), a faculdade e a comunidade. A trajetória de dois anos resultante desse trabalho foi a primeira do tipo, e tornou-se um elemento fundamental do ecossistema de promoção da transformação da MDC e para levar o Kendall a receber a credencial de Campus Transformador Ashoka U. Tomando como base as suas relações já existentes e começando a identificar pontos de convergência, Charlot construiu um modelo de equipe de equipes como infraestrutura de sistema multicampus de apoio à trajetória criada. No seu papel como Precursora da Transformação, ela se manteve ativamente focada na missão da Miami Dade College de empoderar outras partes interessadas por toda a instituição para que contribuíssem para esse trabalho. Por fim, o que emergiu do processo foi uma abordagem sustentável envolvendo toda a faculdade e centrada na figura do estudante para atender às necessidades de todo o espectro da população de alunos(as). Todas as pessoas – docentes, funcionários(as) e alunos(as) – tiveram chance de encontrar um senso de agência pessoal nessa trajetória de transformação. As experiências de Charlot como Precursora da Transformação, junto com a sua narrativa pessoal, permitiram uma integração entre os seus valores e o trabalho que vem desenvolvendo na presidência da MDC.



## EXEMPLOS NO CAMPUS



**KENNETH G. FURTON**  
**PRÓ-REITOR, VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO E DIRETOR DE OPERAÇÕES**  
**FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY**

### CONTEXTO INSTITUCIONAL

A Florida International University (FIU) é uma universidade a serviço da comunidade hispânica com maioria de alunos(as) vindos(as) de grupos minoritários com foco na pesquisa e sediada em Miami, no estado norte-americano da Flórida, com mais de uma dezena de sítios acadêmicos em outras partes dos EUA e no mundo. A instituição atende a mais de 58 mil alunos(as), e é uma das maiores universidades do país. A FIU tem uma localização singular, dentro de uma metrópole que está prestes a ser classificada como Cidade Global e que enfrenta todos os desafios sociais e infraestruturais que vêm com esse *status*. A sua população de alunos reflete a demografia da próxima geração de norte-americanos, com quase 50% vindos de famílias de baixa-renda e 80% pertencentes a minorias.

### BIOGRAFIA RESUMIDA

O Dr. Furton vem liderando equipes responsáveis por promover melhorias no sucesso estudantil, nas pesquisas e na geração de impacto para a comunidade em meios urbanos e multiculturais. Sob a sua liderança, a FIU conquistou a classificação como Carnegie R1 e marcou presença em diversos *rankings* nacionais, chegando por exemplo ao 18º lugar no *Washington Monthly*, ao 10º lugar como Top Performer em Mobilidade Social, ao posto de 30ª Universidade Mais Inovadora segundo o *U.S. News and World Report*, ao posto de 15ª maior produtora de patentes e à classificação entre as Top 3 dos Estados Unidos em quatro dos *Rankings* de Impacto da *Times Higher Education* em 2020. Furton tem um ph.D. em Química Analítica e é um pesquisador renomado e inventor no campo da química forense especializada em detecção de odores. Antes de ocupar o posto de Pró-Reitor e Diretor de Operações da FIU, ele iniciou sua carreira como Professor Universitário de Química, e continua oferecendo mentoria para estudantes na área de pesquisa e publicações especializadas – com mais de 200 periódicos revisados por pares, dois livros e mais de 20 patentes publicadas.

### LIDERANÇA VISIONÁRIA

O Dr. Furton foi o precursor de esforços de promoção da transformação na comunidade do campus da FIU e ofereceu apoio a iniciativas de inovação social que levaram à incorporação desse tópico entre as prioridades estratégicas da instituição. Ele estabeleceu uma diretiva para que a inovação social fosse ativamente promovida por toda a universidade, nas trajetórias de aprendizado dos(das) alunos(as), pesquisas acadêmicas e iniciativas envolvendo a comunidade. Desde 2015, o espírito da inovação social vem se disseminando pelo campus por meio de iniciativas como a implementação de uma estratégia transformadora de amplo alcance que empodera os(as) alunos(as) a criarem iniciativas, campanhas, organizações e empreendimentos voltados para a mitigação de problemas sociais. Essa estratégia ajudou a estabelecer a FIU como uma das instituições-âncora em Miami focadas na criação de soluções que gerem impacto local e mundial.

### **ENCARNANDO O EXEMPLO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

Para que fosse desenvolvido plenamente todo o potencial para a inovação social na instituição, o Dr. Furton nomeou Precursores da Transformação, elaborou estruturas de coordenação do processo e deu os primeiros passos na criação do esquema estratégico FIU para a Inovação Social e Empreendedorismo. Essa abordagem de gestão transformadora abriu espaço para inovação e flexibilidade necessárias para acomodar o ecossistema emergente da promoção da transformação. Além de ter posicionado os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) no centro da estratégia da universidade, de modo a criar uma linguagem compartilhada sobre a promoção da transformação para pessoas em funções de liderança, docentes, funcionários(as) e alunos(as), Furton também criou uma iniciativa para que os *rankings* estratégicos da FIU acompanhem as métricas OSD da *Times Higher Education*. O seu trabalho continua em curso, à medida que ele convoca mais partes interessadas de toda a universidade a cada ano e encarna como líder a visão que permitiu que a instituição conquistasse maior integração dos princípios da inovação social, empreendedorismo social e promoção da transformação. Furton esteve à frente de dois planos estratégicos universitários que incluíam a inovação social e a promoção da transformação como componentes cruciais, e participou ativamente dos comitês de implementação desses planos de modo a reforçar a importância dessas iniciativas junto a todas as partes interessadas. Ele tornou-se um modelo de comportamento ao apostar num mundo onde todas as pessoas dentro da universidade sejam agentes de transformação, desde alunos(as) recém-admitidos até o diretor de operações.





## EXEMPLOS NO CAMPUS



**PAMELA GILLIES**  
**PRESIDENTE E VICE-CHANCELER**  
**GLASGOW CALEDONIAN UNIVERSITY**

### CONTEXTO INSTITUCIONAL

A Glasgow Caledonian University (GCU) é uma universidade pública em Glasgow, Escócia, que atende a mais de 20 mil alunos(as), conta com um quadro com 1.600 funcionários(as) e está comprometida com a promoção do Bem Comum. A GCU ficou entre as 50 universidades mais bem-posicionadas nos *Rankings* de Impacto da *Times Higher Education* em 2019 e 2020.

### BIOGRAFIA RESUMIDA

A Professora Gillies é Presidente e Vice-Chanceler da Glasgow Caledonian University desde 2006. Ela é um dos membros fundadores do Conselho Consultivo Global para a African Leadership University e da Faculdade de Enfermagem Grameen Caledonian, em Bangladesh. É também membro fundador do Conselho da RFK Human Rights UK e fideicomissária do British Council. Ela é professora de saúde pública e atuou como Pró-Vice-Chancellor da Universidade de Nottingham, além de ter escrito inúmeros artigos sobre HIV/Aids, saúde e desigualdades, sempre focados no potencial da ação social para a melhoria das condições de saúde. Em 2019, Gillies recebeu o prêmio de Campeã do Ano na Área de Mobilidade Social do UK Social Mobility Awards.

### LIDERANÇA VISIONÁRIA

O propósito central das Universidades pelo Bem Comum de ampliar o acesso à educação superior, promover mobilidade social e criar benefícios sociais e mudança através de programas estratégicos de educação e pesquisa está totalmente alinhado às experiências de vida e ao que move Gillies. Ela foi a primeira pessoa da sua família a entrar na universidade e, antes de ocupar cargos administrativos, desenvolveu uma carreira na área da epidemiologia voltada para a saúde pública em países tão diversos quanto África do Sul, Zâmbia, Brasil e República Dominicana.

Movida pela sua crença no papel das universidades como instituições cívicas com a missão de gerar impacto positivo nas suas comunidades, e inspirada pelo lema histórico da GCU de trabalhar “Pelo Bem Comum”, Gillies vem traduzindo e direcionando esse princípio para desenvolver a identidade, a estratégia e as operações na universidade (Roy et al., 2020).

Por meio de seu papel de liderança, ela busca apoiar os resultados estudantis na promoção da transformação e o impacto institucional na comunidade numa das cidades europeias com pior histórico em desigualdades no acesso à saúde. A sua abordagem calcada em valores, forte senso de propósito e energia de trabalho atraíram muitos acadêmicos do mundo todo, lideranças empresariais e ativistas para trabalharem junto à GCU, fazendo crescer assim a autoestima e a confiança tanto de funcionários(as) quanto dos(das) alunos(as).

## **ENCARNANDO O EXEMPLO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

À medida que Gillies começou a impulsionar o princípio da inovação social em todos os âmbitos da Universidade, estabelecer o Bem Comum como a essência da sua missão tornou-se algo fundamental. Valendo-se de uma abordagem calcada em valores, Gillies e sua equipe trabalharam para integrar a promoção do bem comum à estratégia e ao currículo, e para aproximar o conceito da prática por meio de programas, pesquisas e parcerias.

O Common Good Curriculum da GCU serve como base para ajudar os(as) alunos(as) a desenvolverem atributos fundamentais para uma cidadania atuante e global, confiança, espírito de empreendedorismo e de liderança responsável. O Common Good Awards reconhece iniciativas de destaque dos(das) alunos(as) nas áreas do voluntariado e ativismo, e criou uma cultura de engajamento entre os estudantes e funcionários(as) à medida que eles passaram a encarnar em suas ações práticas os valores da GCU. Gillies e sua equipe também trabalharam para melhorar estruturas institucionais como por exemplo os critérios de promoção hierárquica, visando erradicar desigualdades salariais baseadas em gênero, uma ação que resultou num corpo docente atual formado por 40% de mulheres.

Sob a sua liderança, a GCU investiu em aprimorar a capacidade de pesquisa em inovação social por meio da implementação, em 2010, no hoje altamente prestigiado Yunus Research Centre on Social Business and Health. Em 2017, a GCU alinhou sua estratégia no campo da pesquisa às entregas do Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Roy et al., 2020).

Gillies também investe em e encoraja a inovação e a disposição para assumir risco por meio de parcerias educacionais voltadas para levar a inovação social para a prática em diversas partes do mundo. A GCU se uniu a Muhammad Yunus para fundar a Escola de Enfermagem Grameen Caledonian em Dhaka, e com a African Leadership University para formar a próxima geração de lideranças éticas para o continente africano.



## EXEMPLOS NO CAMPUS



**MICKI MEYER**  
**VICE-PRESIDENTE ADJUNTA DA FAMÍLIA LORD**  
**PARA ASSUNTOS ESTUDANTIS E DA COMUNIDADE**  
**ROLLINS COLLEGE**

### CONTEXTO INSTITUCIONAL

A Rollins College é uma faculdade liberal no campo das Artes que atende a cerca de 3 mil alunos(as) em Winter Park, no estado norte-americano da Flórida, e que se tornou um Campus Transformador em 2012.

### BIOGRAFIA RESUMIDA

Meyer chegou à Rollins em 2005 como Diretora de Engajamento Comunitário da Família Lord, num projeto que expandiu drasticamente as oportunidades de aprendizado vivencial na comunidade ao redor do campus e por todo o mundo. Desde que assumiu uma posição de liderança sênior, Meyer supervisiona diversas iniciativas de promoção da transformação na instituição, incluindo projetos como o Rollins Gateway, o Social Impact Hub, o Centro de Liderança e Engajamento Comunitário e o Centro para Inclusão e Envolvimento com o Campus.

### LIDERANÇA VISIONÁRIA

Meyer teve papéis cruciais para a promoção da inovação social e a mentalidade de transformação na Rollins, desde assumir a liderança de processos de planejamento estratégico que alinhassem os sistemas e políticas institucionais aos princípios da transformação até na criação de espaços para o realinhamento organizacional abrangente e a elaboração de grande parte da grade de atividades extracurriculares que faz da Rollins um Campus Transformador.

### ENCARNANDO O EXEMPLO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

Meyer chegou à Rollins cheia de entusiasmo com a missão da faculdade de formar estudantes para o pleno exercício da cidadania global e liderança responsável. Ela foi uma precursora do trabalho pelo engajamento da comunidade e em prol da inovação social ao estabelecer um vínculo personalizado com praticamente todos(as) os(as) professores(as) e funcionários(as) do campus, o que permitiu que argumentasse com cada uma deles(as) em prol da implementação da promoção da transformação no campus ao mesmo tempo em que fazia as ligações entre esse processo e os pontos fortes e interesses da pessoa em questão.

Meyer liderou esforços para dar a cada aluno(a) a oportunidade de ter aprendizados vivenciais na comunidade e desenvolver as suas próprias capacidades ligadas à transformação. Ela comandou, por exemplo, a criação do SPARC Day, que convida todos(as) os(as) alunos(as) recém-matriculados(as) a experimentarem um dia de serviço e reflexão em uma das organizações que fazem parte da comunidade da Rollins. Ela também iniciou junto ao corpo docente há mais de dez anos as tratativas para a criação de uma certificação em Engajamento Comunitário para cursos em todo o campus, que inclui um módulo imersivo de aprendizagem em serviço. Hoje, mais de 50 cursos todos os anos ganham essa certificação.

Como uma das lideranças administrativas, Meyer trabalhou junto a diversos reitores, pró-reitores e presidentes para garantir que a promoção da transformação continue como parte central da missão da Rollins. Ela cultivou também relações com membros importantes do comitê e beneméritos de modo a assegurar apoio financeiro externo para uma ampla gama de programas educacionais.

Mais recentemente, Micki Meyer vem conduzindo processos de planejamento estratégico para assegurar que os sistemas e políticas da Rollins estejam alinhados ao princípio da transformação que é parte central da sua missão. Por exemplo, ela liderou um projeto de realinhamento organizacional para estreitar os vínculos entre departamentos como o de inovação social, de programas internacionais, engajamento comunitário e orientação profissional. Sob sua supervisão, foi feita uma reforma num edifício na área central do campus, o Kathleen W. Rollins Hall, para que abrigasse todos esses departamentos, permitindo assim uma experiência integrada e transformadora da parte dos(as) alunos(as). Para além disso, Meyer coordena uma iniciativa envolvendo todas as instâncias do campus para organizar melhor os serviços prestados pela Rollins à comunidade e mensurar com mais precisão o impacto gerado por eles.

# IDENTIFICAR OS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

---

Para criar uma mudança institucional profunda e abrangente, é fundamental que haja dois ou três Precursores da Transformação<sup>7</sup> com perspectivas e competências complementares para que eles formem uma rede de aliados e disseminem a mentalidade da transformação<sup>7</sup> pela estratégia e a cultura institucionais e pelo seu projeto educativo. Esta estratégia trata de como identificar esses Precursores da Transformação<sup>7</sup> que tenham as perspectivas, grau de influência e autoridade necessários para ampliar a disseminação da mentalidade da transformação por toda a instituição.

<sup>7</sup> Embora a instituição possa ter um departamento ou gabinete de projetos especiais encarregado de coordenar o desenvolvimento contínuo das pessoas em cargos de liderança ou da gestão transformadora, os termos Precursor da Transformação e Equipe de Transformação são usados neste Guia para referir-se a recursos dedicados especificamente a disseminar a inovação social e promoção da transformação. Em alguns casos, o departamento ou gabinete de projetos especiais dedicado a coordenar o desenvolvimento de lideranças e gestão transformadora pode ser um aliado importante para aumentar o engajamento, mesmo tendo um escopo de atuação mais amplo que somente os princípios da inovação social e promoção da transformação.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Atribui responsabilidades para avançar com a promoção da transformação.
- \* Assegura o engajamento e a inovação da parte de estudantes, docentes e funcionários(as).
- \* Cria bases para a continuidade do processo a partir de transições no plano do alto escalão.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Quando for o momento de assegurar o apoio e recursos fornecidos pelas lideranças.
- \* Quando se for selecionar e receber na equipe Precursores da Transformação.
- \* Em momentos de transição desses Precursores na instituição.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para recrutar Precursores da Transformação.
- \* Para incluir responsabilidades ligadas a essa função nas descrições de cargos e avaliações.
- \* Para dar apoio, treinar e celebrar os Precursores da Transformação.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para construir um plano de desenvolvimento.
- \* Para pleitear recursos e apoio de pessoas em funções de liderança.
- \* Para se fazer prestar contas de suas responsabilidades.
- \* Para usar no recrutamento, no treinamento e na mentoria de outros Precursores da Transformação.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- Similares aos dos Precursores da Transformação, e mais:
- \* Para refletir sobre se esse é um papel que você gostaria de assumir.
  - \* Para identificar de que maneiras você pode apoiar os Precursores da Transformação.

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

Similares aos usos das Lideranças Estudantis.



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Embora tenhamos escolhido usar o termo “Precusores da Transformação” para designar uma determinada função com um conjunto definido de responsabilidades, também gostamos de pensar nessas pessoas como “inovadores institucionais” ou “intraempreendedores” porque, em última instância, elas promovem inovações dentro das suas organizações de modo a torná-las mais adaptáveis e resilientes à medida que a promoção da transformação é disseminada por toda a instituição.

### VOCÊ É UM INOVADOR INSTITUCIONAL?

- \* Você acredita fortemente na mentalidade de promoção da transformação e no impacto potencial da sua instituição?
- \* Tem uma visão de como a sua instituição pode aproveitar todo o seu potencial de transformação?
- \* Você se sente entusiasmado com a ideia de ir além das atribuições do seu cargo para aumentar o impacto que pode gerar na instituição?
- \* Fica empolgado com a ideia de promover os interesses de toda a sua instituição para além da sua área focal primária?
- \* Sente que tem capacidades de liderança e relacionamento interpessoal que poderiam ser melhor aproveitadas?
- \* Já desenvolveu ou vem desenvolvendo maior entendimento e capacidades ligadas ao pensamento sistêmico, inovação social e empreendedorismo social?
- \* Já desenvolveu ou vem desenvolvendo vínculos relacionais fortes e baseados em confiança mútua com pessoas de todas as áreas da instituição?
- \* Você tem a habilidade de ressignificar problemas, enxergar oportunidades e aproveitar criativamente os recursos de que dispõe?

### RESPONSABILIDADES

Os Precusores da Transformação lideram a partir do nível médio – estendendo sua atuação para cima, para baixo e por todos os âmbitos da instituição. Eles trabalham ativamente para engajar partes interessadas em disciplinas, escolas e programas diferentes para que passem a aplicar e incorporem a inovação social e promoção da transformação nos programas curriculares, na cultura e nas operações da instituição. Veja na Tabela 13 um resumo das principais responsabilidades e habilidades, e procure o Apêndice D se quiser obter descrições mais detalhadas.

**TABELA 13. RESPONSABILIDADES FUNDAMENTAIS DOS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO**

<b>ÁREA FOCAL</b>	<b>PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES</b>
<b>FOCO INSTITUCIONAL</b>	<p>Disseminar a inovação social e a promoção da transformação por todo o âmbito da instituição, atuando por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Na coordenação da estratégia de inovação social e promoção da transformação.</li> <li>* Para garantir a coerência da comunicação e servindo como porta-voz;</li> <li>* Na formação, liderança e treinamento de uma Equipe de Transformação, um grupo transdisciplinar comprometido a incorporar os princípios da transformação ao seu trabalho, desenvolver programas e caminhos para a promoção da transformação e fazer crescer a promoção da transformação em toda a instituição.</li> <li>* Na avaliação dos programas de inovação social e promoção da transformação, identificando lacunas, garantindo o alinhamento e promovendo novas vias de ação.</li> <li>* Para garantir a sustentabilidade financeira.</li> </ul>
<b>FOCO NA CONSTRUÇÃO DE CAMPO</b>	<p>Influenciar diretamente o debate sobre inovação social e promoção da transformação na educação superior, atuando por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Na criação de programas-piloto e propostas para que a inovação seja contínua.</li> <li>* Na condução de pesquisas que legitimem e preparem o terreno para a educação transformadora.</li> <li>* Na organização de encontros e/ou apresentação de conferências.</li> <li>* Na colaboração com e/ou mentoria a outras instituições.</li> </ul>




Nota: Adaptado de Descrição das funções de Precursor, Equipe e Promotor da Transformação, com permissões da Ashoka U.

### **ATRIBUTOS DOS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO**

Como inovadores institucionais, Precursores da Transformação devem mostrar persistência e acreditar no poder e nas possibilidades da inovação social e promoção da transformação, apesar dos inúmeros obstáculos e desafios que encontrarão pelo caminho. A incorporação da inovação social e promoção da transformação em suas instituições estará sempre alinhada ao seu senso de propósito, seus valores e sua visão. Um dos maiores desafios será lidar com a complexidade da própria instituição. Para fazerem isso, os Precursores da Transformação precisarão dos atributos fundamentais da inovação institucional descritos na Tabela 14. É importante notar que esses serão um adendo às Qualidades Transformadoras essenciais encontradas na Tabela 2 do capítulo Para Se Orientar: Os Conceitos Fundamentais (que inclui por exemplo mentalidades como empatia e inclusividade, conhecimento de sistemas e abordagens para a transformação e habilidades como pensamento sistêmico e comunicação adaptável). A Ashoka U desenvolveu esse quadro essencial baseado na nossa experiência dos últimos dez anos com Precursores da Transformação, e ele foi validado pelas partes interessadas. No Apêndice E, reunimos exemplos práticos de como os Precursores da Transformação poderão aplicar essas qualidades e desenvolvê-las ainda mais.



**TABELA 14. ATRIBUTOS DO PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO**

<b>QUALIDADES</b>		
<p><b>PAIXÃO</b> Precursores da Transformação têm consciência do seu “porquê”, seu propósito na vida e na educação superior. Ser um Precursor da Transformação requer convicções pessoais e motivação fortes – são elas que o impulsionam a seguirem com o trabalho da inovação institucional por árduo que seja, e que alimentam a sua busca contínua por aprendizado e crescimento.</p> <p><b>PERCEPÇÃO</b> Precursores da Transformação precisam ser capazes de identificar sistemas e possibilidades. Eles recorrem tanto às capacidades analíticas quanto à intuição para detectar oportunidades que os ajudarão a criar imagens “do que pode ser” para as partes interessadas. Eles ampliam o seu entendimento sobre como as coisas funcionam na sua instituição, e como usar esses processos e regras a seu favor (ou influenciar para que eles sejam modificados).</p> <p><b>PERSUASÃO</b> Precursores da Transformação investem na criação de pontes entre partes diferentes da sua instituição quando procuram conhecer genuinamente as pessoas e conquistar “aliados improváveis”. Eles aprendem sobre como as outras pessoas trabalham e as ajudam a enxergar qual pode ser a sua contribuição para os esforços em prol da promoção da transformação. Embora usem sempre de persuasão, eles partem de um senso de humildade que encoraja, enaltece e celebra as pessoas ao redor.</p> <p><b>PERSEVERANÇA</b> Precursores da Transformação são seletivos e estratégicos para determinar em que momentos vale a pena avançar com ideias e propostas. Eles escolhem com cuidado quando e de que forma utilizar o seu capital social, de forma a não agir abusivamente nem desgastar relacionamentos ou trocas de favores. Eles reconhecem que as mudanças em sistemas complexos muitas vezes acontecem de maneira mais evolutiva do que o planejado; e que as ideias deverão emergir, divergir e convergir. Sabem estabelecer limites pessoais e priorizar o seu próprio bem-estar, cientes de que a sua resiliência pessoal será crucial a longo prazo.</p>		
 <b>MENTALIDADES</b>	 <b>CONHECIMENTOS</b>	 <b>HABILIDADES</b>
<p><b>IDENTIFICAR-SE COMO UM INOVADOR INSTITUCIONAL</b> Precursores da Transformação reconhecem o potencial da educação superior como uma força em prol de mudanças positivas. Eles acreditam na sua responsabilidade de criar um ecossistema educacional no qual todas as partes envolvidas sejam empoderadas a serem agentes de transformação para o bem da instituição, da comunidade e da sociedade.</p> <p><b>MENTALIDADE DE BUSCA DE SOLUÇÕES</b> Precursores da Transformação procuram entender as causas mais profundas dos desafios na educação superior de modo a trabalhar em busca de soluções. Eles são persistentes, têm disposição para aprender e se adaptar diante de obstáculos de modo a alcançar soluções inovadoras.</p>	<p><b>EMPREENDEDORISMO SOCIAL, INOVAÇÃO SOCIAL E PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO</b> Precursores da Transformação compreendem na teoria e na prática o empreendedorismo social, a inovação social e a promoção da transformação, além de saber como eles podem ser aplicados ao campo da educação superior.</p> <p><b>ENTENDIMENTO INSTITUCIONAL/ SISTÊMICO</b> Com um entendimento sólido de sistemas sociais e pensamento sistêmico, os Precursores da Transformação cultivam uma percepção aprofundada da sua própria instituição, trabalhando para compreender seus sistemas formais e informais e estruturas de poder. Esse conhecimento permite que identifiquem oportunidades de conquistar adesões para a promoção da transformação, detectem alavancas para a mudança e que saibam utilizar ou abrir mão estrategicamente da própria influência de modo a fomentar a promoção da transformação em todas as instâncias do sistema.</p>	<p><b>LIDERAR MUDANÇAS SISTÊMICAS</b> Precursores da Transformação cocriam visões e estratégias de promoção da transformação, alimentam o entusiasmo em toda a instituição e catalisam os esforços e responsabilidades de todos(as) para executarem esse trabalho. Eles fazem isso unindo as pessoas, ajudando todos(as) a reconhecerem o trabalho de transformação que já fazem, trabalhando colaborativamente para desenvolver uma estratégia e criando espaço para que outras pessoas assumam a liderança na sua implementação.</p>

## DANDO APOIO AOS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO PARA QUE LIDEM COM OS DESAFIOS

Liderar a implementação de mudanças é algo difícil, e espera-se que apareçam desafios pelo caminho. A Tabela 15 aponta maneiras pelas quais pessoas em funções de liderança podem dar apoio aos Precursores da Transformação e também caminhos para que os próprios Precursores da Transformação se empoderem.

**TABELA 15. DESAFIOS E MECANISMOS DE APOIO DO PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO**

DESAFIOS DOS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO	COMO OS DIRIGENTES PODEM DAR APOIO	COMO OS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO PODEM EMPODERAR A SI MESMOS
Falta de poder “posicional” e/ou autoridade para alocar recursos extensivos ou demandar a participação de outras pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* “Institucionalizar” a promoção da transformação como parte do Gabinete da Presidência, de um <i>Hub</i> da Transformação ou outra estrutura oficial.</li> <li>* Endossar publicamente o Precursor ou Precursores da Transformação e lhes dar oportunidades de divulgar o trabalho de promoção da transformação na instituição por meio de plataformas como reuniões de reitoria, encontros do Conselho, <i>blogs</i> etc.</li> <li>* Informar claramente às partes interessadas fundamentais que os Precursores da Transformação estão agindo em nome da instituição e sob a sua direção.</li> <li>* Criar uma política de portas abertas com os Precursores da Transformação e estar preparado para remover os obstáculos que poderão se interpor no caminho deles.</li> <li>* Alocar recursos financeiros e de outras naturezas para a promoção da transformação e permitir que os Precursores da Transformação tenham acesso a eles ou possam geri-los.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar e estreitar os vínculos com aliados influentes por toda a instituição, que possam abrir portas.</li> <li>* Convidar pessoas em funções de liderança a participarem dos eventos de promoção da transformação como sinal do seu comprometimento com a causa.</li> <li>* Aproveitar declarações e depoimentos de pessoas em funções de liderança e outras pessoas em posições de influência para demonstrar a credibilidade do trabalho de promoção da transformação.</li> <li>* Recorrer à ferramenta da “bricolagem” do empreendedorismo social para combinar criativamente recursos vindos de partes diferentes da universidade.</li> </ul>
Responsabilidades múltiplas, agendas conflitantes e tempo limitado para dedicar ao avanço da promoção da transformação na instituição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Criar uma função de Precursor da Transformação em tempo integral.</li> <li>* Trabalhar junto aos supervisores dos Precursores da Transformação para incluir as responsabilidades de avanço da disseminação da transformação nas descrições de cargos e expectativas de desempenho, de modo que seja alocado tempo suficiente para elas e o trabalho seja reconhecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Criar um Grupo de Liderança Transformadora (ver Estratégia 5).</li> <li>* Delegar tarefas aos membros da Equipe de Transformação, confiar neles e dar espaço para que as suas ideias evoluam e se manifestem de novas maneiras (ver Estratégia 6).</li> </ul>
Falta de conhecimento prático de outros departamentos, gabinetes ou estruturas (especialmente se for um membro recente do corpo docente ou quadro de funcionários(as))	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apresentar o Precursor da Transformação a vários “guardiões de acesso” e/ou outros influenciadores institucionais como parte da sua acolhida na instituição e facilitar as colaborações futuras entre eles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oferecer-se como voluntário para participar de comitês variados de modo a conhecer melhor outras iniciativas dentro da instituição.</li> </ul>
Falta de conhecimento sobre processos institucionais ligados a contratações, eventos, gestão etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garantir contatos administrativos que possam dar apoio em tarefas essenciais como reservas de viagem, gestão de eventos etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar um colega que tenha conseguido gerir com sucesso processos similares e fazer uma entrevista de aprendizagem.</li> <li>* Desenvolver relacionamentos com pontos de contato importantes nos gabinetes relevantes.</li> </ul>
Ver-se constantemente sobrecarregado por conta da reputação de excelência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alocar recursos adicionais para desenvolver um Grupo de Liderança Transformadora.</li> <li>* Fomentar uma cultura de “equipes de equipes” mais fluidas, que aproveite o potencial de outras lideranças e pessoas dispostas a contribuir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desenvolver um <i>pipeline</i> de liderança envolvendo a Equipe de Transformação e o Grupo de Liderança Transformadora; divulgue o trabalho feito, posicione as pessoas para assumirem novas tarefas e saiba delegar.</li> </ul>



## PASSO A PASSO

Não importando como tenham alçado ao posto de Precursores da Transformação – informalmente, emergindo por iniciativa própria, ou tendo sido nomeados formalmente –, as ações práticas indicadas abaixo poderão ser usadas para dinamizar a disseminação da inovação social e promoção da transformação nas suas instituições.

### —● **CRIE UM MAPA DE RECURSOS**

Mapeie os recursos institucionais importantes, tais como iniciativas, programas, organizações estudantis, financiamentos ou quaisquer outras infraestruturas ou operações já existentes que estejam alinhadas aos princípios da inovação social e promoção da transformação. Identifique as lacunas que possa haver nelas e busque saná-las.

### —● **IDENTIFIQUE COLABORADORES EM POTENCIAL E MONTE UMA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

Procure pessoas que possam atuar como Coprecursores da Transformação (ver Estratégia 5) e outros parceiros e oportunidades de colaboração que possam acelerar a disseminação da inovação social e promoção da transformação. Pouco a pouco, monte uma Equipe de Transformação interdisciplinar composta por docentes, funcionários(as), administradores, alunos(as) e parceiros da comunidade (ver Estratégia 6). Acolha uma variedade ampla de perspectivas e experiências que possam contribuir para e se beneficiar dos princípios da inovação social e promoção da transformação. Trabalhe junto a eles e seus supervisores para que tenham autorização para usarem seu tempo nessa colaboração.

### —● **CRIE E FAÇA USO DE INCENTIVOS**

Identifique incentivos intrínsecos ou extrínsecos que sejam especialmente motivadores para a Equipe de Transformação e os outros parceiros. Formalize papéis e títulos de modo a reconhecer o trabalho das outras pessoas e permitir que elas enriqueçam os seus currículos profissionais. Reconheça os indivíduos que tiverem participado ou dado apoio à iniciativa criando premiações, certificados e outros meios de valorização. Escreva cartas de agradecimento e reconheça as contribuições de cada pessoa junto aos seus superiores ou às suas equipes. Garanta que todos(as) tenham acesso aos recursos e às oportunidades de desenvolvimento profissional.

### —● **MIRE NO ALTO ESCALÃO**

Aja proativamente para engajar Promotores da Transformação no alto escalão, de modo que eles possam pleitear a favor da transformação com os altos executivos e parceiros externos. Trabalhe junto a eles para desenvolver uma descrição da sua função e elabore uma lista de ações fundamentais que você precisa que eles iniciem em apoio à causa. Dê a eles um calendário de eventos com a indicação explícita de quais requerem a sua participação e/ou pronunciamentos. Elabore uma lista de públicos-alvos e mensagens que devem ser passadas e peça para que

comunique os temas essenciais da sua iniciativa, tanto de forma direcionada quanto aproveitando oportunidades que possam surgir. Marque reuniões regulares de acompanhamento e/ou forneça relatórios de progresso.

### —● **POSICIONE-SE SEMPRE EM DEFESA DA TRANSFORMAÇÃO**

Elabore uma argumentação ligando os princípios da transformação à linguagem, missão e visão geral da instituição. Demonstre de que formas a inovação social e a promoção da transformação podem servir às metas da instituição por meio do uso de dados e também relatos de casos. Utilize essas mensagens em oportunidades de comunicação formal e estruturada. Veja a Estratégia 1 para aprender mais sobre como criar argumentos em prol da mudança.

### —● **COMPARTILHE CASOS DE GERAÇÃO DE IMPACTO**

Identifique proposições de valor específicas que a inovação social e a promoção da transformação trazem para a instituição e explique sobre o impacto qualitativo e quantitativo do trabalho para os altos executivos.

### —● **APROVEITE OS PONTOS DE INFLEXÃO**

Aproveite pontos de inflexão – como por exemplo uma queda no número de alunos(as) matriculados(as), o desejo de um novo presidente ou pró-reitor de deixar um marco na instituição, uma nova lei que afete as operações institucionais ou uma crise ou tendência emergente que exija uma resposta da instituição – para apresentar ou reforçar argumentos a favor da inovação social e promoção da transformação em todos os âmbitos da instituição.

### —● **LINGUAGEM**

Experimente e escolha uma linguagem para falar da inovação social e promoção da transformação que tenha ressonância com uma gama ampla de partes interessadas por toda a instituição. Leve em consideração a história, identidade e léxico atual adotado por ela, juntamente com a sua visão a respeito da transformação. A noção de empreendedorismo social, por exemplo, pode repercutir melhor em uma faculdade de administração, enquanto inovação social talvez ressoe mais em universidades que reúnam escolas diversas. Em certos contextos institucionais ou culturais, termos mais abrangentes como impacto social, promoção da transformação e bem comum são os que encontram mais ressonância.



## **DICAS**

### —● **NÃO TENTE ABARCAR O SISTEMA COMO UM TODO**

Isso não apenas é exaustivo, como torna-se uma tarefa impossível e desencorajadora. Mesmo mantendo uma mentalidade de pensamento sistêmico e levando em consideração o quadro mais amplo, volte o seu foco para áreas onde o seu poder de influência será capaz de produzir os maiores resultados com um grau razoável de esforço.

## —● **ESCOLHA SUAS BATALHAS E O MELHOR MOMENTO DE AGIR**

Às vezes pode ser mais prejudicial do que benéfico avançar com uma ideia ou programa quando o sistema ainda não está pronto. Aprenda a interpretar o sistema, a sua energia e a das partes interessadas. Lembre-se que esperar nem sempre quer dizer abrir mão dos seus objetivos ou fracassar.

## —● **NÃO SE APEGUE A IDEIAS E ABRA MÃO DO CONTROLE**

São necessários muitos promotores, precursores, membros da equipe e outras pessoas para integrar a mentalidade da transformação em uma instituição. Procure fornecer as diretrizes e barreiras de proteção necessárias para a inovação, mas, em última instância, abra mão do controle para deixar espaço para a transformação desabrochar. Isso também vai ajudar a maximizar o seu próprio tempo de trabalho.

## —● **LANCE AS SEMENTES E ESPERE ATÉ QUE ELAS CRESÇAM**

Nas mudanças sistêmicas, uma ideia pequena pode acabar tendo um impacto gigantesco. Às vezes as coisas acontecem rapidamente, e às vezes leva mais tempo. No desenvolvimento pessoal dos indivíduos, às vezes uma simples sessão de orientação ou palavra de encorajamento acaba, com o tempo, gerando imensos frutos.

## —● **TRABALHE APAIXONADAMENTE, MAS NÃO LEVE AS COISAS PARA O LADO PESSOAL**

Há muitos fatores que influenciam quando e como as mudanças ocorrem e quando e como as pessoas reagem a elas. Busque compreender por que pode estar havendo ambivalência ou resistência e o que pode estar sob sua responsabilidade apoiar ou modificar. E, em última instância, não leve nada para o lado pessoal.

### **DICAS DE RESILIÊNCIA E BEM-ESTAR**

- \* Priorize as suas próprias necessidades e bem-estar enquanto estiver buscando servir à instituição e aos outros.
- \* Invista na sua sustentabilidade pessoal por meio de práticas de autocuidado.
- \* Volte o foco para o que você pode controlar e adaptar à medida que as circunstâncias forem mudando.
- \* Monte uma equipe que se apoie mutuamente. Seja o condutor do processo, e não o dono da ideia.
- \* Peça ajuda ativamente.
- \* Reserve tempo para refletir sobre e avaliar os progressos.
- \* Crie vínculos com outros Precursores da Transformação e mentores de modo a conseguir apoio, senso de conexão e inspiração.
- \* Envolve-se com comunidades e participe de encontros com outros agentes de transformação que compartilhem das mesmas ideias.



## EXEMPLOS NO CAMPUS

**JILL ANDERS**  
**FUNDADORA DO CREATING VALUE**  
**EX-DIRETORA DO TRICO**  
**CHANGEMAKERS STUDIO,**  
**MOUNT ROYAL UNIVERSITY**



### **O QUE É MAIS ESSENCIAL PARA SER UMA PRECURSORA DA TRANSFORMAÇÃO?**

Café... muito café.

Uma parte importante do papel dos Precursores da Transformação tem a ver com se engajar com pessoas por todo o campus. Isso não pode ser feito atrás de uma mesa. É somente por meio do diálogo que podemos entender de que maneiras as pessoas estão se envolvendo com a promoção da transformação (quer elas usem esse nome ou não), que preocupações elas estão tendo (que se não forem trabalhadas poderão se transformar em obstáculos para o processo), e qual o seu interesse em levar adiante o movimento em prol da transformação (como promotores em potencial ou aliados).

Eu me lembro da ocasião em que contratei dois alunos de cursos de verão para trabalharem na iniciativa de promoção da transformação na Mount Royal University. A primeira coisa que fizemos assim que eles começaram foi lhes dar uma verba para o café, para que pudessem passar o verão tendo encontros com outros(as) alunos(as) e professores(as) para falar sobre os princípios da transformação.

Embora a importância desse tipo de diálogo possa ser especialmente evidente na fase de implementação do projeto, eles continuam tendo um papel de destaque mesmo depois que as coisas começam a avançar. O apoio à promoção da transformação pode fraquejar por conta de mudanças de prioridades, reduções de verbas, trocas de lideranças seniores ou mesmo simplesmente com o passar do tempo. E resgatar o entusiasmo pela mentalidade da transformação às vezes requer algo tão simples quanto... Bem, tomar um café.

### **QUAIS SÃO OS OBSTÁCULOS MAIS TÍPICOS QUE OS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO COSTUMAM ENFRENTAR, E VOCÊ TEM ALGUMA DICA PARA AJUDAR A SUPERÁ-LOS?**

A promoção da transformação transcende as barreiras disciplinares, mas o impulso para se envolver com a promoção da transformação no ensino superior muitas vezes se origina a partir de um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos associados a uma determinada cadeira ou departamento. Estar alinhado estreitamente – ou mesmo ser visto como alguém alinhado estreitamente – a uma parte do campus pode acabar funcionando como uma barreira para um movimento de promoção da transformação que realmente abranja todo o campus. Mapear as diversas partes do ecossistema do campus e identificar e engajar aliados em potencial em cada uma das áreas é um passo crucial desde os primeiros momentos.

### **VOCÊ TEM ALGUMA DICA A COMPARTILHAR SOBRE COMO SE TORNAR UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO, OU COMO CRESCER NESTA FUNÇÃO?**

Monte uma equipe. A transformação sistêmica vai depender de muitas pessoas vindas de diversas partes do ecossistema do campus e trabalhando em diversos níveis para promover as mudanças.



## EXEMPLOS NO CAMPUS



**MANUELA HILL-MUÑOZ**  
**DIRETORA DE INOVAÇÃO E PROMOÇÃO**  
**DA TRANSFORMAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE DE ST. THOMAS**

### **O QUE É MAIS ESSENCIAL PARA SER UMA PRECURSORA DA TRANSFORMAÇÃO?**

Construir vínculos relacionais é a parte mais essencial. A função é altamente colaborativa, estratégica e conectiva. Os Precursores da Transformação ajudam as instituições a construírem caminhos para ampliar os esforços em prol da transformação por todo o ecossistema de promoção da transformação na universidade. Para tornar isso possível, e para ajudar a construir um entendimento colectivo sobre o que é a promoção da transformação e educar os(as) alunos(as) sobre como difundirem o bem comum, um Precursor da Transformação eficaz precisa criar laços com outros Precursores na sua própria instituição e com seus pares em outras instituições.

### **QUAIS SÃO OS OBSTÁCULOS MAIS TÍPICOS QUE OS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO COSTUMAM ENFRENTAR, E VOCÊ TEM ALGUMA DICA PARA AJUDAR A SUPERÁ-LOS?**

Adesão à linguagem e iniciativas de promoção da transformação:

Monte uma Equipe de Transformação transinstitucional que sirva para potencializar e divulgar os esforços de promoção da transformação por diversas unidades e projetos dentro da universidade. Aja com transparência de modo a deixar claro que não existe uma única unidade ou disciplina “dona” da linguagem ou das iniciativas programáticas de promoção da transformação dentro da instituição; se possível, aliás, estimule o debate entre partes diferentes de diversos setores da instituição com o objetivo de mostrar perspectivas variadas sobre a mentalidade de promoção da transformação.

Responsabilidade sobre o programa:

Por mais que seja importante que ninguém seja visto como “dono” dos esforços em prol da transformação na instituição, é preciso que haja um ponto de partida de onde a promoção da transformação se integre ao vocabulário da instituição. Esse ponto de partida deve estar situado em território neutro para que não haja uma única disciplina acadêmica que possa ser vista como o único setor envolvido com a promoção da transformação.

Estratégia e priorização das iniciativas de promoção da transformação:

Monte uma Equipe de Transformação transinstitucional que trabalhe por áreas (como por exemplo matérias curriculares, programas extracurriculares, orientação profissional, setor administrativo) de modo a tornar o trabalho administrável, vincule-o a áreas que sejam pontos fortes ou de interesse e facilite o estabelecimento de metas e parâmetros de mensuração capazes de acompanhar os progressos.

### **VOCÊ TEM ALGUMA DICA A COMPARTILHAR SOBRE COMO SE TORNAR UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO, OU COMO CRESCER NESSA FUNÇÃO?**

Tornar-se Precursor da Transformação requer convidar as pessoas para estabelecerem parcerias, dialogar e agir. Um dos meus maiores aprendizados foi ver que as pessoas gostam de fazer parte de comunidades umas com as outras. É importante conseguir mais adesão por meio do estabelecimento e do cultivo de laços entre as pessoas.



## EXEMPLOS NO CAMPUS



**WRAY IRWIN**  
**DIRETOR DE EMPREENDIMENTO E EMPREGABILIDADE**  
**UNIVERSIDADE DE NORTHAMPTON**

### **O QUE É MAIS ESSENCIAL PARA SER UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO?**

Há três habilidades fundamentais que o Precursor da Transformação precisa ter. A primeira é persistência. Criar mudanças na educação superior abala o *status quo*, e nem sempre a iniciativa é recebida com o entusiasmo que gostaríamos de ver. Em segundo lugar, você precisa trabalhar em todos os âmbitos da organização, sem restrições. Os Precursores da Transformação precisam do apoio de todas as instâncias, e em especial daqueles departamentos sobre os quais eles têm pouca ou nenhuma autoridade. Sendo assim, a capacidade de atuar como quem liga os pontos em diversas partes da universidade é essencial. Por fim, é preciso saber em que momentos se deve buscar perdão em vez de permissão. As estruturas e tomadas de decisão na educação superior evoluem lentamente, e às vezes burlar as regras e estar pronto para admitir que fez isso pode ser justificável. Aja sempre dentro da lei, de maneira ética e moralmente correta e nunca arrisque o seu emprego, mas lembre que, às vezes, algumas pequenas transgressões são necessárias para mudar o mundo.

### **QUAIS SÃO OS OBSTÁCULOS MAIS TÍPICOS QUE OS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO COSTUMAM ENFRENTAR, E VOCÊ TEM ALGUMA DICA PARA AJUDAR A SUPERÁ-LOS?**

A solidão é o maior dos obstáculos. Isso pode soar exagerado, mas quando você está tentando implementar uma transformação tão significativa pode ser que seja a única pessoa capaz de compreender o que está dizendo e tentando fazer. A divulgação da mensagem e tentativas de conseguir adesão em prol da mudança podem soar como uma língua estrangeira para alguns colegas, e pode ser que você tenha que repetir as coisas muitas vezes para que sejam compreendidas. Isso pode ser desgastante à medida que você luta para avançar, e decepcionante quando olhar para trás e vir que não há ninguém o seguindo. Procure confiar em si mesmo, no seu entusiasmo e na sua capacidade. Recorra a colegas, treinadores e mentores com ideias semelhantes para formar uma rede de apoio. Você vai descobrir que outras pessoas trabalhando para implementar mudanças enfrentam os mesmos sentimentos; todos(as) somos tomados(as) por dúvidas e frustração, e todos(as) precisamos lidar com pessoas e estruturas que dificultam o nosso trabalho. Quando se compartilha um problema, o fardo fica mais leve; trabalhar junto com outros Precursores da Transformação pode ser um apoio poderoso.



## **VOCÊ TEM ALGUMA DICA A COMPARTILHAR SOBRE COMO SE TORNAR UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO, OU COMO CRESCER NESTA FUNÇÃO?**

Se você almeja se tornar um Precursor da Transformação, é um tipo especial de pessoa. Não se trata de um cargo ou função: é uma maneira de ser, e nem todos(as) foram feitos(as) para ela. Portanto, você precisa ter certeza de que esta missão é para você. Os triunfos trazem uma sensação incrível, e as frustrações podem ser avassaladoras. Mas, no geral, é uma experiência fantástica. Para mim, ela tem a ver com estar aberto para aprender: aprender no que você não é tão bom, aprender de que maneiras articular o seu entusiasmo e aprender a prática da implementação da mudança. Para crescer nessa liderança – e cultivar o seu poder informal – será preciso praticar a empatia, a humildade e tornar-se fantástico como colaborador e alguém capaz de enaltecer o trabalho das outras pessoas. Reconheça que a mudança é algo que acontece na linha do horizonte e em geral como resultado de alguns momentos fortuitos que o levaram a estar em contato com outras pessoas mais do que por conta de um documento oficial debatido à exaustão. Trate cada encontro como uma centelha para acender a mudança. E, acima de tudo, lembre que o nome é Ashoka U e não Ashoka Me, e que os Precursores da Mudança estão lá para empoderar “todas as pessoas como agentes de transformação” e não só para galgar alguns degraus na sua carreira profissional.



## EXEMPLOS NO CAMPUS



**RADOVAN PÉREZ RESTOVIC**  
**DIRETOR DO CENTRO PARA INOVAÇÃO SOCIAL**  
**E IMPACTO SOCIAL**  
**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO**  
**DE PUEBLA (UPAEP)**

### **O QUE É MAIS ESSENCIAL PARA SER UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO?**

Um ponto muito importante é que, como Precursor da Transformação, eu preciso acreditar na mentalidade de promoção da transformação, e preciso senti-la presente naquilo que faço. Para mim, não tem tanto a ver com a posição que eu ocupo na instituição, mas com a maneira como eu conduzo as intenções e as faço se realizarem. Acredito também que preciso liderar pelo exemplo, não como um representante à frente do bando, mas como uma pessoa que aplica na prática empatia, colaboração, inovação, criatividade, pensamento crítico e senso de engajamento nas suas relações com os(as) alunos(as) e outras partes interessadas. Por fim, como Precursor da Transformação, acredito que preciso ser autêntico, honesto, transparente e vulnerável. Preciso estar disposto a me mostrar como sou e a partilhar isso com outros Precursores da Transformação.

### **QUAIS SÃO OS OBSTÁCULOS MAIS TÍPICOS QUE OS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO COSTUMAM ENFRENTAR, E VOCÊ TEM ALGUMA DICA PARA AJUDAR A SUPERÁ-LOS?**

Um obstáculo que enfrentei como Precursor da Transformação é que o dia a dia do trabalho na instituição é bastante exigente, e às vezes me faz perder a perspectiva do que é importante *versus* o que é urgente. Para contornar isso, estabeleço uma lista de objetivos claros que pretendo alcançar como Precursor da Transformação e os incorporo ao meu plano de trabalho semestral, para ter dessa forma um lembrete constante. E, se esses objetivos puderem ser partilhados com Precursores da Transformação de outras universidades, tanto melhor.

### **VOCÊ TEM ALGUMA DICA A COMPARTILHAR SOBRE COMO SE TORNAR UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO, OU COMO CRESCER NESTA FUNÇÃO?**

Embora no começo ser um Precursor da Transformação tenha parecido algo bastante avassalador, à medida que eu fui compreendendo melhor a função e fazendo contato com outros Precursores da Transformação de outras universidades, comecei a agir mais como eu mesmo, a ouvir e aprender e a partilhar minha essência. Uma vez que assumi esse papel, eu aprendi a importância de me relacionar e comunicar com muitas pessoas em áreas diferentes da universidade. Isso foi uma ótima oportunidade de fortalecer meu engajamento com os(as) alunos(as), com professores(as) e funcionários(as) de outras áreas, e também com pessoas em funções de liderança. Além disso, tem sido importante também partilhar o meu trabalho e os resultados alcançados com o resto da universidade, e isso me ajudou a obter melhores resultados e mais impacto junto aos(as) alunos(as). Tem sido uma jornada de desenvolvimento maravilhosa como pessoa e como profissional.



## EXEMPLOS NO CAMPUS



**HYUN SHIN**  
**PROFESSOR**  
**HANYANG UNIVERSITY**

### **O QUE É MAIS ESSENCIAL PARA SER UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO?**

Acho que a disposição para aprender e crescer talvez sejam os traços mais essenciais para um Precursor da Transformação. Eu não acho que seja o Precursor da Transformação ideal neste momento, mas pretendo aprender e me desenvolver para ser um que tenha as seguintes qualidades: criatividade, empatia, colaboração e habilidades de comunicação. Primeiramente, um Precursor da Transformação criativo deve ser capaz de identificar oportunidades/desafios na sua instituição e gerar novas ideias para a solução de problemas. Em segundo lugar, um Precursor da Transformação com boa empatia deve compreender as necessidades e vontades das pessoas que são parte da sua equipe e também de todas as partes interessadas, o que deverá ajudar com que trabalhe para inspirar e motivar todos(as) à sua volta. Em terceiro, um Precursor da Transformação com habilidades colaborativas vai saber identificar as competências e motivações das pessoas na equipe e criar um mecanismo de incentivo para que se desenvolva uma relação sustentável. Em quarto lugar, o Precursor da Transformação com habilidades de comunicação será capaz de estabelecer laços de confiança entre os indivíduos e instituições parceiras, e de gerar impacto coletivo.

### **QUAIS SÃO OS OBSTÁCULOS MAIS TÍPICOS QUE OS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO COSTUMAM ENFRENTAR, E VOCÊ TEM ALGUMA DICA PARA AJUDAR A SUPERÁ-LOS?**

A mobilização de recursos. Hoje em dia, as universidades em geral sofrem com a falta de verbas, o que limita os recursos para programas e eventos ligados à inovação social. A minha dica é: para persuadir os tomadores de decisão dentro da instituição, os Precursores da Transformação devem ter uma boa proposição de valor, juntamente com evidências empíricas que demonstrem os benefícios reais desses programas para os(as) alunos(as) e para a universidade em determinados aspectos. Para tanto, é crucial contar com ferramentas válidas e fiáveis para a mensuração de resultados, e acompanhar aqueles capazes de demonstrar o quanto os(as) alunos(as) foram capazes de aprender e se desenvolver ao participarem desses programas e eventos.

### **VOCÊ TEM ALGUMA DICA A COMPARTILHAR SOBRE COMO SE TORNAR UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO, OU COMO CRESCER NESTA FUNÇÃO?**

Manter uma agenda de encontros frequentes com profissionais de áreas variadas, como empresas com fins lucrativos, fundações, ONGs e agências governamentais pode ser útil. A universidade é vista como uma espécie de campo neutro onde agentes de campos diversos podem se encontrar, discutir e agir colaborativamente. Se o Precursor da Transformação mantiver uma boa rede de contatos com esses profissionais, isso será importante para criar um tipo de parceria na qual alunos(as) e docentes possam atuar ativamente e colaborar para gerar impactos substanciais na comunidade local ao redor da universidade.

# 5 CRIAR UM GRUPO DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA

---

Impulsionar a mudança institucional é um esforço coletivo. Pode ser útil montar um grupo com dois ou três Precursores da Transformação que tenham habilidades e influências complementares para que eles possam liderar uma Equipe de Transformação e contribuir para o surgimento de estratégias de promoção da transformação que abranjam toda a instituição.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Distribui a carga de trabalho.
- \* Aproveita vantagens de posições hierárquicas diversas, redes de contatos diversas e recursos institucionais.
- \* Acrescenta experiências e perspectivas diferentes, contribuindo para soluções mais holísticas.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Quando for preciso assegurar o apoio e a alocação de recursos da parte das pessoas em funções de liderança.
- \* Quando for o momento de selecionar e acolher na equipe novos Precursores da Transformação.
- \* Em momentos de transição dos Precursores da Transformação.
- \* Quando houver desafios na ampliação da influência e adesão ao projeto.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

---

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para identificar traços adicionais de liderança que talvez sejam necessários.
- \* Para garantir que o grupo preste contas do trabalho realizado.

---

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para identificar a quantidade e o perfil de Precursores da Transformação necessários.
- \* Para cocriar essas posições como parte da estratégia e do projeto de governança.

---

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

Não se aplica.

---

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para gerar informações para os Precursores da Transformação quando eles estiverem mapeando os recursos e influências indispensáveis e buscando aumentar a base de aliados e a sua influência.
-



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Embora nem todos(as) os(as) Precursores(as) da Transformação precisem ter todas as competências listadas na Estratégia 4, o Grupo de Liderança Transformadora precisa, coletivamente, contar com todas elas. A Ashoka U em geral recomenda que ele seja formado por dois ou três docentes, funcionários(as) e/ou membros do quadro administrativo que tenham competências complementares e estejam alinhados aos mesmos valores para servirem como Precursores da Transformação. Nossa recomendação é que, juntos, eles dediquem pelo menos a carga de trabalho que seria de uma pessoa contratada em tempo integral para a promoção da transformação.

Os Promotores da Transformação, como reitores, vice-presidentes adjuntos e outros cargos do alto escalão, são figuras essenciais para possibilitar o trabalho dos Precursores da Transformação. Eles enxergam a inovação social e a promoção da transformação como prioridades essenciais da instituição e auxiliam ativamente o trabalho para implementá-las, alocando recursos financeiros, engajando outras pessoas na instituição e garantindo que o projeto tenha o apoio necessário. Da mesma forma que os Precursores da Transformação, os Promotores procuram encarnar o exemplo dos valores que defendem, oferecendo novos modelos de comportamento e liderança que empoderem outras pessoas a desenvolverem o seu potencial como agentes de transformação. Em alguns casos, dependendo da sua capacidade e dos seus interesses, os Promotores da Transformação poderão assumir papéis mais ativos como partes do Grupo de Liderança Transformadora.

### VARIÁVEIS INSTITUCIONAIS A SEREM CONSIDERADAS

Ao formar um Grupo de Liderança Transformadora, pode ser útil levar em conta o tamanho da universidade e a distribuição de poder e das comunicações dentro dela (ver a Anamnese Institucional na Estratégia 1). A Tabela 16 mostra algumas características institucionais que devem ser consideradas.

**TABELA 16. CONSIDERAÇÕES PARA SELECIONAR UM GRUPO DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA**

CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS		IMPLICAÇÕES
<b>TAMANHO<sup>8</sup></b>	<b>MUITO PEQUENA A PEQUENA</b> (até 2.999 alunos(as))	Pode precisar de 1 a 2 Precursores da Transformação; a figura do Promotor da Transformação talvez não seja necessária.
	<b>MÉDIA A GRANDE</b> (entre 3 mil e 10 mil ou mais alunos(as))	Pode precisar de 2 a 3 Precursores da Transformação e 1 Promotor da Transformação.
	<b>MUITO GRANDE</b> (um número significativamente maior do que 10 mil alunos(as))	Pode precisar de 3 a 4 Precursores da Transformação e diversos Promotores da Transformação.

<sup>8</sup> Classificações de tamanho baseadas nos critérios da Carnegie Classifications of Institutes of Higher Education acessada em 6 de junho de 2020.

Além desses fatores, as prioridades estratégicas da instituição vão determinar quais indivíduos estarão melhor posicionados para atuar como Precursores da Transformação. Por exemplo, se uma universidade identifica a indigenização ou ampliação do acesso como prioridades essenciais, ter pelo menos um Precursor da Transformação que venha do Departamento Para Povos Indígenas ou que trabalhe com as questões do acesso pode ajudar a garantir que os esforços de promoção da transformação estarão focados nessas áreas.


## TIPOS DE GRUPOS DE LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Com base na experiência da Ashoka U com campi do mundo inteiro, nós observamos algumas combinações possíveis nos Grupos de Liderança Transformadora, e elas estão descritas na Tabela 17.

**TABELA 17. TIPOS DE GRUPOS DE LIDERANÇA**

TIPO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS NO CAMPUS <sup>9</sup>
<b>UM ÚNICO PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO</b>	Um Único Precursor da Transformação: o cargo e a área de especialidade da pessoa escolhida podem variar, mas escolher um(uma) professor(a) com boa rede de contatos pode ser um meio poderoso de engajar o corpo docente ao mesmo tempo em que também se influencia o alto escalão e difunde a mensagem para os cargos operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A College of the Atlantic, localizada no Nordeste dos Estados Unidos, tem apenas 350 estudantes e um corpo docente com 35 professores(as).</li> <li>* Além de ser muito pequena, a faculdade adota um modelo de governança colaborativa no qual alunos(as), docentes e funcionários(as) trabalham juntos para dirigir o campus. (Leia mais a respeito na seção Exemplos no Campus da Estratégia 9.)</li> </ul>
<b>UM PAR DE PRECURSORES DENTRO DE UM CENTRO PARA A TRANSFORMAÇÃO OU INOVAÇÃO SOCIAL</b>	<b>Centro liderado por 1 membro do Corpo Docente e 1 Funcionário(a):</b> reúne as experiências do corpo docente (pesquisa) e dos(das) funcionários(as) (prática) no mesmo centro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A Universidade de San Diego, uma instituição Católica nos Estados Unidos, conta com um <i>Hub</i> de Transformação.</li> <li>* O <i>Hub</i> é gerido por dois Precursores da Transformação, um Diretor Adjunto com grande experiência prática que coordena a programação no dia a dia e um Diretor Docente que agrega a experiência na área de pesquisa.</li> </ul>
	<b>Centro liderado por um Diretor do Quadro de Funcionários com o apoio de uma professor(a) em esquema de revezamento:</b> abre espaço para as perspectivas de docentes e dos(as) funcionários(as); ter uma posição ocupada por um revezamento de professores(as) funciona como reconhecimento do compromisso dos docentes com o projeto enquanto contribui para formar uma base forte de promotores da transformação entre os(as) professores(as) com o passar do tempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Baseada na Flórida, a Rollins College conta com um <i>Hub</i> de Impacto Social com codiretores que atuam como Precursores da Transformação.</li> <li>* O Diretor do Quadro de Funcionários coordena os programas e viabiliza colaborações com outras partes do campus, membros da comunidade e organizações da área do impacto social.</li> <li>* O Professor Diretor é nomeado para mandatos de dois anos, e trabalha para engajar outros membros do corpo docente no projeto e gerar novas oportunidades de projetos que sejam benéficos para todas as partes.</li> </ul>

<sup>9</sup> Esses exemplos representam modelos adotados até o momento da publicação do guia. Os Grupos de Liderança e Equipes de Transformação tendem a crescer e evoluir naturalmente com o passar do tempo (Ver Estratégias 6 a 8).

TIPO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS NO CAMPUS <sup>9</sup>
 <p><b>COLIDERANÇA UNINDO DIVERSOS DEPARTAMENTOS E GABINETES</b></p>	<p><b>Múltiplos Precusores da Transformação espalhados pelo campus:</b> gera oportunidades para expandir a influência do projeto e aumenta a probabilidade de que a mentalidade da transformação seja incorporada a despeito das fronteiras entre escolas, departamentos e cargos.</p>	<p>* A Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), em Puebla, México, conta com três Precusores da Transformação: o Diretor Acadêmico do Programa de Empreendedorismo e Incubadora de Empresas, o Diretor do Centro de Impacto e Inovação Social e o Coordenador para o Centro de Impacto e Projetos Estratégicos do Gabinete do Vice-Presidente Acadêmico.</p> <p>* Com essa configuração, o grupo consegue incorporar a mentalidade da transformação nos programas acadêmicos voltados para o empreendedorismo, no centro de inovação social e impacto e no modelo educacional e desenvolvimento docente de maneira geral.</p>
		<p>* A Mount Royal University, em Calgary, Canadá, conta com três Precusores da Transformação.</p> <p>* Um(Uma) professor(a) nomeado(a) como Diretor Acadêmico para a Transformação trata de avançar com a implementação da mentalidade de transformação no currículo e questões de ensino e aprendizado. Há também um outro membro do corpo docente que atua como Precursor da Transformação na Escola de Administração e Negócios, além do Diretor do Centro Iniskim, dedicado a aumentar o engajamento e o sucesso dos(das) alunos(as) vindos(as) de famílias indígenas e também ampliar a conscientização sobre as populações indígenas, suas histórias, culturas e costumes.</p>





## PASSO A PASSO

Veja a seguir algumas ações práticas para formar um Grupo de Liderança Transformadora.

### —● **FAÇA A SELEÇÃO COM UM OLHAR ESTRATÉGICO**

Escolha os Precursores da Transformação com base no tamanho da universidade e da sua estrutura e no seu grau de maturidade nos quesitos da inovação social e promoção da transformação. Leve em consideração o grau de *expertise* e as habilidades, as perspectivas, o poder posicional e o capital social de cada Precursor em potencial. Assegure-se de que os Precursores da Transformação escolhidos tenham um forte alinhamento de valores e contem com perspectivas, *expertises* e graus de influência na instituição que sejam complementares. Incluir alguém com influência sobre o corpo docente é fundamental, ao passo que ter um membro do quadro de funcionários(as) pode garantir mais tempo de trabalho dedicado ao projeto.

---

*“Seria difícil catalisar as mudanças necessárias para o campus sem alguém do corpo docente. Os(as) professores(as), quer gostemos disso ou não, tendem a ter em mais alta conta colegas do corpo docente e às vezes desmerecer quem ocupa outras posições... Também é importante criar pontes entre os departamentos de administração e negócios e as escolas de artes e ciências humanas, e fazer com que a promoção da transformação se torne relevante para diferentes escolas de pensamento, seja pela via do empreendedorismo social ou pelo olhar da justiça social.”*

**– JILL GRIFFIN, UNIVERSIDADE DE EVANSVILLE**

---

### —● **CONSTRUA VÍNCULOS FORTES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Invista em criar laços fortes e baseados em confiança entre os Precursores da Transformação, e distribua as responsabilidades com base nos pontos fortes e áreas de interesse de cada pessoa. Ofereça um modelo de promoção da transformação por meio de uma liderança coletiva e colaborativa. Garanta a existência de um “espaço protegido” onde possam ser elaborados os progressos, contratempos e próximos passos em potencial da inovação institucional.

### —● **ESTABELEÇA MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA**

Crie comunicações claras e regulares e mecanismos de registro de chegada. Determine o melhor esquema de frequência e métodos de trabalho com base no estilo de comunicação adotado pelo grupo e nos horários de trabalho de cada integrante. Garanta que todos(as) se deem permissão e flexibilidade responsável para práticas de autocuidado e outros meios de proteção e promoção do bem-estar pessoal durante o trabalho que pode ser desgastante – embora altamente gratificante – de implementação da mentalidade da transformação.

## —● MAPEIE O SISTEMA

Trabalhem em conjunto para melhor avaliar e entender a instituição como um sistema, recorrendo à mentalidade, aos princípios e ferramentas do pensamento sistêmico. Identifiquem os principais agentes, processos, forças, interações, estruturas de poder “hard” (como cargos e recursos) e “soft” (como relações e influência) e pontos de alavancagem. Reflita sobre onde é possível exercer influência e onde será necessário ter apoio das pessoas em funções de liderança.

### PARA MAIS INFORMAÇÕES SOBRE PENSAMENTO SISTÊMICO, CONSULTE:

\* [Curso Crash de Mudança Sistêmica da Ashoka](#)

\* [Centro Water para Pensamento Sistêmico](#)

\* [Resumo do Modelo Iceberg do Ecochallenge.org](#)

## —● AVANCE COM A IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

Avance com a implementação da estratégia de promoção da transformação da instituição se já existir uma que tenha sido elaborada. Ou construa em conjunto com pessoas em funções de liderança e a Equipe de Transformação uma estratégia de adaptação para identificar e priorizar oportunidades de promoção da transformação. Identifique as principais prioridades estratégicas e áreas de ação, deixando sempre espaço para que as adaptações e iterações necessárias possam emergir.

## —● FEEDBACK

Garanta que existam ciclos abertos de *feedback* entre o Grupo de Liderança Transformadora, a Equipe de Transformação e líderes Seniores da instituição. Promova reflexões sobre o trabalho, as relações, os principais aprendizados e desafios do Grupo de Liderança Transformadora. Celebre os progressos que forem sendo conquistados no caminho.



## DICAS

## —● PENSE EM TERMOS DE REDES DE RELACIONAMENTOS E NÓS

Com sua ação conjunta, o Grupo de Liderança Transformadora terá que ser capaz de influenciar pessoas em funções de liderança, docentes, funcionários(as) e alunos(as) e de abarcar com seu trabalho múltiplas escolas, disciplinas e funções na universidades. Reserve um tempo para avaliar quem tem vínculos significativos, capital social e influência sobre partes essenciais da instituição e de que maneira, juntando as contribuições de todos(as), novos laços poderão ser estabelecidos.

---

—● **AJA PARA COMPLEMENTAR MAS TAMBÉM PARA CUMPRIMENTAR**

Além de contar com uma gama ampla de perspectivas e competências como grupo, também é essencial que os membros encorajem uns aos outros.

—● **SEJA REALISTA COM RELAÇÃO AO GRAU DE COMPROMETIMENTO**

A maior parte dos Precursores da Transformação tem outras funções e responsabilidades paralelas. Procure assegurar que o grupo consiga alocar coletivamente um tempo significativo para a promoção das mudanças institucionais, e faça com que os membros apoiem uns aos outros no estímulo à manutenção do bem-estar pessoal e da resiliência.

---

*“Um ponto de partida fundamental para o Grupo de Liderança Transformadora é considerar com respeito as perspectivas que cada pessoa traz para o debate. E, para ser franca, contar com personalidades complementares e simplesmente gostar da companhia um do outro é bem importante. Avançar com a implementação da promoção da transformação no campus é algo que requer muito tempo e esforço, então o grupo precisa ser capaz de trabalhar bem como equipe e ter membros que deem apoio uns aos outros. Talvez seja difícil conseguir reunir todos esses ingredientes, mas, uma vez que isso acontece, é pura magia.”*

– JILL GRIFFIN, UNIVERSIDADE DE EVANSVILLE

---

# CRIAR E SUSTENTAR A EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO

---

A Equipe de Transformação<sup>10</sup> poderá fazer parte ou ser o ponto de partida para uma estrutura que abranja toda a instituição, fazendo a coordenação dos projetos de inovação social e promoção da transformação. Ao formar uma Equipe de Transformação interdisciplinar e comprometida com a missão de fortalecer e fazer crescer em todo o campus o ecossistema de inovação social e promoção da transformação, será crucial desenvolver certos protocolos e sistemas de incentivos.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Expande a capacidade e os recursos dedicados à promoção da transformação.
- \* Permite que a promoção da transformação atravesse as barreiras entre disciplinas e silos.
- \* Garante uma base de apoio forte para avançar com a implementação da mentalidade de transformação.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Ao recrutar uma Equipe de Transformação e estabelecer os seus protocolos.
- \* Quando as normas e processos começarem a mostrar sinais de desgaste.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para identificar maneiras pelas quais dar apoio à Equipe de Transformação.
- \* Para monitorar o cumprimento das suas responsabilidades.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para definir funções, recrutar membros e orientar a Equipe.
- \* Para elaborar o regimento da Equipe de Transformação.
- \* Para determinar as normas e os processos que serão adotados.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para orientar as operações da Equipe de Transformação de modo a otimizar o melhor engajamento estudantil.
- \* Para detectar vozes ou preocupações discentes não representadas na Equipe de Transformação e pleitear para que sejam incluídas.

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para refletir se essa é uma função que você gostaria de desempenhar.
- \* Para dar apoio à Equipe de Transformação na tarefa de recrutar outros(as) professores(as) ou alunos(as).



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Veja abaixo alguns pontos essenciais sobre as responsabilidades e composição da Equipe de Transformação, e também maneiras para formar uma.

### RESPONSABILIDADES

A responsabilidade mais fundamental da Equipe de Transformação é advogar a favor da promoção da transformação e incorporar seus princípios às áreas de *expertise* e influência de cada um dos seus membros. A Equipe também poderá ajudar a mapear o ecossistema existente para a inovação social e promoção da transformação na instituição. Veja abaixo na Tabela 18 um quadro resumido das responsabilidades da Equipe de Transformação, e vá ao Anexo D para ler as descrições mais completas.

**TABELA 18. RESPONSABILIDADES FUNDAMENTAIS DAS EQUIPES DE TRANSFORMAÇÃO**

ÁREA FOCAL	RESPONSABILIDADES FUNDAMENTAIS
<b>FOCO PROGRAMÁTICO OU FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Traduzir as ideias de promoção da transformação para os seus nichos de <i>expertise</i>, como ensino, pesquisa, liderança programática, engajamento estudantil e parcerias na comunidade.</li><li>* Contribuir para a <i>expertise</i> funcional ou disciplinar em questão como cocriadores, mentores ou facilitadores de iniciativas de promoção da transformação como desafios, incubadoras e bolsas de estudos.</li></ul>
<b>FOCO NA AMPLIAÇÃO DO CAMPO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Influenciar outros a trazerem para o domínio comum em suas áreas de <i>expertise</i> as ideias de inovação social por meio de conferências, publicações e outros mecanismos.</li></ul>

Adaptado das Descrições de Função de Precursor da Transformação, Promotor da Transformação e Equipe de Transformação, com permissões da Ashoka U. Veja o Apêndice D para mais detalhes.

Há duas distinções principais entre as áreas focais para a Equipe de Transformação e os Precursores da Transformação. Veja um resumo delas na Tabela 19 abaixo.

<sup>10</sup> Mesmo que a instituição conte com um departamento ou gabinete de projetos especiais que cuide da gestão dos projetos de longo prazo de desenvolvimento da liderança ou coordenação das mudanças, os termos Precursor da Transformação e Equipe de Transformação são usados neste Guia Prático para designar recursos alocados especificamente para implementar a inovação social e promoção da transformação.

Em certos casos, o departamento institucional ou gabinete de projetos especiais encarregado de supervisionar o desenvolvimento da liderança ou fazer a coordenação das mudanças poderá ser um aliado fundamental no processo, mesmo que o seu escopo de atuação seja mais amplo do que a inovação social e o princípio da transformação.

**TABELA 19. DISTINÇÕES ENTRE AS FUNÇÕES DE PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO E EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

<p><b>FOCO ESPECÍFICO E NÃO ABRANGENDO TODA A INSTITUIÇÃO</b></p>	<p>Enquanto os Precusores da Transformação focam seus esforços em avançar com a disseminação da inovação social e promoção da transformação por toda a instituição, os membros da Equipe de Transformação muitas vezes concentram seu trabalho em um único departamento, escola ou programa, em ações que podem incluir, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordenar um programa de licenciatura em inovação social ou empreendedorismo.</li> <li>* Lecionar em cursos de inovação social e empreendedorismo.</li> <li>* Gerir um programa de incubadoras em inovação social.</li> <li>* Integrar resultados de aprendizado relacionados às aulas de algum dos membros (como por exemplo de escrita, educação, engenharia ou num curso de artes).</li> <li>* Incorporar a inovação social e a promoção da transformação ao sistema de matrículas.</li> <li>* Promover atividades de inovação social e promoção da transformação por meio da divisão de assuntos estudantis.</li> <li>* Integrar os princípios da transformação à identidade visual, ações de <i>marketing</i> e comunicações da instituição.</li> <li>* Angariar verbas para a inovação social e a promoção da transformação.</li> <li>* Engajar a associação de ex-alunos(as) e os empregadores às iniciativas de promoção da transformação.</li> <li>* Apoiar os docentes e funcionários(as) no desenvolvimento dos valores ligados à transformação e dos resultados de aprendizagem relacionados.</li> <li>* Fazer o recrutamento, acolhimento na equipe e avaliações de desempenho de docentes e funcionários(as) com base nos valores, competências e geração de impacto relacionados à promoção da transformação.</li> </ul>
<p><b>FOCO NA EXECUÇÃO</b></p>	<p>Membros da Equipe de Transformação tendem a estar focados primariamente na execução de tarefas no âmbito da inovação social e promoção da transformação. Os Precusores da Transformação, por outro lado, precisam encontrar um equilíbrio entre estratégia e execução, envolvendo-se tanto com a disseminação da agenda ligada à inovação social quanto com a execução desse trabalho no dia a dia.</p>

Adaptado das Descrições de Função de Precursor da Transformação, Promotor da Transformação e Equipe de Transformação, com permissões da Ashoka U. Veja o Apêndice D para mais detalhes.

## COMPOSIÇÃO

A composição e o tamanho da Equipe de Transformação poderão variar dependendo da estrutura, dimensão e necessidade da instituição, e também do quão maduro está o seu ecossistema de inovação social e promoção da transformação. Como está descrito com mais detalhes no Apêndice D, o mínimo que uma Equipe de Transformação deve incluir é:

- \* Professores(as) de várias escolas, disciplinas ou programas diferentes;
- \* Membros do quadro administrativo/de funcionários(as) (em áreas como aprendizagem em serviço, engajamento cívico, matrículas, engajamento de ex-alunos(as) e desenvolvimento);
- \* Representantes da Divisão de Assuntos Estudantis/Serviços aos(às) Alunos(as);
- \* Uma empreendedor(a) social ou parceiro(a) vindo(a) da comunidade;
- \* Pelo menos dois(duas) alunos(as) vindos(as) de períodos diferentes.

Embora o grau de engajamento de cada membro da Equipe deva variar de acordo com a sua função e isso possa ser algo difícil de quantificar, recomenda-se que ele fique pelo menos na casa dos 10%.

É importante enfatizar também o papel dos(as) alunos(as) na Equipe de Transformação. Eles(as) devem ser tratados(as) de igual para igual como membros empoderados e atuantes e receber um grau significativo de liberdade para planejar e encabeçar ações. Os(As) alunos(as) podem contribuir de diversas maneiras, tais como:

- \* Fornecendo ideias e orientações sobre os desejos, necessidades e preocupações do corpo discente e como o processo de promoção da transformação está evoluindo pelo campus.
- \* Fornecendo opiniões específicas nas elaborações de programas educacionais e eventos de promoção da transformação, e comunicados e planos institucionais ligados ao tema.
- \* Orientando outros membros da Equipe de Transformação e os Precursores da Transformação sobre as melhores maneiras de engajar e empoderar os(as) alunos(as).
- \* Aumentando a conscientização e o crescimento da promoção da transformação entre os(as) alunos(as), docentes e funcionários(as) por meio da sua própria liderança (atuando como lideranças estudantis em *Hubs* de Transformação, como embaixadores da promoção da transformação, na presidência de grêmios estudantis ou como representantes do corpo discente no Corpo Diretivo ou no Conselho Universitário).

Em última instância, envolver e empoderar alunos(as) na criação dos programas aumenta a probabilidade de eles(as) refletirem os interesses e necessidades de todo o corpo discente. Instrumentá-los para que encabezem o movimento da transformação junto aos discentes cria os modelos de comportamento entre pares e a mentoria essenciais para fomentar a transformação estudantil. Da mesma maneira que o exemplo das pessoas em funções de liderança estabelece um padrão para funcionários(as) e docentes, as lideranças estudantis são modelo de comportamento e inspiração para outros(as) alunos(as). Como pontuam Dougherty e Clarke (2018), “o cérebro dos mais jovens está ‘equipado para a inovação’”, e “organizações que saibam engajar efetivamente a juventude serão necessariamente mais inovadoras” (p. 358). Envolver os(as) alunos(as) nas tomadas de decisão da universidade, nos processos e nas políticas ligados a estratégias de inovação social e promoção da transformação cria uma importante caixa de ressonância, um choque de realidade e um ciclo de *feedback* – e, em última instância, torna a instituição mais inovadora em si mesma.

## **MANEIRAS PARA FORMAR UMA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

Existem diversas maneiras para formar uma Equipe de Transformação, como mostra a Tabela 20.



**TABELA 20. ABORDAGENS POSSÍVEIS PARA FORMAR UMA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO	VANTAGENS/ DESvantagens	EXEMPLOS NO CAMPUS
<b>ORGÂNICA</b>	Indivíduos movidos pelo entusiasmo e automotivação emergem para colaborar organicamente; e com o tempo seus trabalhos se fundem em uma Equipe de Transformação estruturada.	<p>* Vantagens: Pode aproveitar o potencial de uma variedade de voluntários entusiasmados, há menos medo do fracasso e mais oportunidades para uso da criatividade e disposição para assumir riscos.</p> <p>* Desvantagens: Provavelmente haverá vozes ou perspectivas ausentes, limitação na capacidade de alinhar formalmente os esforços.</p>	<p>* A Universidade de Evansville, no Meio-Oeste dos Estados Unidos, começou com um grupo de voluntários que se reunia em encontros pontuais pelo campus antes de se reconhecer mais formalmente como Equipe de Transformação e organizar reuniões regulares. Esse grupo era focado na positividade e em divulgar relatos de promoção da transformação.</p> <p>* Um tempo depois, a sua atuação foi complementada por um Conselho da Transformação estabelecido pela presidência para garantir formalmente a representatividade sem barreiras de funções ou faculdades e integrar de forma deliberada os princípios da transformação.</p>
<b>POR RECRUTAMENTO</b>	Um grupo estabelecido de Precusores da Transformação e/ ou Gabinete de Inovação Social recruta parceiros entusiasmados e com perfil intraempreendedor para compor a Equipe de Transformação.	<p>* Vantagens: Garante uma inclusão mais estratégica de perspectivas e departamentos e funções institucionais.</p> <p>* Desvantagens: Provavelmente haverá vozes não representadas caso o recrutamento não for acompanhado por incentivos ou uma rede de apoio que torne a participação acessível.</p>	<p>* Precusores da Transformação na Universidade de San Diego nos EUA formaram o Comitê CORE com participação de administradores do alto escalão, docentes e funcionários(as), para ajudar dando aconselhamento e orientação às iniciativas de inovação social da universidade.</p> <p>* O grupo se reúne em cerca de oito encontros anuais.</p>

**TABELA 20. ABORDAGENS POSSÍVEIS PARA FORMAR UMA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

<p><b>POR INDICAÇÃO OU CANDIDATURA</b></p>	<p>Um gabinete estabelecido de coordenação ou um líder em função sênior abre um processo de indicações ou candidaturas para postos na Equipe de Transformação.</p>	<p><b>* Vantagens:</b> Há um grau elevado de prestígio associado à função e uma maior possibilidade de que os membros selecionados correspondam aos critérios quanto a valores e competências.</p> <p><b>* Desvantagens:</b> O sistema de candidaturas pode ser visto como um obstáculo à entrada de membros, e o processo leva mais tempo para ser auditado e iniciar os trabalhos.</p>	<p><b>* A Universidade de St. Thomas, baseada no Meio-Oeste dos Estados Unidos, criou um comitê de indicações para identificar docentes, funcionários(as) e alunos(as) com expertise e interesse relevantes. Hoje coordenada pelo Centro para o Bem Comum da universidade, a Equipe de Transformação se reúne pelo menos uma vez a cada semestre na sua formação completa e mantém outros encontros dos “grupos setoriais” (como por exemplo o administrativo, de orientação profissional, o para assuntos curriculares e o de atividades extracurriculares) com o objetivo de ampliar a disseminação da promoção da transformação.</b></p>
<p><b>POR NOMEAÇÃO</b></p>	<p>O Presidente, Vice-Presidente de Planejamento Estratégico ou outro líder sênior nomeia os integrantes da Equipe de Transformação.</p>	<p><b>* Vantagens:</b> Prestígio, apoio institucional e alto senso de responsabilização no trabalho a ser feito.</p> <p><b>* Desvantagens:</b> Provavelmente serão engajados indivíduos que já tenham alguma ligação com as lideranças universitárias, e faltarão oportunidades para incluir novas perspectivas.</p>	<p><b>* Por meio do Gabinete do Vice-Presidente de Operações, a sul-coreana Hanyang University nomeou 15 professores(as), funcionários(as), alunos(as) e administradores(as) para formar a sua Equipe de Transformação. Ela mais tarde foi complementada por um Comitê de Inovação Social que se reportava diretamente ao Presidente, criando uma estrutura de coordenação mais formal.</b></p>



**PASSO A PASSO**

Não existe uma fórmula fixa para as estruturas de governança e de subordinação das Equipes de Transformação. Veja a seguir uma lista de ações práticas a serem tomadas à medida que for sendo delineado o funcionamento que melhor se adequar ao seu contexto.

**IDENTIFIQUE OS MEMBROS DA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

Selecione membros para a Equipe de Transformação que representem uma gama ampla de perspectivas e *expertises* vindos de partes diversas da instituições, e busque incluir docentes, funcionários(as), o quadro administrativo, alunos(as) e pessoas da comunidade. Adapte a composição conforme as variações nas prioridades pessoais, necessidades institucionais e dinâmicas institucionais. Reflita se/como as estruturas da equipe precisarão evoluir com o passar do tempo (ver Estratégia 7).

## —● **ATRIBUA FUNÇÕES E EXPECTATIVAS**

Estabeleça claramente os papéis e expectativas que deverão, em conjunto, avançar com a disseminação da inovação social e promoção da transformação entre as respectivas áreas de trabalho e *expertise* de cada um dos membros. Elabore um regimento da Equipe que defina os objetivos, critérios de participação dos membros, funções e responsabilidades, valores, frequência e formato das reuniões e expectativas para as prestações de contas e comunicações. Invista no desenvolvimento profissional dos membros oferecendo sessões de *coaching* ou mentoria, além de treinamentos e oportunidades de palestras.

## —● **CRIE OS PROTOCOLOS E MECANISMOS PARA A COMUNICAÇÃO**

Defina e evolua os protocolos para reuniões da Equipe, comunicados e prestações de contas. Crie sistemas e mecanismos de coordenação e colaboração entre os membros. Estabeleça e comunique com clareza as expectativas de engajamento para os membros na elaboração de projetos, implementação e prestação de contas. Avalie a efetividade e a utilidade das ferramentas criadas à medida que a equipe e o próprio ecossistema de inovação social em si forem evoluindo e amadurecendo.

## —● **MANTENHA CICLOS ABERTOS DE FEEDBACK**

Assegure-se de que haja ciclos abertos de feedback com espaço para expor e tratar de preocupações comuns, reavaliar a estrutura e os mecanismos de trabalho da equipe e praticar a iteração em conjunto. Os métodos para isso podem incluir: criar janelas de 15 minutos para a discussão aberta no início ou no final de cada reunião; manter sessões regulares de “balanço e lições aprendidas” por projeto; conduzir desafios permanentes de inovação na equipe que incentivem o *feedback* e os melhoramentos; criar um canal anônimo de *feedback* onde membros da equipe possam dar voz às suas preocupações.

## —● **ESTIMULE UMA CULTURA DE APOIO MÚTUO NA EQUIPE**

Trabalhe intencionalmente para cultivar uma cultura interna que espelhe os valores da Equipe, crie exemplos de promoção da transformação e priorize o bem-estar de todos(as). Empodere os membros da Equipe de Transformação para que sejam embaixadores da inovação social e promoção da transformação na instituição. Forneça treinamento e recursos e ferramentas fundamentais de comunicação. Trabalhe em prol da sustentabilidade pessoal e bem-estar honrando o tempo individual e o comprometimento de cada um, mantendo expectativas de entrega realistas e integrando práticas de *mindfulness*, reflexão e celebração mútua às práticas e metas de realização da equipe. Ofereça aos membros a oportunidade de organizarem a sua transição para fora da Equipe caso se deparem com compromissos novos ou prementes que tornem o seu engajamento no projeto insustentável.

## —● **MAPEIE OS RELACIONAMENTOS E RECURSOS**

Codifique as funções dos membros, os processos e progressos. Garanta que membros recém-chegados recebam orientação quanto aos seus papéis e sejam capazes de dar cobertura aos colegas durante um período de ausência ou em caso de transição. Crie uma coletânea de casos, relatos e depoimentos inspiradores, e use-os para reforçar uma cultura interna positiva, recrutar novos membros e ajudar a moldar e partilhar a narrativa institucional de promoção da transformação.

## —● **FORNEÇA RECURSOS E INCENTIVOS**

Identifique quais são os recursos já existentes no grupo e de que forma eles podem ser explorados criativamente. Ofereça uma remuneração pelo tempo de trabalho dos(das) alunos(as) e pessoas da comunidade. Crie incentivos para os membros da Equipe de Transformação, tais como: conceder títulos; distribuir participações em conferências e oferecer bolsas ou subsídios. Ofereça formas adicionais de reconhecimento tais como uma carta anual de agradecimento enviada pelo Presidente ou Conselho; a divulgação do trabalho feito pela Equipe em um *website*, durante um *workshop* ou evento institucional; distribuição de brindes e pequenos presentes. Reserve tempo para celebrar os progressos e conquistas alcançados coletivamente pela equipe.

## —● **PROMOVA A LIDERANÇA DE PENSAMENTO ENTRE OS MEMBROS**

Posicione membros da Equipe de Transformação como lideranças intelectuais e os encoraje a partilharem a sua expertise dentro da instituição e fora dela. Estimule as parcerias entre setores e departamentos para inovar em programas, conduzir pesquisas conjuntas ou a co-autoria de iniciativas cruciais para a construção de campo.

## —● **MANTENHA UM CONTATO ESTREITO COM AS LIDERANÇAS SENIORES**

Estabeleça pontos de contato estratégicos com as lideranças seniores ao longo do ano letivo para compartilhar progressos, receber orientações sobre o direcionamento estratégico e encorajar o apoio em termos de recursos humanos e financeiros.



### **DICAS**

## —● **SEJA CLARO, MAS FLEXÍVEL**

Embora o estabelecimento de expectativas e protocolos claros seja fundamental para a excelência no desempenho da Equipe, é igualmente importante haver uma liberdade para acomodar adaptações e inovações, para fazer um balanço de como as coisas estão caminhando e evoluir as abordagens à medida que o tempo passar e as prioridades e necessidades forem mudando.

## —● **CRIE ESPAÇOS PROTEGIDOS E LEMBRE DE SE DIVERTIR**

Avançar com a disseminação da mudança pode ser um trabalho desgastante física e emocionalmente. É importante que se criem espaços protegidos tanto para poder compartilhar impressões sobre o caminhar dos processos quanto para que as pessoas se divirtam e relaxem.

## —● **TIRE VANTAGENS DOS VÍNCULOS ENTRE COLEGAS**

Além de garantir a representatividade de perspectivas, ter uma Equipe de Transformação diversa é importante para permitir as comunicações entre pares, as influências e tutorias.



### **EXEMPLOS NO CAMPUS**

#### **TECNOLÓGICO DE MONTERREY, CAMPUS GUADALAJARA**

##### **CONSTRUINDO A EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

O Tecnológico de Monterrey (Tec) é uma universidade privada fundada em 1943 com 26 campos por todo o México. No campus de Guadalajara, os Precursores da Transformação adotaram uma abordagem estratégica para montar a sua Equipe de Transformação.

Sendo o Campus Guadalajara do Tec de Monterrey um dos Campi Transformadores Ashoka U e passando por um processo de autorreflexão e renovação em 2016, seus Precursores da Transformação trataram de listar os desafios e oportunidades que se apresentavam naquele momento e esboçar um plano estratégico de promoção da transformação para a fase que se iniciaria em seguida. O grupo fez uma análise dos vários grupos de partes interessadas e entidades em todo o campus, incluindo o colégio de ensino médio e a faculdade, a Escola de Administração, os departamentos de recursos humanos, recrutamento, alojamentos e gestão da vida estudantil. Eles buscaram identificar pessoas que estivessem desempenhando papéis importantes dentro do ecossistema de empreendedorismo social no campus e que pudessem ser potenciais membros para uma Equipe de Transformação.

Em seguida, o Grupo de Liderança Transformadora engajou esses candidatos a membros da Equipe para confirmar sua participação ou para que indicassem outra pessoa melhor equipada para dar apoio ao plano estratégico de promoção da transformação. Os Precursores da Transformação também convidaram os possíveis candidatos a participarem de um encontro informativo onde puderam aprender sobre o trabalho de promoção da transformação desenvolvido no campus e de que maneiras poderiam colaborar como membros da Equipe de Transformação. A Equipe de Transformação conta com uma reunião anual de planejamento, além de pelo menos três encontros de trabalho todos os anos.



### BRIGHAMYOUNG UNIVERSITY

#### ENGAJANDO LIDERANÇAS ESTUDANTIS E MEMBROS PARA A EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO

Se as instituições desejam realmente incorporar os valores de “Um Mundo de Pessoas Que Transformam”, o engajamento dos(as) alunos(as) no processo de disseminação da mudança precisa ser mais do que garantir que estejam pontualmente representados na Equipe de Transformação. Em vez disso, os(as) alunos(as) devem ser empoderados(as) e estimulados(as) a atuarem como co-aprendizes e lideranças do processo.

Na medida do possível, recomenda-se que as instituições ofereçam cargos pagos para lideranças estudantis avançarem com a disseminação da inovação social e a promoção da transformação. Essa medida apoia a equidade e a inclusividade do processo, ao remover os interditos à participação de estudantes que não teriam a oportunidade de se oferecerem como voluntários por necessitarem de trabalhos remunerados.

Por exemplo, o Centro Ballard para o Impacto Social da instituição norte-americana Brigham Young University – uma universidade privada voltada para a área de pesquisas com uma população de alunos(as) da graduação na casa dos 30 mil – emprega 90 alunos(as) para encabeçarem as iniciativas organizadas ali e atuarem como embaixadores da inovação social. Suas responsabilidades abrangem desde ações de *marketing* e comunicação até a gestão de eventos, mentoria e tutoria de colegas e a condução de projetos em todos os setores da universidade em parceria com docentes e funcionários(as). O modelo de engajamento de estudantes por meio de ofertas de emprego e empoderamento para que sejam precursores da inovação social é um mecanismo potente para disseminar a promoção da transformação no campus ao mesmo tempo em que se investe no desenvolvimento a longo prazo de lideranças estudantis. E, por meio de orientações sistemáticas, reuniões de equipe e estruturas de responsabilização e transparência, esses(as) alunos(as) também adquirem uma experiência considerável como agentes de treinamento e profissionais atuantes. Trata-se de uma oportunidade extraordinária para estudantes que são apaixonados pelo tema da inovação social mas precisam lidar com múltiplas demandas de uso do seu tempo para que possam ter o foco na promoção da transformação como uma parte fundamental do trabalho que exercem.

# COORDENAR E INSTITUCIONALIZAR A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

---

Ao longo da última década de trabalho com faculdades e universidades do mundo inteiro, observamos um padrão comum de crescimento da promoção da transformação que independe do porte da instituição ou do contexto em que se encontra.

Há uma onda inicial de comprometimento com a causa da transformação que com frequência desencadeia a mobilização de interesse, tempo e recursos para priorizá-la. À medida que as iniciativas e oportunidades proliferam por todo o ecossistema, aumenta a necessidade de coordenação e comunicação para assegurar que o processo de institucionalização se concretize a longo prazo.

---

## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Cria alinhamento entre as iniciativas de promoção da transformação.
- \* Identifica lacunas, repetições e sinergias.
- \* Estimula a responsabilização.
- \* Garante a sustentabilidade.

---

## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Quando a promoção da transformação cresceu e precisa de mais coordenação da parte da instituição.
- \* Quando as estruturas originais da Equipe de Transformação perdem relevância ou crescem para além do que foi originalmente projetado para elas.

---

## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

---

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para desenvolver estruturas que avancem mais com a incorporação da promoção da transformação.

---

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para influenciar as lideranças seniores a investirem em coordenação e manutenção da congruência.
- \* Para coprojetar uma estrutura que valorize os pontos fortes da sua instituição.

---

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para reportar à Equipe de Transformação pontos onde existe/não existe coordenação e congruência.

---

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Similar às das Lideranças Estudantis.
-





## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Coordenar os esforços em prol da promoção da transformação e integrá-los aos sistemas e práticas da instituição garantem que essa causa continue sendo prioritária a longo prazo. Ao fazer isso, é importante refletir sobre como o ecossistema institucional está evoluindo e promover a evolução das estruturas de maneira congruente. Da mesma forma, deve-se refletir de que maneiras a cultura e as estruturas institucionais são centralizadas ou descentralizadas e se valer desses que são recursos-chave para institucionalizar a promoção da transformação.

### **ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO**

Uma estrutura de coordenação eficaz e que abranja toda a instituição será capaz de: assegurar a congruência entre a estratégia de promoção da transformação e a mensagem que é passada; manter um registro das propostas de promoção da transformação que forem surgindo pelo campus; sustentar o alinhamento entre essas propostas e a eliminação de lacunas e de repetições; e organizar o sincronismo e o sequenciamento dos eventos, campanhas e programas.

Da mesma maneira que não existe uma fórmula única para criar uma Equipe de Transformação e fazê-la crescer com o tempo, também é difícil dar uma resposta precisa sobre se uma estrutura de coordenação será necessária e que formato ela precisará assumir para uma determinada instituição. Em certos casos, pode ser que a própria Equipe de Transformação já conte com uma diversidade de vozes representadas e um senso de transparência forte o suficiente para funcionar ela mesma como estrutura de coordenação. Entretanto, em contextos onde ela contar com menor representatividade, empoderamento, rede de apoio e/ou grau de transparência e responsabilização, poderá ser necessário que se crie uma estrutura de coordenação mais formal e permanente.

A Tabel 21 lista alguns tipos de estruturas de coordenação, que poderão estar presentes independentemente umas das outras ou de maneira combinada.

**TABELA 21. TIPOS DE ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO**

<b>TIPO DE ESTRUTURA DE COORDENAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO</b>	A Equipe de Transformação tem poderes e apoio para fazer o trabalho permanente de coordenação, e deve se reportar a um líder em função sênior ou gabinete do alto escalão sobre o andamento dele.
<b>GRUPO PERMANENTE DE LIDERANÇA</b>	O Conselho da Reitoria, o Gabinete da Presidência ou outra equipe na Liderança Executiva é responsável por monitorar a congruência e a coordenação do projeto de promoção da transformação, e os respectivos departamentos e funcionários(as) se reportam a ela para prestar contas do andamento da colaboração na execução dele.
<b>INSTITUCIONAL OU DO DEPARTAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS</b>	Um departamento cujo escopo abranja a universidade como um todo, como o Gabinete da Presidência, o Departamento de Inovação Acadêmica ou o de Planejamento Estratégico, não apenas define a visão estratégica para promoção da transformação, mas também faz a coordenação do alinhamento.
<b>COMITÊ OU CONSELHO DE DIRECIONAMENTO</b>	Nomeado diretamente pela Presidência ou estabelecido formalmente de outra forma, um comitê ou Conselho conta com representatividade de todo o campus e a responsabilidade de tratar permanentemente da coordenação do projeto de transformação.
<b>APOIADA POR UMA ESCOLA</b>	A escola ou faculdade (de Administração e Negócios, por exemplo) funciona como unidade central de coordenação que organiza as iniciativas de inovação social e promoção da transformação.
<b>NUM CENTRO FÍSICO INDEPENDENTE</b>	Estabelecido num centro ou gabinete físico independente, tem a incumbência de elaborar uma visão da promoção da transformação, coordenar as iniciativas espalhadas pela instituição e executar os programas.
<b>NUM CENTRO VIRTUAL</b>	O centro “virtual” funciona como “lugar e processo” <i>online</i> para coordenação das atividades de inovação social, e pode incluir um repositório de boas práticas, eventos promovidos pelo campus, recursos etc.

## **INSTITUCIONALIZANDO A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

Além de estabelecer uma estrutura de coordenação, existem outras ações a serem tomadas para que a promoção da transformação seja plenamente institucionalizada, numa lista que inclui:

- \* Alinhar a visão institucional, os valores e o plano estratégico aos princípios da promoção da transformação (ver Estratégia 2).
- \* Assegurar doações ou um financiamento a longo prazo para a inovação social e a promoção da transformação, garantindo que vá haver recursos disponíveis para que esses temas estejam constantemente no foco das prioridades institucionais.

- \* Integrar o projeto ao modelo educacional, plano acadêmico, atributos/resultados desejáveis dos graduados e pré-requisitos gerais.
- \* Incorporar a filosofia da promoção da transformação às práticas e políticas institucionais, conforme os exemplos:
  - Recursos Humanos: nos processos de recrutamento, contratação, gestão de desempenho e promoções, treinamento e desenvolvimento profissional.
  - Captação de Alunos(as): nas admissões e ações de *marketing*.
  - Assuntos Estudantis: no cotidiano do campus (assuntos ligados aos alojamentos, clubes de alunos(as), atividades esportivas e recreativas), na orientação acadêmica, aconselhamento profissional, bem-estar físico e mental.
  - Operações: elaboração de orçamentos, aquisições, gestão de ativos, gestão de informações e de sistemas.
  - Desenvolvimento Institucional: engajamento de ex-alunos(as) e angariação de verbas.

## **CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO**

À medida que forem sendo estabelecidas estruturas de coordenação e mecanismos para a institucionalização da promoção da transformação, é útil que se leve em conta a estrutura geral da organização e a sua cultura. Uma tensão organizacional clássica em qualquer setor, especialmente no da educação superior, está ligada a decidir até que ponto as iniciativas devem ser centralizadas ou descentralizadas. Isso requer um entendimento profundo da estrutura e cultura organizacional em questão (ver a Estratégia 1), além de conhecimento das vantagens e desvantagens tanto da centralização quanto da descentralização.

A Tabela 22 identifica recursos e estratégias potenciais quando se pensa em como coordenar e institucionalizar a promoção da transformação em contextos centralizados e descentralizados.

**TABELA 22. RECURSOS E ESTRATÉGIAS POTENCIAIS PARA CONTEXTOS CENTRALIZADOS E DESCENTRALIZADOS**

PARA CONTEXTOS CENTRALIZADOS	
PONTO DE ALAVANCAGEM	OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS
* Autoridade centralizada, como a figura de um presidente ou vice-chanceler.	* Crie um Desafio ou Prêmio da Presidência ou VC para angariar, incentivar e apoiar ideias inovadoras ou ampliar a incorporação da inovação social e promoção da transformação aos percursos educacionais e à cultura da organização.
* Departamento forte de Planejamento Estratégico.	* Garantir representação do Conselho no processo de planejamento e permitir um tempo adequado para o engajamento das partes interessadas. * Aproveitar o potencial das câmaras municipais, World Cafés e <i>hackatons</i> para estimular o surgimento de ideias inovadoras em toda a instituição.
* Equipe de Transformação ou estrutura de coordenação fortes.	* Criar esquemas claros de produção de sentido e ciclos de <i>feedback</i> (como por exemplo determinar e monitorar métricas, criar canais de sugestão, oferecer incentivos para engajar partes interessadas em iniciativas de melhoria). * Criar um papel opcional de “embaixadores da transformação” para engajar indivíduos interessados de diversas partes da instituição e instrumentá-los para que possam atuar em defesa da promoção da transformação, oferecer mentoria a outras pessoas e/ou iniciar e liderar projetos. * Criar laboratórios trimestrais de inovação abertos a qualquer parte interessada que queira fornecer contribuições para a estratégia de promoção da transformação ou gerar ideias e programas inovadores.
PARA CONTEXTOS DESCENTRALIZADOS	
PONTO DE ALAVANCAGEM	OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS
* Reuniões regulares do alto escalão (do Conselho da Reitoria ou Gabinete da Presidência, por exemplo)	* Conseguir que líderes executivos se responsabilizem por integrar ainda mais os princípios da transformação em suas escolas ou departamentos.
* Centros ou institutos variados e dispersos que estejam promovendo o impacto social a partir de perspectivas disciplinares diferentes (como por exemplo a Escola de Serviço Social, Centro pela Justiça Social, Escola de Administração, Divisão de Engajamento da Comunidade etc.)	* Encorajar os centros a sediarem noites abertas uma vez a cada trimestre em esquema de revezamento para divulgarem o trabalho que vem sendo feito. * Criar oportunidades de “aprendizado e troca entre funcionários(as)” onde colaboradores de um centro possam acompanhar um dia de trabalho de algum colega em outro centro relacionado. * Aproveitar a confiança crescente da comunidade universitária para gerar iniciativas-piloto de colaboração.
* Projetos de ensino ou pesquisa de docentes que promovam o impacto social (quer usem essa linguagem e tenham um viés promocional explícito ou não)	* Divulgar o trabalho realizado por eles por meio de mecanismos diversos de comunicação, como artigos, sessões de cartazes, “almoço com aula” etc. * Criar uma plataforma ou outros canais e gabaritos acessíveis para que indivíduos possam enviar perfis, relatos de casos, histórias ou recursos que sejam inspiradores para outras pessoas. * Construir um mapa da rede que demonstre de que maneiras as múltiplas vias de ensino e pesquisa ou ações de docentes e funcionários(as) estão relacionadas entre si.



## PASSO A PASSO

Embora coordenar e institucionalizar a promoção da mudança seja um trabalho contínuo, veja abaixo uma lista de ações práticas que podem ser úteis, seja para instituições que estão iniciando a implementar um portfólio de ações transformadoras ou para aquelas onde o projeto já está em plena evolução, e precisa de uma abordagem mais aprofundada. (Nós sabemos que institucionalizar a transformação – ou seja, integrá-la ao próprio DNA da organização – é uma tarefa considerável, e que renderia material para um livro inteiro só com esse tema. Com o espaço limitado de que dispomos aqui, ressaltamos alguns dos passos fundamentais para se ter sucesso nela, numa lista que deve incluir a necessidade de estabelecer parcerias com partes interessadas por toda a instituição para que seja possível adaptar estruturas e práticas institucionais.)

### —● **AVALIE O QUANTO A SUA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO ESTÁ APTA A FUNCIONAR COMO ESTRUTURA DE COORDENAÇÃO**

Avalie a capacidade que sua Equipe de Transformação poderá ter para funcionar como estrutura de coordenação à medida que o projeto evoluir. Reflita, por exemplo, se ela tem representatividade, empoderamento, transparência e acesso a recursos suficientes para coordenar um portfólio crescente de ações transformadoras. Caso a resposta seja negativa, considere de que maneiras essa equipe poderá ser aprimorada nesse sentido ou o que se requer para a criação de uma nova estrutura de coordenação.

### —● **ESTABELEÇA UM RITMO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS AVALIAÇÕES**

Determine em que momentos e de que maneira as estratégias e abordagens para a promoção da transformação serão avaliadas, atualizadas e melhoradas com o passar do tempo. Procure criar um ritmo regular para a monitoração dos *feedbacks*, avaliação dos impactos e reflexões sobre as expectativas de progresso.

### —● **CRIE MECANISMOS DE PLANEJAMENTO E INTEGRAÇÃO**

Identifique os principais marcos e eventos que deverão requerer ações de coordenação ou colaboração durante o período/semestre ou ano acadêmico. Crie diagramas visuais, painéis e mapas de variações para ajudar a manter a equipe focada nos principais eventos, progressos e/ou métricas. Considere a criação de um plano de projeto integrado, calendários compartilhados e/ou uma “sala de controle” física onde haja cartazes destacando as trajetórias de estudantes no caminho da promoção da transformação e as interligações entre iniciativas.

## —● **MANTENHA UM CADASTRO DE INICIATIVAS DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO E AS DIVULGUE REGULARMENTE**

Faça uma análise de recursos e oportunidades disponíveis (na forma de oportunidades acadêmicas como cursos e títulos e também extracurriculares, como ciclos de palestras, festivais de promoção da transformação, estágios, *bootcamps* e outras). Avalie a que patamar de desenvolvimento elas atendem (básico, intermediário ou avançado) e de que maneira estão relacionadas entre si. Busque eliminar duplicações, preencher lacunas e aproveitar as sinergias possíveis. Divulgue todas as iniciativas por todo o campus para informar aos(as) alunos(as) sobre como se engajar no projeto, refletir sobre suas experiências dentro dele ou identificar qual o melhor passo seguinte para o seu contexto e de que maneiras se orientar e elaborar a sua própria jornada dentro da promoção da transformação (veja a Estratégia 15 para mais detalhes sobre criação de cadastros e jornadas de aprendizado).

## —● **ESTABELEÇA PARCERIAS QUE INTEGREM A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO ÀS ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS**

Crie vínculos de relacionamento com parceiros em posições estratégicas (que atuem por exemplo nas áreas de recursos humanos, assuntos estudantis ou operações) e com membros do alto escalão para integrar a transformação a estruturas institucionais, políticas, processos, programas e eventos. Busque janelas de oportunidade como a elaboração de novas estratégias de um departamento. Inscreva-se em comitês de modo a influenciar e moldar políticas e planejamentos transversais que abranjam toda a instituição.



### **DICAS**

#### —● **NÃO PEQUE POR PENSAR DEMAIS**

Decidir onde e como uma função ou área focal será incorporada à instituição é uma questão estratégica crucial, mas não permita que isso impeça você de iniciar a ação. Encontre a maneira mais acessível e natural de estimular o alinhamento e a coordenação e continue aprimorando a estrutura conforme a necessidade com o passar do tempo.

#### —● **RECORRA À ITERAÇÃO SEMPRE QUE NECESSÁRIO**

Trabalhe a musculatura da instituição para a avaliação e a reflexão. Se uma estrutura de coordenação não estiver funcionando da melhor maneira, considere de que outras maneiras os objetivos poderiam ser atingidos e recorra à iteração.



## EXEMPLOS NO CAMPUS

### FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY

A Florida International University (FIU) é uma universidade pública da área da pesquisa localizada na área da Grande Miami que atende a mais de 58 mil alunos(as), 48 mil deles(as) de licenciatura. Em 2013, a universidade começou a formalizar o seu trabalho nos campos da inovação social e promoção da transformação. Desde então a sua Equipe de Transformação vem evoluindo para se adaptar às necessidades e aos contextos em permanente mutação.

A iniciativa foi implementada em 2015 com dois grupos – um Comitê de Direcionamento e uma Equipe de Transformação. O Comitê de Direcionamento contava com seis membros, incluindo parceiros da comunidade, funcionários(as) e um(uma) aluno(a), dedicados a garantirem a certificação de Campus Transformador Ashoka U para a instituição. A Equipe de Transformação era formada por 60 pessoas, cuja missão era construir uma visão para a inovação social na FIU. Entre outros membros, havia docentes especializados nas áreas da inovação social, sustentabilidade e pesquisas ligadas ao impacto, pessoas da comunidade e alunos(as). Esse grupo criou vínculos relacionais e documentou o trabalho que já vinha sendo feito por todo o campus a fim de criar uma base a partir da qual ele seria ainda mais ampliado e diversificado pela universidade.

Em 2017, depois de terem feito uma avaliação da Iniciativa de Promoção da Transformação e das metas estratégicas definidas pela universidade, a Equipe de Transformação e seus líderes decidiram fazer a transição para uma rede menor e mais descentralizada que fosse capaz de estimular a promoção da transformação em todos os gabinetes, departamentos e escolas da FIU. Dessa maneira, a universidade estaria mais apta a criar conexões entre os projetos inovadores que já estavam em ação no campus, garantindo ao mesmo tempo um maior senso de pertencimento e responsabilização entre as diversas partes interessadas.

Em 2019, a FIU avançou mais um passo na institucionalização das suas estruturas de promoção da transformação. Como um dos promotores da transformação, o Pró-Reitor engajou outras lideranças para que incitassem a conscientização sobre o tema, ampliou a angariação de verbas e o apoio filantrópico e procurou garantir um maior envolvimento tanto do departamento de assuntos acadêmicos quanto do de assuntos estudantis.

Ele também reestruturou os esforços de promoção da transformação para que passassem a incluir comitês estratégicos e equipes de projetos. Hoje, há na universidade cinco comitês estratégicos que reúnem, ao todo, 30 vice-presidentes, reitores, diretores e vice-presidentes adjuntos. Cada um dos comitês se reúne cerca de três vezes por ano e se concentra sobre um conjunto específico de metas. A equipe de projeto que conta com representantes de cada um dos comitês se reúne mensalmente para compartilhar atualizações sobre as iniciativas em implementação de modo a aumentar a conscientização e a coordenação entre o trabalho dos cinco comitês. Paralelamente, o plano estratégico da universidade inclui diversas metas de inovação social e promoção da transformação que são apoiadas em parte pelos comitês. Essa malha estrutural foi elaborada com o propósito de tirar proveito de um engajamento mais amplo do alto escalão ao mesmo tempo em que cria flexibilidade e autonomia e melhora a coordenação. Além disso, o Pró-Reitor também direcionou uma verba estratégica para recrutar um Diretor de Inovação Social e Promoção da Transformação, criando assim um cargo permanente encarregado de coordenar e apoiar as iniciativas desenvolvidas por todo o campus.





## EXEMPLOS NO CAMPUS

### CQUINIVERSITY

A CQUniversity (CQU) é a única universidade australiana a manter campi em todos os estados do continente, o que a torna a universidade com maior abrangência geográfica no país. A CQU conta com mais de 20 campi e centros de estudos, e atende a cerca de 35 mil alunos(as). Com uma presença geográfica tão ampla, é preciso contar com estruturas interconectadas de apoio à promoção da transformação.

Um dos canais formais da iniciativa é o Comitê de Engajamento para a Inovação Social (SEIC, na sigla em inglês), que reúne membros da administração interna e docentes a lideranças municipais, comunitárias e empresariais com *expertise* e conhecimentos sobre inovação social e promoção da transformação. O SIEC, que tem participação do Vice-Chanceler, do Presidente e do Pró-Reitor, fornece suporte consultivo ao Gabinete de Inovação Social e à Vice-Presidência Adjunta de Desenvolvimento Global, cujos portfólios concentram os trabalhos na área. Essa estrutura ajuda a sustentar o alinhamento entre as iniciativas de inovação social e promoção da transformação, as metas da universidade e necessidades das partes interessadas.

O Gabinete de Inovação Social coordena a estratégia de inovação social e sua implementação por toda a universidade. A sua Equipe de Transformação reúne tanto docentes quanto grupos de estudantes. A Comunidade de Práticas de Inovação Social se reúne a cada dois ou três meses. Composta por docentes e membros dos quadros acadêmicos vindos de todas as escolas, o grupo compartilha informações sobre práticas e recursos educacionais e curriculares. Além disso, o gabinete contrata alunos(as) para atuarem como Promotores da Transformação, engajando colegas estudantes para as causas da inovação social e promoção da transformação e coordenando atividades com foco estudantil relacionadas em suas respectivas regiões.

Por meio dessas estruturas institucionalizadas, a CQU garante a transparência e o alinhamento entre as iniciativas de inovação social e as metas estratégicas e acadêmicas da instituição, ao mesmo tempo em que estimula maior adesão e senso de pertencimento entre alunos(as) e docentes independentemente da sua disciplina ou localização geográfica.



### MIAMI DADE COLLEGE

#### **CRIANDO UMA ABORDAGEM MULTICAMPI PARA A EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

A Miami Dade College é uma faculdade pública que dispões de oito campi. Atendendo a mais de 90 mil graduandos todos os anos, a MDC é a maior das faculdades que compõem o Florida College System, e tem a maior população de alunos(as) de licenciatura entre todas as instituições de ensino pós-secundário dos Estados Unidos. Em uma organização tão grande, era preciso haver uma liderança universitária com a mentalidade ao mesmo tempo estratégica e sistêmica para institucionalizar de maneira eficaz a inovação social e a promoção da transformação. O seu comprometimento com o propósito de facilitar e prover recursos para a Equipe de Transformação, principalmente quando se considera o porte imenso da instituição, é digno de nota.

A Promoção da Transformação é liderada pelo Diretor de Educação para a Promoção da Transformação e Inovação Social, um cargo criado para coordenar a educação geradora de impacto social e ativar as partes interessadas. Reportando-se ao Vice-Reitor de Assuntos Acadêmicos, a função foi posicionada de modo a permitir um engajamento profundo e relevante entre as unidades acadêmicas. Além da criação desse cargo específico, a MDC tornou a educação transformadora um componente crucial de sua estratégia institucional, levando-a a ocupar um lugar de destaque em seu plano estratégico quinzenal.

Existem Equipes de Transformação em cada um dos oito campi, e um grupo “distrital”, ou da universidade como um todo, encarregado de coordenar os esforços. As equipes da cada campus foram apelidadas de comitês IMPACT (da sigla em inglês para Inovação Encontra Propósito e Transformação por meio de Equipes), e cada comitê inclui alunos(as), funcionários(as), docentes, diretores e administradores entre seus membros. Um funcionário e um docente dividem a liderança de cada comitê, que tem a meta de disseminar a promoção da transformação pela comunidade do seu campus. Um orçamento anual para o trabalho em escala distrital cobre os custos administrativos, com eventos e ações de *marketing*, entre outros gastos ligados à promoção da transformação, e os campi dão apoio a iniciativas locais adicionais de transformação.

Ao institucionalizar esses componentes e garantir uma ampla representação junto às partes interessadas nos campi, a estrutura das Equipes de Transformação é capaz de adotar abordagens localizadas para as iniciativas ao mesmo tempo em que mantém uma perspectiva sistêmica da inovação social e promoção da transformação em toda a instituição.

# GERIR AS TRANSIÇÕES

---

Em todos os patamares da inovação institucional – entre as lideranças seniores, entre os Precusores da Transformação ou nas Equipes de Transformação – é crucial que haja um planejamento para e uma gestão adequada das transições e da acolhida a membros recém-chegados. Uma acolhida eficaz vai garantir que os membros da equipe estejam conscientes de suas atribuições e mais aptos a contribuir efetivamente para as agendas de inovação social e promoção da transformação; um planejamento ativo das sucessões e o cultivo da próxima geração de colaboradores, por sua vez, garante que não haverá perdas da “memória institucional” e do ritmo de avanço do projeto.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Minimiza os percalços.
- \* Atrai e expande a liderança para a promoção da transformação.
- \* Infunde novas perspectivas, mais-valias e recursos.
- \* Cria estruturas que reforçam a liderança para a promoção da transformação.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Quando for preciso conduzir o planejamento sucessório.
- \* Como parte do recrutamento, contratações e acolhida de novos membros.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para construir “força de bancada”
- \* Para usar como base no engajamento dos departamentos de RH, marketing e desenvolvimento.
- \* Para pleitear a inclusão dos princípios da transformação nos processos de seleção.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para identificar e empregar alavancadores da sustentabilidade.
- \* Para pleitear o apoio das lideranças seniores e o comprometimento institucional.
- \* Para trabalhar com o time pela formação de sucessores.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para cultivar ativamente futuros sucessores entre os colegas.

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para compartilhar a sua história como agente de transformação de modo que ele dê suporte a recrutamentos no corpo docente.



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Para que a inovação social e promoção da transformação sejam sustentáveis a longo prazo, é importante assegurar a continuidade da liderança e dos mecanismos de apoio. As transições de líderes seniores e lideranças executivas são momentos que trazem ao mesmo tempo janelas de oportunidades e uma potencial vulnerabilidade. Elas podem ser mecanismos para renovar a energia da instituição e influenciar as percepções dos novos membros do alto escalão sobre os temas da inovação social e promoção da transformação e a importância institucional deles. Ainda assim, se não existirem estruturas organizacionais sólidas e outros promotores da transformação na equipe, a perda de uma liderança executiva forte poderá comprometer o poder de permanência da promoção da transformação.

Do mesmo modo, transições entre os Precursores da Transformação podem representar uma grande vulnerabilidade, já que esse grupo muitas vezes funciona como o motor e o aglutinador das iniciativas de inovação social e promoção da transformação. Por outro lado, Precursores da Transformação e membros da Equipe recém-chegados poderão trazer um novo entusiasmo e nova *expertise* em diferentes etapas do desenvolvimento institucional.

A Tabela 23 descreve uma série de fatores fundamentais que poderão dar suporte a transições efetivas de lideranças e membros da equipe e ajudar a mitigar riscos potenciais.

**TABELA 23. FATORES PARA TRANSIÇÕES DE EQUIPE E LIDERANÇA BEM-SUCEDIDAS**

FATORES	TÁTICAS
<b>COMPROMETIMENTO FINANCEIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Desenvolva planos de longo prazo para angariação de verbas e garantia da sustentabilidade.</li><li>* Invista em estratégias de longo prazo, aloque recursos para sustentar a coordenação e incentive e recompense o engajamento.</li><li>* Forneça recursos financeiros para as lideranças, funcionários(as) e para o tempo de consultores, de modo a dar suporte à continuidade da operação e mitigar os riscos de depender de tempo cedido “voluntariamente”.</li><li>* Tenha um orçamento para o <i>catering</i> dos eventos, para as facilitações dos retiros em equipe e para o desenvolvimento profissional, medidas que poderão render imensos dividendos no apoio aos Precursores da Transformação e à Equipe de Transformação.</li></ul>
<b>ESTRUTURAS E PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Integre os valores e competências da promoção da transformação às descrições dos cargos, processos de acolhida de recém-contratados e de avaliação de desempenho, de modo a criar uma estrutura de fortalecimento da causa e garantir que a promoção da transformação não vá ficar sujeita à volubilidade de um único indivíduo encarregado de promovê-la.</li></ul>
<b>IDENTIDADE DE MARCA E MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Promova a universidade como uma Instituição Transformadora, de modo que ela passe a atrair naturalmente novas lideranças, docentes e funcionários(as) ligados à transformação e que incorporem os seus valores, quer detenham ou não títulos formais relacionados.</li></ul>
<b>CONHECIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Apodere-se da narrativa institucional, seus principais marcos, aprendizados, pontos fortes e oportunidades de crescimento.</li><li>* Utilize tudo isso como bases para o plano de <i>marketing</i>, os processos de acolhida de recém-contratados e os treinamentos em todos os níveis.</li></ul>



## PASSO A PASSO

Veja a seguir algumas ações práticas que pessoas em funções de liderança e os Precursores da Transformação e a Equipe de Transformação poderão adotar, respectivamente, para planejar e dar suporte às transições.

<b>AÇÃO PRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇAS SENIORES</b>	<b>PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO / EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO</b>
<b>DIVIDIR AS ATRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA POR DIVERSAS FUNÇÕES DIFERENTES</b>	Busque cultivar o modelo de liderança colaborativa e compartilhada. Garanta que a promoção da transformação seja apoiada e praticada amplamente pelos membros do Conselho e altos executivos, além de mensurada entre os indicadores principais de desempenho, para que assim os princípios possam se disseminar para além do legado de um único líder sênior.	Busque cultivar o modelo de liderança colaborativa e compartilhada no grupo de Precursores da Transformação e na Equipe de Transformação. Considere, por exemplo, nomear um líder e um assistente direto para cada uma das iniciativas; duplas de docente e funcionário(a) nos programas mais essenciais; mais de uma pessoa engajada por departamento ou escola etc.
<b>ELABORAR PLANOS DE SUCESSÃO QUE SEJAM SÓLIDOS</b>	Organize-se para que as transições no Conselho e na presidência aconteçam de forma planejada. Responsabilize as lideranças do médio e do alto escalões para que cultivem a mentalidade da transformação em suas equipes, criando profissionais adaptáveis, com pensamento sistêmico e promotores da transformação. Certifique-se de que eles tenham planos de sucessão para os cargos de liderança.	Para funções de Promotor da Transformação e dentro da Equipe de Transformação que sejam rotativas, organize a duração e o calendário dos períodos de serviço para garantir que sempre haja membros mais experientes e outros recém-chegados ao mesmo tempo. Crie uma cultura de desenvolvimento profissional contínuo.
<b>INCORPORAR A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO ÀS DESCRIÇÕES DOS CARGOS</b>	Trabalhe junto ao departamento de Recursos Humanos para que as mentalidades e competências ligadas à promoção da transformação sejam integradas às descrições de função de modo a sinalizar esses princípios como prioritários e passar a recrutar agentes de transformação e indivíduos com pensamento sistêmico e focado na inovação.	Integre as descrições de função a necessidade de criar “força de bancada”, planos de sucessão e treinamentos para que outros colegas assumam posições de liderança.
<b>DESENVOLVER COMITÊS DE BUSCA E SELEÇÃO QUE ENTENDAM E APOIEM A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO</b>	Envolva os principais promotores da transformação e da inovação social nos comitês de busca de novos talentos, para que eles sejam exemplos de comportamento e ao mesmo tempo atraíam os valores, competências e comportamentos que a instituição requer. Certifique-se de que os comitês de seleção de talentos para posições no alto escalão incluam profissionais partidários da promoção da transformação e que levarão em conta capacidades relacionadas a ela entre seus critérios.	Identifique a fase seguinte de monitoração de resultados estratégicos. Determine quais os vínculos relacionais, o tipo de suporte e coordenação que ela deverá requerer e que partes da instituição precisarão estar mais ativamente engajadas no processo. Foque especificamente nas partes interessadas ou áreas funcionais mais importantes para serem integradas à Equipe de Transformação.
<b>PREPARAR OS RECÉM-CHEGADOS PARA O SUCESSO POR MEIO DE UM PROCESSO DE ACOLHIDA SÓLIDO E ESTRUTURADO</b>	Crie planejamentos de acolhida focados no seu propósito, que não apenas orientem as novas lideranças sobre a missão, estratégia e os requisitos dos cargos assumidos, mas as ajudem a perceber o próprio papel na criação de uma cultura da transformação. Considere, por exemplo, integrar esse tema como um dos elementos-chave do seu plano dos “100 primeiros dias de ação” como novos executivos da instituição.	Crie planejamentos de acolhida para novos Precursores da Transformação e membros da Equipe de Transformação que os ajudem a entender a visão e a estratégia da promoção da transformação, os papéis e responsabilidades que estão assumindo e a maneira como a equipe funciona. Forneça um panorama geral dos principais programas, planos de projeto e mecanismos de coordenação. Convide-os a contribuir com reflexões e ideias de inovação, aproveitando experiências anteriores em outras equipes transfuncionais que poderão ser valiosas.



## DICAS

### —● **BUSQUE ATRAIR AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO**

Promova sua universidade como uma Instituição Transformadora, de modo que ela naturalmente vá atrair novas lideranças, docentes e funcionários(as) que sejam agentes de transformação e incorporem os valores ligados à promoção da transformação, quer tenham ou não títulos formais relativos a eles.

### —● **INTEGRE A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO À CULTURA E ÀS OPERAÇÕES**

Assegure-se de que a inovação social e a promoção da transformação estejam integradas à cultura e às operações institucionais de modo que não dependam da volubilidade e dos esforços de um único líder em função sênior ou promotor e não corram riscos de desestabilizar-se durante as transições no alto escalão. Fazer isso criará um mecanismo autossustentado de promoção da transformação.

### —● **FINANCIE O PROCESSO**

Desenvolva planos de financiamento e sustentabilidade a longo prazo para o projeto, invista em estratégias de longo prazo, busque alocar recursos que sustentem a coordenação e crie incentivos e recompensas pelo engajamento das partes interessadas. Dispor de recursos financeiros para as lideranças, o quadro de funcionários(as) e para os consultores externos criará uma base de sustentação para a continuidade das operações e mitigará os riscos de ter que contar com tempo cedido “voluntariamente”.





### BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY

#### TIME DE PROJETOS FOCADO NOS ESTUDANTES

A Brigham Young University (BYU) é uma universidade privada da área de pesquisas localizada no estado norte-americano de Utah. Sua população de alunos(as) de licenciatura gira em torno dos 30 mil, e a meta é ajudá-los a cultivar não só suas capacidades intelectuais, mas também a sua fé, caráter, e disposição para o serviço à comunidade. Como parte do seu processo de incremento da capacidade de inovação social, a BYU criou uma estrutura de equipes que incluem grupos diversos de profissionais do quadro administrativo, docentes e funcionários(as), e que também engajam e empregam lideranças estudantis.

A Equipe de Transformação da BYU é composta por dois grupos diferentes: um Grupo da Direção e um Grupo de Alunos(as). O Grupo da Direção tem reuniões semanais e é composto por docentes da Escola Marriott de Administração e profissionais não estudantes contratados em tempo integral ou parcial pelo Centro Ballard para o Impacto Social. O Grupo de Alunos(as) (ou “Brain Trust”), composto por 90 pessoas, reúne-se com o Grupo da Direção duas vezes ao mês e é organizado e liderado por alunos(as). Os estudantes deste grupo são contratados em regime de meio-período pelo Centro Ballard e lideram todos os programas conduzidos nele, tendo um papel crucial como catalisadores da inovação social no campus da BYU. Por meio do Grupo de Alunos(as), a universidade criou um modelo de engajamento estudantil que garante compensação financeira para as lideranças estudantis, cria incentivos para o envolvimento de longo prazo e empodera os alunos(as) a se apropriarem dos progressos na disseminação da inovação social pelo campus.

Dada a rotatividade natural na participação dos(das) alunos(as), a BYU esforçou-se especialmente para implementar ferramentas que assegurem a permanência do conhecimento institucional. Para apoiá-los no planejamento de eventos e na agenda de programações, os estudantes têm acesso a gabaritos que auxiliam a elaborar a gestão do projeto e as competências de responsabilização. Além disso, há um processo sistematizado de acolhida a novos membros do Grupo de Alunos(as) para garantir que todos(as) estejam cientes dos parâmetros de operação e do princípio de marca da universidade. O Grupo de Alunos(as) tem se mostrado crucial para fomentar o desenvolvimento das qualidades de liderança estudantil, o ativamento de pares e a preparação para uma carreira profissional.

## V. EDUCAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO

---

*“Se queremos que nossos(as) alunos(as) adquiram as qualidades dos líderes eficazes, temos que atuar nós mesmos como exemplos dessas qualidades, não apenas na nossa conduta profissional individual, mas também em nossos currículos, nossa pedagogia, nas nossas políticas institucionais e na escolha dos modelos de governança.” (Astin & Astin, 2000, p. 4)*

---

### INTRODUÇÃO

Neste momento, em campi espalhados por todo o mundo, as lideranças do futuro estão sentadas em salas de aula. Elas estão organizando programações extracurriculares, participando de seminários nos seus campi e trabalhando junto às suas comunidades. As experiências que estão tendo vão moldar profundamente a maneira como percebem, interagem com e se movem no mundo, pelo resto de suas vidas. E, mais do que isso, o que esses estudantes estão aprendendo agora vai moldar o futuro para todos(as) nós.

Os educadores desempenham um papel importante ao moldar e facilitar experiências educacionais que dão ferramentas para que os estudantes se tornem agentes de transformação e os preparam para se tornarem lideranças em um mundo cada vez mais complexo e mutável.

Um agente de transformação é qualquer “indivíduo que exerce uma ação para lidar com um problema, ativa as pessoas à sua volta e trabalha por soluções para o benefício de todos(as)” (Duplechain & Lax, 2019, p. 9). A educação para a transformação é uma educação que ajuda os(as) alunos(as) a construir suas identidades e capacidades como agentes colaborativos de transformação. Uma educação para a transformação ajuda os(as) alunos(as):

- \* A desenvolver autoconsciência, compreensão da comunidade e a capacidade colaborativa (Duplechain & Lax, 2019).
- \* A desenvolver suas habilidades para catalisar mudanças sociais, incluindo metodologias como o engajamento cívico, inovação social, justiça social e filantropia (Kim & Krampetz, 2016).
- \* A praticar a promoção da transformação à medida que eles decidem agir e mobilizar a ação de outras pessoas a respeito de um desafio social (Duplechain & Lax, 2019).

Um panorama completo das mentalidades, conhecimentos e habilidades dos agentes de transformação pode ser visto no Quadro das Qualidades Transformadoras (Tabela 2) do capítulo Conceitos Fundamentais: Para Se Orientar.

Em sua essência, a educação para a transformação desperta nos estudantes um senso de agência. Ela lhes dá oportunidades de compreender na prática problemas da vida real e experimentar a cocriação de mudanças sociais e ambientais positivas. Esse modelo educacional desenvolve as mentalidades, conhecimentos e habilidades de que os estudantes vão precisar para:

- \* Entenderem a si mesmos;
- \* Entenderem os problemas sociais e ambientais;
- \* Identificarem soluções de modo criativo e facilitarem colaborativamente mudanças ponderadas e eficazes para o benefício de todos(as).

Embora a educação para a transformação possa ser inserida de maneira modular em um único curso, há caminhos acadêmicos estruturados capazes de prover o arcabouço de sentido necessário para desenvolver e aprimorar as habilidades adquiridas. Idealmente, uma educação para a transformação deverá empoderar os estudantes a criarem e se orientarem por jornadas de aprendizado personalizadas (incluindo atividades curriculares e extracurriculares, e também experiências de vida). Ela será melhor sustentada em instituições cuja cultura e operações funcionem como modelos de promoção da transformação.

Este capítulo aborda os fundamentos essenciais para uma educação para a transformação, que incluem: cultivar mentalidades, resultados de aprendizagem e pedagogias dos Educadores Transformadores, bem como desenvolver experiências curriculares e extracurriculares, continuações para cursos acadêmicos e jornadas de aprendizado para os(as) alunos(as).

## **VANTAGENS ESTRATÉGICAS**

A educação para a transformação pode ajudar alunos(as), instituições de ensino superior e suas comunidades de muitas maneiras. Ela prepara os estudantes para se mostrarem adaptáveis e resilientes diante dos desafios sem precedentes do mundo de hoje, e lhes dá oportunidades e ferramentas para que contribuam de forma essencial para nossa sociedade em constante mudança. A educação para a transformação melhora o preparo dos estudantes para ingressarem no mercado de trabalho, graças ao alinhamento entre as qualidades ligadas à promoção da transformação e as competências demandadas pelos empregadores no século XXI. Ela também forma estudantes que estarão dispostos a aprender continuamente ao longo de suas vidas, abertos à reflexão, voltados para o crescimento e para a inovação, e que terão flexibilidade ao longo de suas vidas profissionais para se adaptarem às mudanças nos setores do mercado, carreiras e cargos. Projetada para ser baseada na experimentação, integrativa, focada em soluções e socialmente engajada, a educação para a transformação estimula a formação de parcerias mutuamente benéficas com a comunidade. Reunidos de maneira colaborativa, os(as) alunos(as), docentes pesquisadores e membros da comunidade podem investigar problemas sociais relevantes e cocriar conhecimento e soluções capazes de trazer percepções significativas e gerar impacto.

Instituições que investem no desenvolvimento da educação para a transformação e incluem isso na sua comunicação mercadológica serão mais capazes de atrair alunos(as) e docentes em um mercado educacional cada vez mais competitivo. Esse modelo educacional também ajuda a posicionar a faculdade ou universidade

como uma “instituição âncora” dedicada a cocriar impacto positivo na comunidade e junto com ela. Isso fornece evidências sólidas para o credenciamento e o cumprimento de critérios de ranqueamento cada vez mais focados na inovação e no impacto, ajudando a valorizar o perfil e a reputação da universidade – o que por sua vez aumenta a procura da parte de estudantes e docentes, e atrai mais verbas.

## **ESTRUTURA DO CAPÍTULO**

Como a Tabela 24 indica, este capítulo se inicia com uma discussão dos conceitos e considerações fundamentais relacionados à educação para a transformação. O restante dele encontra-se estruturado em três partes e sete estratégias específicas para a educação para a transformação.

A educação para a transformação, por definição, deve ser cocriada, adaptável e iterativa. Desse modo, as estratégias mostradas a seguir poderão ser empregadas em momentos diversos e por várias das partes interessadas. Os educadores poderão recorrer a essas estratégias como parte do seu desenvolvimento pessoal, quando estiverem projetando ou reprojetoando um curso específico, elaborando um caminho de aprendizado ou aconselhando alunos(as) em suas jornadas educacionais. As lideranças estudantis funcionam como cocriadores importantes e mentores de seus pares na educação para a transformação. Elas poderão usar as estratégias aqui apresentadas para cultivar suas próprias mentalidades, conhecimentos e habilidades como Educadores Transformadores e para guiar sua colaboração com docentes e pessoas em funções de liderança na elaboração de caminhos e experiências educacionais. As lideranças do quadro administrativo poderão utilizá-las para entenderem melhor de que formas instrumentar os docentes, funcionários(as) e lideranças estudantis para atuarem como Educadores Transformadores e para darem suporte ao desenvolvimento de caminhos pautados na transformação.

**TABELA 24. PANORAMA GERAL DAS ESTRATÉGIAS DE EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA**

<p><b>FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO</b></p>	<p>Esta seção aborda os conceitos básicos da educação para a transformação, introduzindo brevemente abordagens possíveis para estimular as mudanças sociais e criar uma educação para a transformação que seja responsável, as qualidades dos agentes de transformação e papéis a serem desempenhados pelos educadores da promoção da transformação.</p>	<p>Conceitos e Considerações Principais</p>
<p><b>BASES DO MODELO EDUCACIONAL</b></p>	<p>A fim de lançar programas ou cursos na área da transformação que gerem impacto para os(as) alunos(as), os educadores precisam entender primeiro as suas experiências individuais como agentes de transformação, que pontos foram cruciais para o sucesso que alcançaram e de que maneira poderão atuar como modelos da promoção da transformação junto aos estudantes. É fundamental também que se desenvolvam medidas de resultados de aprendizagem capazes de levar a experiências educacionais que forjem os estudantes para serem agentes de transformação.</p>	<p>Estratégia 9. Cultivar a Mentalidade, Conhecimentos e Habilidades do Educador para a Transformação</p> <p>Estratégia 10. Desenvolver Resultados de Aprendizagem na Educação para a Transformação</p>
<p><b>EXPERIÊNCIAS EDUCACIONAIS</b></p>	<p>As experiências educacionais, incluindo aquilo que é ensinado (conteúdos), as maneiras pelas quais as experiências são projetadas e implementadas (a pedagogia) e o seu contexto (acadêmico, extracurricular ou para além da instituição) vão moldar o modo como os estudantes se desenvolvem como agentes de transformação.</p>	<p>Estratégia 11. Utilizar Pedagogias para a Promoção da Transformação</p> <p>Estratégia 12. Criar Cursos de Inovação Social</p> <p>Estratégia 13. Criar Continuações para os Cursos de Inovação Social</p> <p>Estratégia 14. Criar Programas Extracurriculares de Promoção da Transformação</p>
<p><b>ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL</b></p>	<p>À medida que os educadores vão se desenvolvendo e a instituição passa a oferecer cursos e sequências de cursos na área da promoção da transformação, é importante que os(as) alunos(as) recebam apoio para se orientarem em meio à variedade de alternativas disponíveis em sua faculdade ou universidade. Ao estimular jornadas de aprendizado atraentes para os(as) alunos(as), as instituições podem apoiá-los de forma mais eficaz no planejamento do seu próprio desenvolvimento como agentes de transformação.</p>	<p>Estratégia 15. Fomentar Jornadas de Aprendizado dos(das) Alunos(as)</p>

# FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO

## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Antes de detalhar cada uma das estratégias, é importante abordar alguns conceitos fundamentais da educação para a transformação. Esta seção traz uma introdução breve das estratégias possíveis para desenvolver a mudança social e criar uma educação responsável para a transformação das qualidades dos agentes de transformação e papéis possíveis a seres desempenhados por educadores transformadores.

## ABORDAGENS TRANSFORMADORAS

A educação para a transformação inclui uma gama ampla de metodologias de mudança social, abordagens educacionais e experiências de aprendizado para dar suporte ao crescimento dos estudantes em direção às qualidades da promoção da transformação. Como está debatido em “The Rise of the Sophisticated Changemaker” (Kim & Krampetz, 2016), há muitas maneiras pelas quais os agentes de transformação podem promover mudanças, incluindo o engajamento cívico e da comunidade, aprendizagem em serviço, inovação social, empreendedorismo social e filantropia.

Ao instrumentar estudantes para serem agentes de transformação, é importante que eles possam ser expostos a uma variedade de abordagens e que possam entender o tipo de impacto que cada uma pode gerar e como elas funcionam em conjunto. O kit de ferramentas [Social Change Wheel 2.0](#) do Iowa and Minnesota Campus Compact oferece uma gama de abordagens de mudança social e estratégias para os campi, todas em torno dos princípios do “antirracismo, equidade e cocriação” (Iowa & Minnesota Campus Compact, 2020, parág. 5).

Apesar de acreditarmos que é importante que as Instituições Transformadoras ofereçam aos(as) alunos(as) as oportunidades para influir na transformação em todos os níveis de impacto, a Ashoka U defende que a inovação social na área da educação é um meio especialmente poderoso para preparar agentes de transformação que influenciem mudanças em escala sistêmica. A Figura 3 ilustra de que modo algumas dessas abordagens transformadoras estão relacionadas entre si e podem atuar complementarmente para alcançar diferentes tipos de impacto. É importante notar que algumas abordagens para a mudança social podem ser aplicadas de uma maneira que sustente diversos níveis de impacto, extrapolando, portanto, os critérios de uma única categoria. O diagrama não pretende ser completo ou definitivo, mas sim oferecer um panorama conceitual e uma forma de estimular a análise e a discussão sobre a natureza de uma determinada intervenção transformadora, de que maneira ela está relacionada a outras e que oportunidades cria para gerar impacto.

**FIGURA 3. RELAÇÃO ENTRE OS MÉTODOS DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E O TIPO DE IMPACTO TRANSFORMADOR<sup>11</sup>**



<sup>11</sup> Para ler mais sobre níveis de impacto, acesse o blog de Marina Kim (2015) “Rethinking the Impact Spectrum”.

## **EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA RESPONSÁVEL**

Independentemente de qual abordagem para a mudança social for empregada, a educação para a transformação precisará ser planejada de maneira responsável de modo a evitar consequências inesperadas ou danosas para a comunidade, os(as) alunos(as) e a instituição. Embora não traga uma análise completa da bibliografia disponível, a [Cartilha da Educação Transformadora Responsável](#) da Ashoka U (Lax, 2019) oferece uma introdução ao tema da educação transformadora responsável e identifica as três abordagens resumidas na lista abaixo:

### **1) COMECE PELA AUTOCONSCIÊNCIA**

Como Lax diz, “ter um entendimento profundo das próprias experiências e intenções, pontos fortes e limitações, tendências e impacto é crucial para ser um agente de transformação eficaz” (p. 1). Educadores transformadores recorrem a esse entendimento para tomarem decisões conscientes e informadas a respeito de qual linguagem, recursos, pedagogias e abordagens de engajamento empregar a fim de evitar que acabem justamente perpetuando os problemas que pretendem resolver. É preciso que considerem com especial atenção quais são os seus vieses implícitos e de que maneira podem impactar negativamente em suas interações com alunos(as) ou com a comunidade. Essas reflexões servem como um fundamento importante para comunicar e projetar experiências inclusivas que, por exemplo, garantam acesso, acolham pessoas com deficiências e engajem vozes diversas. (Consulte a Cartilha para aprender mais sobre a autoconsciência como resultado de aprendizagem, viés implícito e pedagogia inclusiva.)

### **2) VALORIZE AS VIVÊNCIAS INDIVIDUAIS**

Educadores Transformadores precisam valorizar diferentes maneiras de adquirir conhecimento e projetar experiências educacionais que deem valor, engajem e empoderem indivíduos com vivências pessoais relevantes. Esse é um passo crítico para construir parcerias mutuamente benéficas com membros da comunidade, e para estimular abordagens colaborativas de solução de problemas lideradas por esses indivíduos. Dessa forma, evita-se as armadilhas de ter alunos(as) precipitando-se para resolver problemas que não compreendem e de envios no processo e nas soluções de promoção da transformação. (Este tópico e a Cartilha se baseiam em [“Building Opportunities for Inclusive Leadership”](#), Sandhu (2016). Consulte a Cartilha para mais recursos ligados ao trabalho comunitário centrado na equidade e no *design thinking* para empoderar indivíduos com experiência vivencial).



### **3) EXPANDA O FOCO PARA UMA VISÃO SISTÊMICA E QUE ENFATIZE A COLABORAÇÃO**

Outras armadilhas que devem ser evitadas incluem celebrar os fundadores individuais ou líderes da mudança social como heróis, precipitar-se na adoção de soluções, tratar sintomas em vez das causas e deixar de tomar como base o trabalho já existente (Papi-Thornton, 2016a, Papi-Thornton, 2016b). Experiências de educação transformadora responsável promovem uma perspectiva de pensamento sistêmico, encorajando os(as) alunos(as) a pensarem de que maneiras um problema está relacionado a diversos sistemas, identificando as causas fundamentais e engajando uma variedade de agentes (em especial aqueles que trazem experiência vivencial do tema) para encontrarem soluções colaborativas e que se baseiem no trabalho já existente. De forma semelhante, à medida que os educadores projetam experiências de promoção da transformação, é importante reconhecer, conectar-se com e complementar outras abordagens de mudança social e oportunidades de promoção da transformação já existentes na instituição. Aplicar o pensamento sistêmico permite que tanto educadores quanto estudantes identifiquem pontos de alavancagem e levem em conta potenciais consequências não planejadas. (Consulte a Cartilha para mais informações e recursos ligados ao tema do pensamento sistêmico e transformação.)

### **QUALIDADES DOS AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO**

Agora que já apresentamos algumas maneiras pelas quais encorajar a mudança social e identificamos abordagens para elaborar projetos de educação responsável para a transformação, podemos nos concentrar nas qualidades essenciais que a educação transformadora visa fomentar.

Com base na nossa experiência e em pesquisas realizadas em 2018, a Ashoka U desenvolveu o Quadro das Qualidades Transformadoras para apontar as mentalidades, conhecimentos e habilidades cruciais para qualquer agente de transformação. (Veja a Tabela 2, no capítulo Conceitos Fundamentais: Para Se Orientar). Publicado originalmente na página [\*Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education\*](#), esse quadro foi o resultado das reflexões sobre a experiência da própria Ashoka U com a educação para a transformação somadas a *insights* de mais de 200 parceiros, incluindo Ashoka Fellows, membros da equipe Ashoka e da nossa rede Ashoka U de Educadores Transformadores e inovadores. Trinta pessoas, incluindo empreendedores(as) sociais, Educadores(as) Transformadores(as) e membros da equipe Ashoka, fizeram a revisão do quadro e contribuíram com seus *feedbacks*.

Nossa pesquisa mostrou que a linguagem sobre as qualidades transformadoras pode variar de instituição para instituição. Recorremos a 29 modelos de resultados de aprendizagem em faculdades e universidades de 10 países para entender como as instituições estavam interpretando a educação para a transformação para que ela atendesse às necessidades específicas do seu corpo docente. A Tabela 25 traz as qualidades transformadoras mais comumente citadas e dá exemplos de termos usados pelos educadores para descrever esses resultados.

**TABELA 25. QUALIDADES TRANSFORMADORAS MAIS COMUMENTE CITADAS E EXEMPLOS DE TERMOS**

<b>QUALIDADES</b>	<b>EXEMPLOS DA LINGUAGEM QUE VEM SENDO USADA PELOS EDUCADORES</b>		
<b>HABILIDADES RELACIONAIS</b>	Interação social e construção eficiente de redes de contatos	Diálogos significativos	Colaboração e estabelecimento de alianças
<b>PROPÓSITO ALINHADO A VALORES SOCIAIS</b>	Assumir a responsabilidade de criar um sistema mais saudável	Clareza de propósito	Civismo
<b>REFLEXÃO E AUTOCONSCIÊNCIA</b>	Reflexão e introspecção	Aprendizado a partir de erros passados	Autocuidado
<b>HABILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE EQUIPES</b>	Cultivar equipes saudáveis	Colaboração e trabalho em equipe	Construção de equipes

Nota: Qualidades Transformadoras. Reimpresso de *Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education* (p. 42), por H. Duplechain e J. Lax, 2019, Ashoka U. Copyright Ashoka U 2019. Licenciado sob o CC BY-NC-SA 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Sendo assim, é importante ressaltar que o Quadro das Qualidades Transformadoras Ashoka U não pretende ser impositivo. A Ashoka U apresenta esse quadro para ilustrar a nossa perspectiva sobre as qualidades que vemos como pontos de partida fundamentais para os educadores. Os resultados de aprendizagem na área da transformação devem ser moldados de acordo com o contexto e a missão institucional, o corpo discente, comunidade, pontos fortes e oportunidades em questão. A Estratégia 10 aborda a importância de desenvolver resultados de aprendizagem baseados nas qualidades transformadoras e os princípios para fazer isso.

## **FUNÇÕES DOS EDUCADORES TRANSFORMADORES**

Por fim, há diversos papéis possíveis num modelo de fomento à educação transformadora, conforme mostrado na Tabela 26.

**TABELA 26. FUNÇÕES DO EDUCADOR TRANSFORMADOR PARA ALAVANCAR A TRANSFORMAÇÃO**

CARGO	FUNÇÕES COMO EDUCADOR TRANSFORMADOR
<b>REITOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Colaborar com outros administradores universitários para criar uma estratégia de inovação social transdisciplinar.</li> <li>* Prover suporte institucional.</li> <li>* Celebrar e recompensar o trabalho relacionado à geração de impacto social.</li> </ul>
<b>PRESIDENTE DO PROGRAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar interligações entre as disciplinas e a inovação social.</li> <li>* Fazer a ponte para colaborações entre instrutores de cursos diversos.</li> <li>* Demonstrar as vantagens de integrar a inovação social ao currículo.</li> <li>* Encorajar as partes interessadas a se envolverem nas equipes do trabalho com inovação social.</li> </ul>
<b>DESIGNER INSTRUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Criar uma experiência educacional acessível.</li> <li>* Prover caminhos múltiplos para o engajamento e a avaliação.</li> <li>* Dar apoio a desafios estudantis ligados ao acesso aos cursos.</li> </ul>
<b>FORMADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Levar em consideração os resultados de aprendizagem para os(as) alunos(as).</li> <li>* Estruturar o aprendizado de modo a promover as competências de inovação social.</li> <li>* Estimular transferências positivas de experiências anteriores.</li> <li>* Oferecer sua <i>expertise</i> de conteúdo de modo a encorajar e fomentar as jornadas dos(das) alunos(as) na promoção da transformação.</li> <li>* Conduzir avaliações formativas e compartilhar percepções com as partes interessadas relevantes para encorajar o aprendizado e a melhoria contínua.</li> <li>* Cultivar uma cultura e uma ética da inovação social dentro do curso.</li> </ul>

# CULTIVAR A MENTALIDADE, CONHECIMENTOS E HABILIDADES DO EDUCADOR PARA A TRANSFORMAÇÃO

---

Para ser capaz de preparar todos os estudantes para serem agentes de transformação com as habilidades requeridas pelo século XXI, a educação superior tal como temos hoje precisa ser reinventada como educação para a transformação. Isso requer que os educadores cultivem, eles mesmos, os conhecimentos, as mentalidades e habilidades de agentes de transformação, desenvolvendo assim uma educação transformadora inclusiva e inovadora.

---

## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Solidifica o propósito e aumenta a confiança.
- \* Encoraja os educadores no seu próprio caminho de desenvolvimento.
- \* Cria modelos de comportamento para colegas e para os(as) alunos(as).
- \* Fomenta a inovação educacional.

---

## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Ao criar descrições de cargos e orientações para pessoas recém-contratadas.
- \* Como apoio a *workshops* de Ensino e Aprendizado.
- \* Em treinamentos e avaliações de desempenho.

---

## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

---

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para validar os educadores quando esses valores forem vistos na prática.
- \* Para desenvolver as próprias habilidades como educador (quando relevantes).

---

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para identificar, treinar e celebrar os Educadores Transformadores.
- \* Para apoiar os Educadores Transformadores a construírem uma comunidade de prática.

---

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para reconhecer e recompensar os Educadores Transformadores.
  - \* Para alocar recursos institucionais que sustentem o crescimento e o desenvolvimento.
  - \* Para incorporá-los nos processos de RH.
-






## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Antes de mais nada, os Educadores Transformadores precisam incorporar e tornar-se exemplos das mentalidades, conhecimentos e habilidades dos agentes de transformação, buscando mudanças positivas em suas salas de aula, instituições e comunidades (veja a Tabela 2 no capítulo Conceitos Fundamentais: Para Se Orientar para saber mais sobre as mentalidades e habilidades dos agentes de transformação). A Tabela 27 inclui qualidades adicionais relacionadas especificamente aos Educadores Transformadores, definidas com base nas experiências da Ashoka U dos últimos dez anos.

*“Um líder, em outras palavras, pode ser qualquer pessoa – não importando o cargo formal que ocupe – que sirva como um agente efetivo de mudança social. Nesse sentido, cada professor(a) e funcionário(a), e também cada aluno, é uma liderança em potencial.” (Astin & Astin, 2000, p. 2)*

**TABELA 27. QUALIDADES DO EDUCADOR TRANSFORMADOR**

 <b>MENTALIDADES</b>	 <b>CONHECIMENTOS</b>	 <b>HABILIDADES</b>
<p><b>IDENTIFICAR-SE COMO UM EDUCADOR TRANSFORMADOR</b> Educadores Transformadores acreditam firmemente que uma mudança positiva é possível para e por meio da educação, e que todo docente, funcionário, aluno e membro da comunidade é um contributo essencial para essa mudança.</p> <p>Eles têm uma atitude reflexiva, encarnam em si mesmos modelos de promoção da transformação e procuram criar espaço para outros agirem e iniciarem mudanças.</p>	<p><b>DESAFIOS DO SÉCULO XXI E O CENÁRIO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO</b> Educadores Transformadores compreendem as realidades local e global que seus alunos deverão enfrentar, além de saberem que conhecimentos e habilidades são relevantes para preparar os estudantes para essas realidades.</p> <p><b>PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO, INOVAÇÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL</b> Educadores Transformadores entendem as teorias do empreendedorismo social, da inovação social e da promoção da transformação, e sabem de que maneiras essas teorias se manifestam na prática.</p> <p><b>CONHECIMENTO DISCIPLINAR</b> Educadores Transformadores têm um entendimento profundo da sua disciplina de atuação e de como recorrer aos conhecimentos disciplinares para moldar iniciativas de promoção da transformação. Eles sabem como analisar problemas complexos e usar recursos de disciplinas diversas para lidar com eles.</p>	<p><b>PROJETO EDUCACIONAL</b> Educadores Transformadores são capazes de reformular pedagogias, currículos, programas e caminhos educacionais, de modo a preparar os alunos para a promoção da transformação. Eles planejam experiências de aprendizado que ajudam os estudantes a reconhecerem o próprio poder de agência, lhes dão as ferramentas para utilizar essa agência e o espaço para a prática ética da promoção da transformação.</p> <p><b>FACILITAÇÃO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO</b> Educadores Transformadores integram teoria e prática e facilitam a experiência de aprendizagem de modo a cultivar nos alunos o senso de agência, de exploração e liderança, para que ponham em cheque o status quo educacional.</p> <p><b>CULTIVO DE PARCERIAS</b> Educadores Transformadores se engajam com membros variados da instituição e da comunidade, constroem vínculos relacionais e criam parcerias colaborativas que apoiam o aprendizado estudantil e institucional e a geração de impacto para a comunidade.</p>

A vivência na prática dessas qualidades vai parecer diferente para educadores diferentes. Embora esse ponto seja tratado mais a fundo no Apêndice F, uma breve lista de exemplos poderá incluir:

- \* Desenvolver medidas de resultados alcançados pelos licenciados.
- \* Cocriar e cofacilitar classes com os estudantes.
- \* Tratar de questões prementes do campus ou da sociedade nos cursos.
- \* Criar um ambiente de sala de aula equitativo e inclusivo por meio de práticas multiculturais.
- \* Promover uma redistribuição de poder nas parcerias ao engajar representantes da comunidade e pessoas com experiências vivenciais como professores(as) e palestrantes convidados.

Para pessoas que aspiram se tornar Educadores Transformadores, algumas dessas qualidades emergirão naturalmente. Outras talvez precisem de mais tempo e esforço até serem cultivadas. Quer a promoção da transformação seja um tema novo ou já ocupe uma posição central na vida da pessoa há bastante tempo, sempre haverá maneiras de crescer mais como Educador Transformador. No box Comece Hoje Mesmo, veja algumas ideias sobre por onde iniciar o processo. Outras formas de desenvolver mais as mentalidades, conhecimentos e habilidades do Educador Transformador estão descritas no Apêndice F.

### **COMECE HOJE MESMO**

1. Reflita sobre suas próprias experiências, pontos fortes, limitações e vieses.
2. Identifique o seu “porquê” pessoal – por que você é um apaixonado pelo fomento da educação para a transformação?
3. Acesse os recursos relevantes de inovação social ou promoção da transformação oferecidos pela sua instituição.
4. Procure conhecer os [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU](#) e outras questões que sejam relevantes para a sua comunidade e instituição.
5. Pratique o ato de contar a sua história como Educador Transformador.

### **ESTRUTURAS DE SUSTENTAÇÃO E INCENTIVOS**

As estruturas institucionais e incentivos que estimulam o desenvolvimento e a incorporação das mentalidades, conhecimentos e habilidades do Educador Transformador podem incluir, por exemplo:

- \* Integrar os valores da promoção da transformação às descrições de cargos.
- \* Oferecer orientações sobre inovação social e/ou promoção da transformação a todos os docentes, funcionários(as) e alunos(as) (veja o Exemplo no Campus da CQUniversity na Estratégia 14, por exemplo).
- \* Disponibilizar cursos mais avançados de inovação social e promoção da transformação para docentes e funcionários(as).
- \* Criar Bolsas de Estudo da Transformação para os docentes.
- \* Criar campanhas de envio de relatos e prêmios que celebrem os Educadores Transformadores.

## **CRIANDO ESTRUTURAS DE PESQUISA PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

Em 2019, a Royal Roads University, situada no estado canadense da Colúmbia Britânica, e a Ashoka Canada fizeram uma parceria para criar a Ashoka Research Chair in Research Effectiveness. “Por reconhecer que os pesquisadores muitas vezes têm dificuldades para cumprir os requisitos de geração de impacto dos seus financiadores e para traduzir a eficácia de sua pesquisa para a sociedade de forma mais ampla, essa cátedra deverá reformular de que modo a área de pesquisa pode se mostrar mais engajada socialmente, mais imbuída de propósito e mais eficaz como contributo para a mudança social” (Royal Roads University, 2019).

Educadores Transformadores podem encorajar suas instituições a apoiar esse trabalho, ao mesmo tempo em que também criam ativamente oportunidades para si mesmos e seus colegas, mesmo que não haja ainda estruturas institucionais oficiais. Essa ação poderá incluir a criação de oportunidades para que docentes e funcionários(as) compartilhem boas práticas, planejem colaborativamente e desenvolvam atividades curriculares e extracurriculares e recebam *feedbacks* dos seus pares.



### **PASSO A PASSO**

Educadores poderão cultivar mentalidades e habilidades de promoção da transformação das seguintes maneiras:

#### **—> REFLETA SOBRE A SUA IDENTIDADE E JORNADA DENTRO DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

Revise o Quadro das Qualidades Transformadoras (Tabela 2) e reflita sobre a sua identidade no âmbito da promoção da transformação. Leve em conta o que já aprendeu e de que maneiras pode dar suporte aos estudantes em suas jornadas pessoais. Imagine de que maneiras você quer que a sua jornada na promoção da transformação continue a evoluir. Exercite compartilhar a sua história com a promoção da transformação.

#### **—> ASSUMA O CONTROLE DO SEU CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Reflita sobre as mentalidades, conhecimentos e habilidades específicas para Educadores Transformadores mostrados na Tabela 27. Avalie seus pontos fortes e oportunidades de crescimento. Crie um plano de desenvolvimento aproveitando as informações do Apêndice F, Praticando e Desenvolvendo Qualidades de Um Educador Transformador.



## → **PARTA PARA A AÇÃO**

Identifique algo que capte o seu interesse ou a sua curiosidade, algo em que você esteja se sentindo “empacado” ou queira modificar. Recorra ao pensamento sistêmico para analisar a questão. Identifique as coisas que estiverem na sua esfera de influência e comece a agir na direção delas. Busque pelas pequenas oportunidades de iniciar os seus movimentos. Faça aquela pergunta. Marque aquele café. Envie aquele e-mail.

## → **APROVEITE OS RECURSOS INSTITUCIONAIS**

Pesquise e explore os recursos disponíveis na sua instituição para ampliar o seu conhecimento e suas habilidades e para alimentar a sua capacidade de inovação. Pense em qual a melhor forma de aproveitar: treinamentos ou ferramentas do Centro de Recursos de Ensino e Aprendizado, workshops e conferências convidadas já existentes no âmbito da inovação social, subsídios para inovações nas práticas de ensino, bolsas de estudo para inovação social ou promoção da transformação, requisitos de serviço para os docentes, projetos de curso ligados à aprendizagem em serviço etc.

## → **ESTABELEÇA UMA COMUNIDADE DE APOIO**

Convide outros Educadores Transformadores para formar uma comunidade de prática que crie possibilidades de conectar, partilhar e desfrutar de apoio mútuo. Pense em como romper as barreiras dos silos institucionais para criar conexões em outras disciplinas e departamentos. Crie um sistema para que todos(as) possam oferecer apoio mútuo, que inclua por exemplo: organizar eventos informais de *networking*, sessões de compartilhamento de boas práticas, clubes de leitura ou uma série de palestras sobre impacto social com palestrantes convidados.



## **DICAS**

### ● **LEMBRE-SE DO SEU “PORQUÊ”**

Educadores Transformadores se engajam nesse trabalho porque ele faz diferença – para os estudantes, as comunidades e para o mundo. Especialmente nos momentos em que a jornada ficar mais dura, use ferramentas de convite à reflexão para voltar aos motivos que fizeram você escolher se engajar nesse trabalho.

### ● **PREPARE-SE PARA ENFRENTAR RESISTÊNCIA**

As pessoas veem com desconfiança as mudanças que não entendem, e por isso as conversas sobre educação transformadora muitas vezes encontram uma resistência inicial. Mesmo nos momentos em que isso seja difícil, mantenha os ouvidos abertos ao *feedback* que há por trás dessa resistência para poder levar adiante as conversas com aqueles que se mostrarem mais céticos.

## —● **LEMBRE QUE A MUDANÇA NÃO ACONTECE DA NOITE PARA O DIA**

O trabalho para se desenvolver como Educador Transformador requer tempo, reflexão e prática dedicada. Construir uma cultura de Educadores Transformadores em uma instituição é um processo a longo prazo de construção de vínculos relacionais, aprendizagem cooperativa e crescimento coletivo. As coisas não vão mudar da noite para o dia, e não há problema nisso. Revise as Estratégias 1 a 8 da seção sobre Liderança Visionária para aprender mais sobre formas de influenciar uma mudança que abranja toda a instituição.



### **EXEMPLOS NO CAMPUS**

#### **COLLEGE OF THE ATLANTIC**

##### **ENCORAJANDO DOCENTES QUE SEJAM AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO**

Na College of the Atlantic (COA), faculdade localizada em Bar Harbor, Maine, Estados Unidos, com 350 alunos(as), 35 professores(as) e apenas uma oferta de bacharelado, os(as) alunos(as) projetam seus próprios caminhos de estudo em Ecologia Humana (matéria que se debruça sobre as relações entre os seres humanos e seu ambiente natural, cultural e construído). O foco da educação na COA é transformar pensamentos em ações e criar pontes entre disciplinas diversas de um modo que faça diferença para o mundo.

Os docentes da COA são agentes de transformações por natureza, e contam com o apoio de um ambiente acadêmico e operacional que encoraja a inovação voltada à solução de problemas. A Faculdade é totalmente interdisciplinar e não-departamental; ciências, artes e humanidades têm participações igualmente relevantes no currículo, que também procura oferecer equilíbrio entre teoria e prática, produto e processo, e reflexão e ativismo. Os cursos que ensinam habilidades ligadas à inovação social e promoção da transformação abrangem diferentes áreas de recursos e envolvem mais de 40% do corpo docente. A COA cria regularmente novas oportunidades de aprendizagem e cursos com ensino em equipe partindo de perspectivas multidisciplinares; em média, cerca de 20% dos cursos são novos e 10% deles acontecem no modelo de ensino em equipe todos os anos. Como parte do modelo de governança colaborativa da COA, os docentes trabalham em parceria com os alunos e funcionários(as) em todas as questões, desde o planejamento do campus até os assuntos acadêmicos. Todos os cursos contam com uma oportunidade de fornecer feedback no meio do período e uma avaliação formal ao final dele. Representantes dos alunos e docentes participam das renovações de contrato e dos comitês de contratação, e a comunidade inteira opina sobre as novas contratações para garantir que os selecionados estejam alinhados aos princípios fundamentais da COA. Sem um plano de estabilidade, as renovações de contrato dos docentes baseiam-se no feedback comunitário fornecido por alunos(as), funcionários(as) e colegas professores(as). O feedback dos(as) alunos(as) e a qualidade do ensino são os principais critérios de avaliação, e, como resultado disso, a COA consegue aliviar as restrições disciplinares e a mentalidade “publique ou pereça” que pesa sobre os(as) professores(as), garantindo que eles estejam livres para atuarem como alavancadores da transformação.



### TECNOLÓGICO DE MONTERREY

#### MOTIVANDO E TREINANDO PROFESSORES(AS) COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

O Tecnológico de Monterrey (Tec) é uma universidade privada com 26 campi espalhados pelo México. Fundado em 1943, o Tec é conhecido pelas abordagens pedagógicas que enfatizam tanto a inovação quanto uma perspectiva humanitária, ambos os princípios igualmente fundamentais na sua abordagem do desenvolvimento dos docentes.

O modelo Tec21, uma metodologia de aprendizagem baseada em desafios, é uma abordagem pedagógica que envolve ativamente os alunos na definição dos desafios e implementação de soluções para problemas relevantes da vida real. Docentes desempenham diversas das funções fundamentais (incluindo conselheiro, avaliador, mentor, designer de desafios e professor) que dão suporte aos alunos durante o processo de aprendizagem e no desenvolvimento de competências. Como está explicado no seu website, os docentes se engajam em práticas de ensino que os destacam por “criar ambientes de aprendizagem e propulsores a partir dos desafios para [o desenvolvimento das] competências transversais e disciplinares necessárias a um estudante” e orientar os alunos para que “transfiram esses conhecimentos para contextos da vida real” (Tecnológico de Monterrey, s.d., parág. 2). Além disso, o corpo docente é conectado, atualizado nas respectivas áreas de conhecimento e comprometido com práticas multidisciplinares.

Como o modelo exige bastante dos(as) professores(as), o Tec desenvolveu sistemas inovadores de crescimento profissional para motivá-los e apoiá-los. A curto prazo (semestralmente), os docentes crescem e se desenvolvem em três âmbitos: Ensino, Vitalidade Intelectual e Serviço e Liderança. A médio prazo (multi-semestralmente), participam de um Programa de Desenvolvimento de Professores(as) que integra experiências de desenvolvimento projetadas para fortalecer as seguintes características do Tec21:

##### 1. Inspirar:

Ser uma influência positiva, admirada e respeitada por alunos(as) e colegas, capaz de motivar os estudantes a entregarem seus melhores esforços e cumprir o que se comprometem a cumprir.

##### 2. Atualizar-se:

Ter conhecimentos em sua área de especialidade e na área educacional que estejam sempre atualizados. Incluir novos conteúdos, metodologias atuais e técnicas pedagógicas em suas práticas de ensino.

##### 3. Conectar-se:

Envolver-se em redes colaborativas de organizações e companhias para expor os(as) alunos(as) à oportunidade de desenvolverem habilidades e conhecimento por meio de desafios da vida real.

4. Inovar:

Gerar estratégias pedagógicas e recursos que facilitem a aprendizagem e sejam flexíveis de acordo com o perfil dos(das) alunos(as).

5. Recorrer à Tecnologia da Informação:

Incorporar o uso das ferramentas tecnológicas ao seu trabalho como professores(as) para melhorar os processos de ensino e aprendizagem.

A longo prazo (multianualmente), o Tec dispõe de um Sistema de Classificação de Professores(as) que orienta o desenvolvimento dos docentes pelas carreiras no ensino. O Sistema de Classificação apresenta diversos caminhos nos quais professores(as) podem se especializar e desenvolver com base na sua formação e seus interesses como professor(a) em sala de aula, professor(a) pesquisador(a), professor(a) consultor(a), professor(a) empreendedor(a) ou professor(a) clínico(a). Com isso, os docentes não se veem obrigados a encaixar-se num molde único, mas podem desenvolver-se e ser recompensados de acordo com suas experiências e talentos únicos.



### TULANE UNIVERSITY

#### **PROFESSORES(AS) NO EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ESTIMULANDO O APOIO INTERDISCIPLINAR E ABRANGENTE AOS DOCENTES**

A Tulane é uma universidade privada de pesquisa em Nova Orleans, Louisiana, que foi fundada em 1834 e hoje atende a aproximadamente 14 mil alunos. A Tulane University foi a primeira grande instituição universitária de pesquisa nos EUA a incluir o serviço público como requisito para a graduação de todos(as) os(as) alunos(as) da licenciatura, e vem investindo contínua e maciçamente no cultivo do apoio por parte dos programas e dos docentes às iniciativas de inovação social e empreendedorismo social em todo o campus.

A implementação de 10 cadeiras de Empreendedorismo Social criou uma massa crítica de apoio docente para iniciativas interdisciplinares e abrangendo toda a universidade na área da inovação e empreendedorismo social. Cada cátedra é entregue a um membro docente cujas áreas de pesquisa, ensino, interesses criativos ou atividades comunitárias possam ser de alguma forma ligadas ao empreendedorismo social, inovação social e/ou promoção da transformação. Esses(as) professores(as) ensinam, desenvolvem uma pesquisa ou agenda de práticas e influenciam a criação de programas e iniciativas nas áreas da inovação e empreendedorismo social. Eles(as) representam uma gama de disciplinas acadêmicas que inclui as ciências naturais, humanas e sociais. Os(As) professores(as) são selecionados(as) para períodos de três anos, com a opção de serem estendidos por mais dois. O grupo dos(das) Professores(as) de Empreendedorismo Social forma uma equipe interdisciplinar e dinâmica, motivada a dar apoio e desenvolver os princípios da inovação social por toda a universidade.

Cada uma das cátedras é financiada por doadores individuais. Os (as) professores(as) responsáveis são escolhidos(as) por meio de um processo seletivo aberto a todos os docentes em período integral. As cátedras garantem verbas suplementares para apoiar pesquisas e iniciativas de engajamento comunitário focadas em mudanças sociais positivas. A combinação de professores(as) vindos(as) de toda a universidade cria um grupo transdisciplinar cujos membros se beneficiam não apenas do prestígio e verbas, mas também constituem uma extensão do Centro Phyllis M. Taylor de Inovação Social e *Design Thinking*, criando conexões entre diversas escolas e disciplinas na Tulane University.

# DESENVOLVER RESULTADOS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO

---

Os resultados de aprendizagem na educação para a transformação focam especificamente nas mentalidades, conhecimentos e habilidades cruciais para preparar e instrumentar agentes de transformação. Esta estratégia analisa como Educadores Transformadores podem desenvolver resultados de aprendizagem que construam experiências educacionais capazes de desenvolver os(as) alunos(as) para serem agentes de transformação.



### VANTAGENS ESTRATÉGICAS

Por que isso é importante?

- \* Gera clareza sobre as prioridades educacionais.
- \* Volta o foco para o projeto de educação transformadora.
- \* Cria um parâmetro para mensurar os progressos dos(as) alunos(as).
- \* Permite que os alunos planejem e reflitam sobre o seu crescimento.



### MOMENTO

Quando ela poderá ser útil?

- \* Quando se for (re)projetar ou avaliar cursos, programas e/ou resultados de aprendizagem em nível institucional.



### LEITORES

Quem poderá usá-la, e de que maneiras?

---

#### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para refletir sobre os resultados de aprendizagem do próprio curso e analisar em que medida a promoção da transformação vem sendo estimulada.
- \* Para elaborar colaborativamente novas experiências educacionais junto com docentes e funcionários(as).
- \* Para oferecer mentoria aos seus pares sobre como cultivar as qualidades de promoção da transformação.

---

#### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para encorajar os diretores de programas e educadores a adotá-los.
- \* Para criar conexões entre aliados e inspirar processos cocriativos de *design* educacional.

---

#### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para orientar a definição de parâmetros para resultados de aprendizagem e atributos da pós-graduação que sejam válidos para toda a instituição.
  - \* Para garantir um modelo e um plano acadêmico que sustentem os resultados de aprendizagem no âmbito da promoção da transformação.
-



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Os resultados de aprendizagem são declarações sobre os propósitos para o aprendizado dos(das) alunos(as). Eles definem as prioridades educacionais e alinham as pessoas em torno delas, servem como orientação para o *design* educacional e dão foco à entrega e à facilitação do projeto de educação. Os resultados de aprendizagem são a referência para avaliar o progresso dos(das) alunos(das) ao longo da sua experiência de aprendizado. Tais avaliações fornecem uma visão aprofundada sobre se está havendo de fato um aprendizado e de que maneiras, o que não está funcionando tão bem e como aplicar a iteração de modo a fortalecer ainda mais as propostas oferecidas.

### TIPOS DE RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Existem tipos diferentes de resultados de aprendizagem, que incluem: atributos desejáveis dos pós-graduados e para a educação de modo geral, programas acadêmicos, ou experiências educacionais específicas. Veja uma listagem deles com suas vantagens específicas na Tabela 28.

**TABELA 28. TIPOS DE RESULTADOS DE APRENDIZAGEM E SUAS VANTAGENS ESPECÍFICAS**

TIPO	VANTAGENS ESPECÍFICAS
<b>Atributos da Pós-Graduação ou Resultados de Aprendizagem Institucionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Articulam a missão educacional da instituição e alinham os educadores ao redor dessa missão.</li><li>* Dão suporte à colaboração pedagógica.</li></ul>
<b>Na Educação em Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Articulam as perspectivas institucionais sobre a educação de base.</li><li>* Estabelecem as expectativas sobre como todos(as) os(as) alunos(as) deverão aprender e se desenvolver durante a experiência com a educação superior.</li><li>* Orientam o desenvolvimento de uma programação educacional geral consistente.</li></ul>
<b>Nos Programas Acadêmicos (por exemplo, nos bacharelados e cursos eletivos, especializações, certificações)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Articulam as mentalidades, conhecimentos e habilidades cruciais dentro de uma área específica ou disciplina.</li><li>* Orientam o desenvolvimento de uma programação acadêmica consistente e estruturada.</li><li>* Dão suporte à coordenação entre diferentes matérias/experiências de aprendizagem.</li></ul>
<b>Nos Cursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Articulam metas educacionais para os(as) alunos(as) durante a experiência do curso.</li><li>* Orientam o desenvolvimento de experiências relevantes de aprendizagem que sustentem o crescimento pretendido.</li><li>* Ajudam os(as) alunos(as) a compreenderem e refletirem sobre suas próprias jornadas de aprendizado.</li></ul>
<b>Nas Experiências Extracurriculares</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Articulam as mentalidades, conhecimentos e habilidades cruciais que os(as) alunos(as) devem praticar durante a experiência extracurricular proposta.</li><li>* Orientam o desenvolvimento de experiências relevantes de aprendizagem e sequências consistentes.</li><li>* Ajudam os(as) alunos(as) a compreenderem e refletirem sobre suas próprias jornadas de aprendizado.</li></ul>



## UTILIZANDO OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM PARA GERAR IMPACTO

Na pesquisa de 2018 da Ashoka U sobre resultados de aprendizagem, destacaram-se três práticas de uso estratégico dos resultados de aprendizagem para gerar impacto. Veja um resumo delas na Tabela 29.

**TABELA 29. UTILIZANDO OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM PARA CRIAR IMPACTO**

USO ESTRATÉGICO DOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	IMPACTOS
<b>Para Alinhar as Partes Interessadas</b>	* Agrega partes interessadas, reforça os laços relacionais entre elas, tira proveito de suas perspectivas diversificadas e estimula o entendimento compartilhado e alinhamento que sustentam a atitude colaborativa.
<b>Para Orientar o <i>Design</i> Educacional, a Implementação e Avaliação de Projetos</b>	* Estabelece prioridades educacionais, alinha experiências com resultados e cria uma base para mensurar progressos e iterar soluções.
<b>Para Engajar Estudantes em suas Experiências de Aprendizado</b>	* Comunica as intenções do educador e cria oportunidades para engajar estudantes na identificação de suas metas pessoais, moldagem das próprias experiências e reflexão sobre progressos alcançados nelas.

Nota: Resumido do material publicado em *Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education*, por H. Duplechain e J. Lax, 2019, Ashoka U. Copyright Ashoka U 2019. Licenciado sob o CC BY-NC-SA 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

## COCRIANDO RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Os resultados de aprendizagem são parte integrante do ciclo de *feedback* que abre espaço para melhorias na educação. Na descrição feita por Suskie (2018), esse ciclo de *feedback* consiste em: determinar os resultados de aprendizagem; projetar e facilitar as experiências de aprendizado; avaliar o aprendizado e desenvolvimento dos(as) alunos(as); e utilizar os resultados para moldar processos de iteração e melhorias.

Os insumos fundamentais podem incluir requisitos regulatórios ou orientações vindas de um Departamento ou Ministério da Educação, de estatutos institucionais, pesquisas ou consultas públicas. E, embora teoricamente ele possa ser descrito como um ciclo, o processo pode se iniciar em qualquer etapa e avançar de maneira iterativa pelas demais etapas. Independentemente do ponto de início ou processo de desenvolvimento, é importante estimular o alinhamento entre resultados, *design*, entrega e avaliação.

Não importando o tipo de resultados de aprendizagem ou o momento ou forma como foram desenvolvidos, o processo deve estar profundamente engajado e cocriativo para que possa empoderar os(as) alunos(as) a ajudarem na elaboração do seu próprio caminho educacional. De forma semelhante, a depender do tipo de resultados de aprendizagem em questão, talvez seja fundamental envolver membros da comunidade e/ou empregadores.

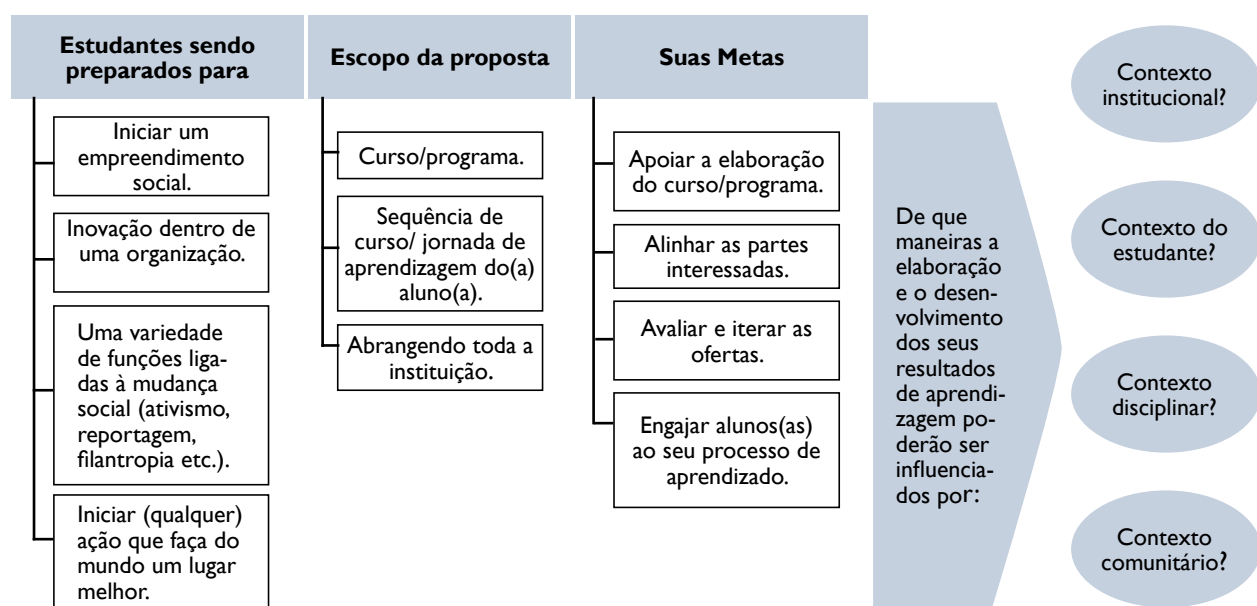
## ADAPTANDO OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM NO ÂMBITO DA TRANSFORMAÇÃO

Os resultados de aprendizagem na educação transformadora focam especificamente nas mentalidades, conhecimentos e habilidades cruciais para preparar e instrumentar agentes de transformação, e podem ser utilizados da mesma forma que os resultados para qualquer outro propósito ou disciplina. A diferença é que o conteúdo desses resultados de aprendizagem estará focado nas qualidades da promoção da transformação.

A Ashoka U desenvolveu o Quadro das Qualidades Transformadoras para compartilhar nossas perspectivas sobre as principais mentalidades, conhecimentos e habilidades fundamentais a qualquer agente de transformação. Cada qualidade é acompanhada por objetivos de aprendizagem. (Veja a Tabela 2 no capítulo Para Se Orientar: Os Conceitos Fundamentais.) Sem se pretender normativo, o Quadro das Qualidades Transformadoras foi planejado para ser um ponto de partida para as considerações institucionais e adaptações necessárias. A sua missão institucional, os interesses e necessidades dos(das) alunos(as) e as realidades da comunidade serão fatores cruciais que irão moldar os seus resultados de aprendizagem. Acompanhando as mudanças contínuas do mundo onde vivemos, os conhecimentos, mentalidades e habilidades importantes para futuros agentes de transformação evoluirão também. O desenvolvimento dos resultados de aprendizagem no âmbito da transformação, portanto, será sempre um processo contínuo e iterativo.

A Figura 4 ilustra questões estratégicas que devem ser consideradas quando se for desenvolver ou adaptar resultados de aprendizagem no âmbito da transformação que sejam relevantes para o seu contexto institucional específico.

**FIGURA 4. QUESTÕES ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE RESULTADOS DE APRENDIZAGEM**



Nota: Questões Estratégicas. Reimpresso de *Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education* (p. 4), por H. Duplechain e J. Lax, 2019, Ashoka U. Copyright Ashoka U 2019. Licenciado sob o CC BY-NC-SA 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.



## PASSO A PASSO

### —> **ARTICULE AS MOTIVAÇÕES**

Busque ter clareza sobre o tipo, o propósito e a utilização pretendida para os resultados de aprendizagem. Veja a Tabela 28 e utilize as questões estratégicas da Figura 4 como ponto de partida. Use o propósito e a função declarada dos resultados de aprendizagem para orientar o processo de desenvolvimento.

### —> **LEVE EM CONTA A MISSÃO INSTITUCIONAL, O CONTEXTO E OS RESULTADOS NO ÂMBITO DO CAMPUS COMO UM TODO**

Considere de que maneiras os novos resultados de aprendizagem na promoção da transformação se relacionam à declaração de princípios e metas institucionais já existentes. Revise o plano estratégico, plano acadêmico, modelo educacional, atributos desejáveis da pós-graduação e/ou quaisquer outros parâmetros institucionais relevantes. Reflita de que maneiras ou se eles estão relacionados à promoção da transformação. Busque ligações entre os termos utilizados nos resultados existentes e as suas intenções de promoção da transformação. Utilize o processo de desenvolvimento dos resultados de aprendizagem para ajudar as partes interessadas a enxergarem a importância da promoção da transformação para alcançar os resultados já determinados.

### —> **BUSQUE ENGAJAR ALUNOS(AS) E PARTES INTERESSADAS**

Procure reunir as partes interessadas do projeto de inovação social, incluindo alunos(as), docentes, funcionários(as), membros da comunidade e empreendedores(as) e intraempreendedores(as) sociais. Peça que compartilhem suas histórias com a promoção da transformação e que reflitam sobre suas próprias qualidades como agentes de transformação e quais experiências de aprendizado foram mais importantes em suas jornadas pessoais. Incorpore perspectivas diversas para garantir que os resultados de aprendizagem na promoção da transformação preparem os estudantes para uma gama ampla de experiências em potencial.

### —> **RASCUNHE OS RESULTADOS, RECOLHA CONTRIBUIÇÕES E FAÇA USO DA ITERAÇÃO**

Determine qual abordagem de desenvolvimento funciona melhor para o seu contexto. Por exemplo, talvez você queira: a) trabalhar com um grupo pequeno para avaliar o campo, criar rascunhos dos resultados e compartilhar *feedbacks* iniciais para depois passar a grupos maiores e recorrer à iteração; b) reunir grupos de partes interessadas numa série de encontros menores para facilitar *charretes* de *design* (Duplechain & Lax, 2019, p. 60-64); ou c) dividir o trabalho com os resultados de aprendizagem em etapas de modo a otimizar o engajamento e as contribuições, ao mesmo tempo em que continua fazendo a gestão do processo de integração de *feedbacks*.

### —> **OFEREÇA INCENTIVOS, TREINAMENTO E APOIO**

Forneça aos docentes e funcionários(as) o suporte de que necessitam para reformular as suas propostas educacionais e integrar os resultados ligados à transformação como parte do seu

ensino. Caso seja um educador: solicite tempo e recursos caso já não estejam prontamente disponíveis; consulte os seus pares; inspire-se nos Exemplos no Campus do final deste capítulo e no material disponível em [\*Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education\*](#). Caso seja um administrador: ajude a traduzir e alinhar os modelos institucionais aos resultados de aprendizagem da promoção da transformação; motive o seu Centro Para o Ensino e Aprendizado a desenvolver treinamentos oportunos e relevantes e prover recursos; garanta bastante tempo para que os educadores desenvolvam e passem a iterar resultados de aprendizagem e tópicos curriculares; e ajude a incluir no debate todas as partes interessadas.



## DICAS

### —● **CONSIDERE COMO AS METAS DE EQUIDADE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA SUA INSTITUIÇÃO PODEM SER SUSTENTADAS**

O processo de alinhar partes interessadas, construir resultados de aprendizagem e engajar os(as) alunos(as) na elaboração e na implementação dos resultados de aprendizagem e pedagogias deve potencializar a equidade, diversidade e inclusão.

### —● **ALUNOS(AS) PODEM SER ALIADOS PODEROSOS NO TRABALHO COM OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM**

A demanda imposta por eles de oportunidades de promoção da transformação é um catalisador frequente para a criação de resultados de aprendizagem e novas ofertas (Duplechain & Lax, 2019).

### —● **NÃO QUEIRA REINVENTAR A RODA**

Embora seja importante ter resultados adaptados ao seu contexto, ainda assim é possível aproveitar o trabalho já desenvolvido por outras pessoas e instituições até o momento. Considere a ideia de fazer uma pesquisa de campo para entender de que maneiras outros lidaram com os resultados de aprendizagem da promoção da transformação que sirva como ponto de partida para o trabalho com a sua comunidade.

### —● **LEMBRE QUE UM ÚNICO CURSO OU OFERTA NÃO VAI COBRIR TODOS OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM NA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

Os(As) alunos(as) irão desenvolver resultados de aprendizagem na promoção da transformação com o passar do tempo, por meio de muitas experiências educacionais diferentes em suas jornadas de aprendizado. Explorar mais aprofundadamente alguns resultados provavelmente gerará mais impacto do que tentar cobrir a lista inteira (Duplechain & Lax, 2019).

## —● UTILIZE A ENGENHARIA REVERSA A SEU FAVOR

Num mundo ideal, os resultados de aprendizagem são projetados para serem o ponto de partida do processo de elaboração de qualquer produto educacional. Na vida real, muitas vezes é preciso aplicar a “engenharia reversa” para integrar os resultados de aprendizagem com base nas metas implícitas por trás de ofertas já existentes. Use esse processo como uma oportunidade para refletir sobre o quanto cada oferta já alcança e no quão mais ela poderia render.



### EXEMPLOS NO CAMPUS

#### **NORTHEASTERN UNIVERSITY, WESTERN WASHINGTON UNIVERSITY E PORTLAND STATE UNIVERSITY<sup>12</sup>**

#### **DESENVOLVER RESULTADOS DE APRENDIZAGEM NA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

Os resultados de aprendizagem são uma base fundamental para desenvolver experiências educacionais que permitam que os alunos desenvolvam competências de promoção da transformação. Isso pode ser alcançado em diversos níveis, tais como: estabelecer resultados de aprendizagem específicos para um curso que fomente o crescimento dos alunos, cocriar resultados de aprendizagem com os estudantes de modo a garantir que o curso em questão seja personalizado e adaptável, ou envolver diversas partes interessadas na criação desses resultados.

Na Northeastern University, Rebecca Riccio, que atua como Diretora do Laboratório de Impacto Social da Família Juffali, se concentra em três conceitos fundamentais: modos de pensar, modos de ser e modos de fazer. Eles servem de base para a elaboração dos projetos do laboratório e para a trajetória do seu curso, que se chama “O Terceiro Setor, Filantropia e Mudança Social”. Voltando o foco em primeiro lugar para os modos de pensar, Riccio motiva os alunos a adotarem o pensamento sistêmico para ajudá-los a se tornarem mais aptos a compreender e se orientar em meio a questões dinâmicas e complexas. A diretora então introduz os modos de ser, apresentando os valores sociais e de justiça racial como pilares centrais e desafiando os alunos a lidarem com as implicações éticas e obrigações inerentes ao engajamento com a promoção da transformação. Somente depois que os estudantes dominam essas competências é que Rebecca Riccio passa aos modos de fazer, equipando-os com as estratégias, métodos, ferramentas e recursos necessários para alcançar mudanças sociais. O foco em investir na conscientização de posicionalidade e no olhar pela lente do pensamento sistêmico permite que os alunos se envolvam com a mudança social de uma forma mais ética e eficaz, e garante uma experiência de aprendizagem poderosa e colaborativa.

<sup>12</sup> Capítulos 6,7 e 8. Resumido de Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education, por H. Duplechain e J. Lax, 2019, Ashoka U. Copyright Ashoka U, 2019. Licenciado sob o CC BY-NC-SA 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Na Western Washington University, a Professora de Educação Secundária Molly Ware almeja utilizar os resultados de aprendizagem para encorajar o aprendizado transformador e equipar os alunos com o conhecimento de que necessitam para se orientarem em seus caminhos pessoais como agentes de transformação. Os resultados adotados por Ware se baseiam na sua experiência com a promoção da transformação e são fluidos e adaptáveis a partir de contributos fornecidos pelos estudantes. Ao atuar dessa maneira, ela garante uma estrutura em permanente evolução. Em essência, os resultados adotados por Ware são ao mesmo tempo acessíveis aos alunos e alinhados com as mentalidades e habilidades essenciais requeridas para a promoção da transformação. Esses resultados de aprendizagem, que abrangem desde o questionamento de premissas estabelecidas até tomadas de perspectiva, são submetidos a avaliações formativas conduzidas inicialmente pelos próprios alunos. Isso abre espaço para que eles desempenhem um papel ativo em seu processo de aprendizagem e projetem experiências educacionais que sejam relevantes para suas necessidades.

Na Portland State University (PSU), Jacen Greene, que previamente ocupou o cargo de Diretor do Programa de Empreendedores de Impacto, foi o responsável por desenvolver os resultados de aprendizagem do Certificado em Inovação Social e Empreendedorismo Social da PSU recorrendo a um processo de elaboração centrado nos valores humanos. Reunindo docentes, funcionários(as), membros da comunidade, alunos(as) e empreendedores(as) sociais, cada grupo trabalhou para determinar resultados de aprendizagem cruciais para a inovação social e o empreendedorismo social. O modelo resultante surgiu de um processo iterativo que buscou honrar as partes interessadas e garantir a representatividade da sabedoria coletiva no produto final. A elaboração desses resultados de aprendizagem permitiu que as inovações seguintes pudessem mapear estrategicamente as experiências de aprendizagem que seriam capazes de alcançá-los.



## EXEMPLOS NO CAMPUS

### CQUNIVERSITY

A CQUniversity (CQU) é a única universidade australiana a manter campi em todos os estados do continente, o que a torna a universidade com maior abrangência geográfica no país. A CQU conta com mais de 20 campi e centros de estudos, e atende a cerca de 35 mil alunos(as). Partindo da sua longa tradição de engajamento comunitário, a CQU lançou mão de duas ações ousadas para integrar de forma sistêmica a inovação social e a promoção da transformação ao currículo.

Primeiro, a universidade identificou a “mentalidade de inovação social” como um dos seus [Atributos Essenciais da Pós-Graduação](#), e estabeleceu claramente os resultados introdutórios, intermediários e de fim de curso (CQUniversity 2020, p. 3). À medida que os(as) alunos(as) avançam por esses patamares de resultados, eles passam da conscientização sobre problemas sociais e motivações e métodos para a mudança social (nível introdutório) para reflexão e cultivo de uma identidade como agente de transformação (intermediário) e por fim para identificar de que maneiras aplicar as habilidades e mentalidades de agente de transformação à sua carreira de escolha (ao fim do curso).

O [Guia para a Inovação no Currículo](#) da CQU (Andreasson et al., 2019) fornece aos docentes um panorama geral sobre os conceitos de inovação social e diretrizes para integrá-los aos seus cursos específicos. Como apoio aos resultados no nível introdutório, a CQU disponibiliza o módulo [online iChange](#) a todos(as) os(as) seus(suas) alunos(as) como uma orientação para a inovação social, e as escolas são encorajadas a incluí-lo como parte de alguma unidade relevante no primeiro ano de curso. Para cultivar as mentalidades de inovação social ligadas ao patamar intermediário, as escolas podem incorporar uma unidade de inovação social/transformação já existente ou adaptar uma de suas unidades para que inclua os conteúdos ligados à inovação social e à transformação. Projetos experienciais e de conclusão dão apoio aos(as) alunos(as) para que alcancem o resultado de fim de curso que pretende estimular a reflexão e a aplicabilidade prática da inovação social na vida profissional.

Em segundo lugar, no seu Plano Estratégico 2019-2023, a CQU define como um indicador crucial de desempenho “integrar a inovação social ao currículo” em suporte à sua meta de “criar indivíduos preparados para o mercado e dispostos a aprenderem continuamente, que tenham uma mentalidade de inovação social e um comprometimento genuíno com a conscientização cultural” (CQUniversity, s.d., p. 7). Isso quer dizer que, até 2023, 90 por cento dos seus cursos de graduação se basearão em experiências que cultivem a mentalidade da inovação social.



### UNIVERSIDADE DE NORTHAMPTON

#### **DANDO APOIO AOS DOCENTES PARA QUE INTEGREM OS ATRIBUTOS DESEJÁVEIS DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO E DA EMPREGABILIDADE**

A Universidade de Northampton é uma das mais novas do Reino Unido e uma das poucas a conseguir a classificação Ouro no Quadro de Excelência de Ensino do governo britânico.

Por meio do seu Projeto ChANGE (sigla em inglês para Atributos Transformadores da Northampton para Empregabilidade de Licenciados), a universidade produziu o [ChANGE - Framework of Graduate Attributes](#), um quadro que identifica os atributos para a promoção da transformação e empregabilidade (Universidade de Northampton, s.d.).

Em 2013-14, a Universidade de Northampton identificou as boas práticas de promoção da transformação presentes no currículo e publicou a série de estudos de caso “[Changemaker in the Curriculum](#)” como forma de destacar maneiras pelas quais docentes e funcionários(as) incluem a promoção da transformação em seu trabalho (Instituto de Aprendizagem e Ensino na Educação Superior, 2014). Isso levou ao compromisso institucional de expandir o alcance da promoção da transformação de modo que todos(as) os(as) alunos(as) pudessem se engajar ao movimento por meio dos seus estudos.

Em 2017, o seu Instituto de Aprendizagem e Ensino na Educação Superior (ILT, na sigla em inglês) lançou o [COGS Learning Outcomes Toolkit \(Changemaker Outcomes for Graduate Success\)](#), um kit de ferramentas para ajudar docentes e funcionários(as) e incorporar resultados relevantes de promoção da transformação e da empregabilidade aos programas universitários. Já no ano acadêmico de 2019-2020, todos os programas de graduação e pós-graduação haviam incorporado os resultados de aprendizagem de transformação e empregabilidade, o que significa que todos(as) os(as) alunos(as) da universidade estavam sendo ensinados e avaliados de acordo com os parâmetros desses resultados.

Para saber mais sobre como a Universidade de Northampton adotou uma abordagem que abrangeu a instituição como um todo para apoiar seus(suas) alunos(as) no processo de se tornarem agentes de transformação e engajar uma gama variada de partes interessadas na elaboração dos atributos desejáveis, consulte o material “[Changemaking and Graduate Employability](#)” (Maxwell & Irwin, 2020).



# UTILIZAR PEDAGOGIAS PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

---

Uma vez que sejam definidos os resultados a alcançar com a experiência educacional de promoção da transformação, é importante identificar o método de ensino mais apto para conseguir isso. Este capítulo mostra como Educadores Transformadores podem utilizar pedagogias que ajudem os(as) alunos(as) a desenvolverem as mentalidades, conhecimentos e habilidades dos agentes de transformação.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

Por que isso é importante?

- \* Torna o aprendizado relevante e acessível.
- \* Põe os(as) alunos(as) no centro e no comando das suas experiências de aprendizado.
- \* Trabalha para superar desigualdades estruturais.
- \* Emprega métodos de ensino novos e inovadores.



## MOMENTO

Quando ela poderá ser útil?

- \* Quando se for (re)projetar experiências educacionais.



## LEITORES

Quem poderá usá-la, e de que maneiras?

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para identificar os tipos de pedagogias e atividades mais adequados para estimularem a transformação.
- \* Para partilhar com colegas, trocando práticas uns com os outros.
- \* Para partilhar com os alunos e pedir *feedback* sobre o que está funcionando ou não nas aulas.
- \* Para serem utilizadas na iteração do *design* educacional.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para fazer uma revisão das práticas adotadas, identificando quais fazem sentido e o que pode estar faltando.
- \* Para promover *brainstorms* com os docentes e funcionários(as) a fim de melhorar as experiências educacionais.
- \* Para utilizar como base na concepção de uma mentoria entre pares e experiências de ensino colaborativo.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para compartilhar com educadores interessados em se envolver mais com a promoção da transformação.

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para engajar o Centro para o Ensino e Aprendizado a rever pedagogias por todo o campus, destacar as melhores práticas para a promoção da transformação e identificar novos recursos e apoios necessários.



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

A pedagogia é o *como* do processo de ensino, ou, em outras palavras, a abordagem escolhida por um educador para facilitar uma experiência de aprendizado.

Embora não existam necessariamente pedagogias exclusivas para a promoção da transformação, há diversas práticas pedagógicas que podem dar apoio ao aprendizado dos(as) alunos(as) e seu crescimento como agentes de transformação. Ir além da exposição falada em sala de aula e integrar uma gama mais ampla de práticas pedagógicas significa uma educação mais moldável para abarcar objetivos de aprendizagem, conteúdos e estilos variados. Em última instância, isso resulta em educadores mais capazes de apoiar os(as) alunos(as) em suas necessidades específicas, pontos fortes e interesses dentro da promoção da transformação.

### PEDAGOGIAS QUE DÃO SUPORTE À TRANSFORMAÇÃO

Veja a seguir algumas abordagens pedagógicas mais usadas para desenvolver as mentalidades, conhecimentos e habilidades da promoção da transformação necessários para lidar com problemas das nossas comunidades e do mundo.

#### —● **EQUITATIVA**

As abordagens pedagógicas usadas em sala de aula podem reforçar ou sabotar os valores que a experiência de aprendizado se propuser a transmitir. Para evitar que as dinâmicas em sala de aula reproduzam desigualdades estruturais, os educadores devem escolher práticas pedagógicas inclusivas (Ashton, 2017). Isso pode incluir um cuidado ao avaliar quem será apresentado como especialista no tema em questão, que tipo de conhecimento será valorizado, a voz de quem será ouvida e que tipo de comportamento recompensado. Essas práticas podem ressaltar desigualdades que de modo geral não seriam notadas, e demonstrar para os(as) alunos(as) uma nova forma de conduzir debates e interações, tendo o princípio da equidade como foco central.

#### —● **REFLEXIVA**

Abordagens pedagógicas que ajudem os estudantes a desenvolver autoconsciência podem ser uma base fundamental para a educação para a transformação, além de ajudar os(as) alunos(as) a compreender as próprias experiências e intenções, pontos fortes e limitações, vieses e o impacto que geram. Embora a pressão para que se amplie o material abordado seja sempre grande, reservar espaço para a autorreflexão e para dar e receber *feedback* por vezes pode ser uma escolha ainda mais poderosa. Sem esse nível de reflexão e autoconsciência, agentes de transformação correm o risco de entrar em estafa e começar a perpetuar os problemas que estão buscando tratar por meio de suas escolhas.

## —● **BASEADA EM VÍNCULOS RELACIONAIS**

Estabelecer relacionamentos de confiança é crucial para uma pedagogia efetiva para a transformação. A educação para a transformação requer que os estudantes saiam da zona de conforto, o que por sua vez requer abertura e vulnerabilidade. Criar vínculos de confiança com seus pares e com o educador é fundamental para que os(as) alunos(as) se sintam seguros durante o processo de aprendizado. Esses vínculos também vão ajudar os educadores a entender o que os estudantes estão vivenciando e em que pontos vêm tendo dificuldades, podendo assim fazer uma melhor gestão dos graus de estresse na sala de aula ou em atividade extracurricular e garantir que a vulnerabilidade os conduza a experiências positivas de desenvolvimento e que os desafios não se tornem opressivos.

## —● **DIRIGIDA PELO(A) ALUNO(A) E FOMENTADORA DE CONFIANÇA**

A educação para a transformação posiciona os(as) alunos(as) na coliderança da sua experiência educacional e cria espaço para que eles assumam o comando da aprendizagem e a modelem por si próprios. Quando recebem esse papel, os estudantes podem ajudar a assegurar que a aprendizagem será relevante e aplicável à sua jornada na promoção da transformação. Práticas educacionais dirigidas pelos(as) alunos(as) também os(as) ajudam a aprender como resolver problemas que veem como importantes. Por fim, experiências de aprendizagem dirigidas pelos(as) alunos(as) também podem alimentar a sua confiança como agentes de transformação. Assumir o comando do próprio aprendizado gera evidências do poder pessoal que os estudantes têm para criar mudanças. Essas práticas geram ganhos significativos e duradouros no fomento à motivação e à agência que impulsionarão os estudantes como agentes de transformação e pessoas dispostas a aprender pela vida toda.

## —● **VIVENCIAL**

A educação para a transformação deve propiciar ambientes onde os(as) alunos(as) possam treinar a aplicação prática do que aprenderam, e apoiá-los na apropriação do seu potencial de impulsionar e criar mudanças. Conceitos e abordagens que podem ter parecido não essenciais num primeiro momento ganham um significado bem maior se puderem ser conectados a um desafio que o estudante esteja enfrentando em alguma situação real.

Por exemplo, a aprendizagem em serviço permite que os estudantes ganhem experiência em contextos da vida real em suas comunidades ao mesmo tempo em que aprendem sobre determinada questão. Abordagens de aprendizado baseadas em projetos ancoram a aprendizagem a contextos específicos e, de forma semelhante, ajudam os estudantes aprenderem sobre desafios sociais enquanto ao mesmo tempo treinam suas competências na solução de problemas e gestão de projetos.

## —● INTEGRATIVA

A educação para a transformação ajuda os(as) alunos(as) a integrarem tanto seu próprio conhecimento e experiências quanto os de outras pessoas. Quando a aprendizagem acontece exclusivamente em silos disciplinares, esse tipo de complementaridade entre corpos de conhecimento e experiências pode não estar prontamente aparente. Do mesmo modo, se as experiências educacionais forem facilitadas de maneira isolada, o aprendizado será meramente aditivo e não exponencial. As pedagogias devem apoiar os estudantes para que tenham experiências de aprendizagem integrativas. Isso pode incluir, por exemplo, refletir sobre o que eles já sabem e podem fazer, recorrer amplamente a habilidades que tenham sido adquiridas em suas vivências pessoais e acadêmicas como um todo, e fazer com que os(as) alunos(as) ampliem o olhar para além de suas experiências pessoais e trabalhem com pessoas que possam oferecer outras perspectivas e *expertise*. Os métodos para tanto incluem pedagogias que estimulem a reflexão, valorizem maneiras diferentes de agregar conhecimento e estimulem a colaboração interdisciplinar.

## —● GERADORA DE IMPACTO

Boa parte do trabalho que os estudantes realizam em suas trajetórias acadêmicas cumpre o propósito de cumprir requisitos educacionais e desenvolver o seu aprendizado pessoal. A educação para a transformação recorre a abordagens pedagógicas que permitam que os(as) alunos(as) alimentem redes relacionais, tenham *insights* e gerem contributos que persistam para além da sala de aula e impactem as vidas de outras pessoas. Isso os(as) ajuda a construir a sua identidade como agentes de transformação à medida que reconhecem as evidências do poder da sua voz e da sua contribuição para o mundo – o que alimenta a motivação pessoal e ajuda a aumentar seu portfólio estudantil.

**A Tabela 30 ilustra de que maneiras essas abordagens pedagógicas podem ser manifestadas como práticas e atividades concretas.**

**TABELA 30. EXEMPLOS DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

TÉCNICA EDUCACIONAL	PRÁTICAS/ATIVIDADES PEDAGÓGICAS
<b>EQUITATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planejar experiências educacionais que acomodem todos(as) os(as) alunos(as).</li> <li>* Abrir mais espaço intencionalmente para aqueles cujas vozes muitas vezes são marginalizadas nas discussões em sala de aula.</li> <li>* Trazer palestrantes convidados que venham de origens e experiências de vida variadas.</li> <li>* Selecionar as bibliografias de curso e palestrantes convidados que demonstrem o valor da experiência vivencial e das diferentes formas de conhecimento.</li> </ul>
<b>REFLEXIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prover recursos para que os vieses implícitos possam ser explorados.</li> <li>* Incorporar atividades de escrita de diários de percurso.</li> <li>* Fazer uso dos textos produzidos em tarefas que peçam relatos de histórias de vida.</li> <li>* Incorporar atividades de autoavaliação.</li> </ul>
<b>BASEADA EM VÍNCULOS RELACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar práticas regulares de reflexão e <i>feedback</i> entre alunos(as) e professores(as).</li> <li>* Recorrer a atividades em grupo e projetos colaborativos para construir relações entre os(as) alunos(as).</li> <li>* Engajar ativistas da inovação social, empreendedores(as) sociais e membros da comunidade como palestrantes convidados para que compartilhem suas histórias e percepções com os(as) alunos(as) de forma mutuamente benéfica.</li> <li>* Dar apoio aos estudantes através de mentorias e treinamentos ligados à mudança social.</li> </ul>
<b>DIRIGIDA PELO(A) ALUNO(A) E FOMENTADORA DE CONFIANÇA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estabelecer resultados de aprendizagem de forma colaborativa com os(as) alunos(as).</li> <li>* Estimular a reflexão e os processos de atribuição de notas conduzidos pelos(as) alunos(as).</li> <li>* Organizar fóruns geridos pelos alunos(as) para a construção de vínculos com a comunidade.</li> <li>* Distribuir projetos de grupo nos quais os(as) alunos(as) assumam a frente da elaboração e da implementação.</li> </ul>
<b>VIVENCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Criar parcerias com organizações da comunidade em torno de desafios específicos e trabalhar colaborativamente na elaboração de soluções em potencial.</li> <li>* Ensinar processos de <i>design</i> centrados no elemento humano e fazer com que os(as) alunos(as) os empreguem quando forem tratar de desafios sociais.</li> <li>* Participar das <i>hackatons</i> de impacto social Map The System Challenge e outras atividades pautadas em desafios.</li> <li>* Pedir/conduzir pesquisas-ação junto com os estudantes e a comunidade.</li> <li>* Elaborar uma intervenção para endereçar alguma questão que os colegas estejam enfrentando no campus.</li> </ul>
<b>INTEGRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Encorajar que os(as) alunos(as) pratiquem a reflexão e busquem recursos em suas jornadas prévias como agentes de transformação e experiências de aprendizagem passadas.</li> <li>* Recorrer a práticas de mapeamento para explorar e compreender mais a fundo sistemas complexos.</li> <li>* Facilitar cursos multidisciplinares e criar equipes de alunos(as) de disciplinas diversas.</li> <li>* Incluir coprofessores(as) e palestrantes convidados(as) vindos(as) de outras disciplinas.</li> <li>* Sintetizar recursos múltiplos.</li> </ul>
<b>GERADORA DE IMPACTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Criar um <i>blog</i> da turma ou publicação onde os(as) alunos(as) escrevam sobre o que estão aprendendo.</li> <li>* Fazer com que os(as) alunos(as) agreguem a colaboração de um parceiro de dentro do campus ou da comunidade para tratar de algum desafio.</li> <li>* Elaborar uma tarefa que culmine com uma apresentação feita aos parceiros.</li> <li>* Utilizar os princípios da Pedagogia Aberta e fazer os(as) alunos(as) contribuírem para um REA (recurso educacional aberto) que possa beneficiar mais colegas no futuro.</li> </ul>



## PASSO A PASSO

Veja a seguir algumas maneiras pelas quais Educadores Transformadores e administradores podem aproveitar as pedagogias diversas a favor da educação de promoção da transformação.

### —> **LEVE EM CONSIDERAÇÃO A JORNADA DE APRENDIZAGEM**

Considere como a experiência educacional que você está elaborando se relaciona às experiências anteriores dos(das) alunos(as). Escolha abordagens e tarefas que os ajudem a fazer conexões intencionais e aproveitar recursos de vivências e experiências educacionais passadas. Procure imaginar como a jornada pessoal de cada aluno(a) deverá continuar para além da sala de aula e como o seu curso terá um papel coadjuvante nela. Identifique quais os passos seguintes em potencial que os(as) alunos(as) deverão dar depois do seu curso à medida que forem avançando em suas jornadas na promoção da transformação.

### —> **CONDUZA ATIVIDADES DE AVALIAÇÃO FORMATIVA**

Faça coletas de dados e testagens de diagnóstico antes de uma experiência educacional para entender em que ponto os(as) alunos(as) estão em termos de entendimento e capacidades (Rossi et al., 2018). Use isso para selecionar e iterar práticas pedagógicas e monitorar progressos.

### —> **SELECIONE AS PRÁTICAS DE ACORDO COM SUAS METAS**

Empregue o planejamento reverso (Suskie, 2018) fazendo a escolha da pedagogia baseada em como as práticas de ensino deverão ajudar os(as) alunos(as) a alcançarem o desenvolvimento pretendido. Articule os resultados de aprendizagem pretendidos de uma forma concreta e observável. Construa uma *timeline* ideal para endereçar os resultados ao longo de cada experiência educacional. Reconheça os pontos de partida dos(das) alunos(as) com base na avaliação diagnóstica. Escolha intervenções pedagógicas que ajudem os(as) alunos(as) a transitarem de suas mentalidades, conhecimentos e habilidades do momento para as mentalidades, conhecimentos e habilidades pretendidos.

### —> **CONSTRUA ESTRUTURAS DE APOIO AOS(ÀS) ALUNOS(AS)**

Faça uso de estruturas pedagógicas para dar suporte aos(às) alunos(as) em suas jornadas de aprendizagem na promoção da transformação, recorrendo, por exemplo a: discussões intraclasse, diários de reflexões, checagens de progresso regulares com os(as) professores(as), e *feedbacks* de parceiros(as) da comunidade.

## → BUSQUE APOIO DIDÁTICO

Recorra a recursos existentes que possam ajudar você a reformular as práticas pedagógicas. Procure o Centro Para o Ensino e Aprendizado do campus, conecte-se com colegas que tenham o mesmo tipo de experiência de ensino, ou pesquise os recursos pedagógicos de outras organizações educacionais do seu país (como por exemplo o material [\*High-Impact Educational Practices: What They Are, Who Has Access to Them, and Why They Matter\*](#), por Kuh, 2018, da Association of American Colleges & University).



## DICAS

### ● PRIORIZE PEDAGOGIAS CENTRADAS NO(NA) ALUNO(A) E ORIENTADAS PARA A AÇÃO

Para que os(as) alunos(as) se sintam confiantes para entrar em ação em contextos da vida real, eles precisam poder praticar isso. Para um educador, extrapolar o modelo clássico de aula expositiva pode trazer estranheza ou mesmo parecer arriscado, mas oferecer oportunidades para os(as) alunos(as) aplicarem o que aprenderam e praticar as habilidades adquiridas é essencial para cultivar as mentalidades e os conjuntos de habilidades da promoção da transformação.

### ● CONSIDERE A IDEIA DE INVERTER A ORDEM DOS FATORES

Em geral, os cursos buscam ajudar os(as) alunos(as) a construir uma base de conhecimentos por meio do uso de práticas pedagógicas tradicionais como aulas expositivas antes de apresentá-los às experiências vivenciais e práticas. Se começar pelo aprendizado vivencial, a experiência do(da) próprio(a) aluno(a) torna-se a base sobre a qual ele se envolverá em reflexões sobre o tema proposto e construirá um entendimento mais profundo dele.

### ● FIQUE NA REFLEXÃO

A reflexão é crucial para ajudar os(as) alunos(as) a compreenderem suas próprias experiências, as de outras pessoas, e as experiências colaborativas com a promoção da transformação. Uma pedagogia que favoreça a reflexão permite que os estudantes entendam e integrem suas experiências na promoção da transformação num ambiente acolhedor e sob a orientação do seu educador.





### TECNOLÓGICO DE MONTERREY

#### UTILIZANDO AS PEDAGOGIAS DA TRANSFORMAÇÃO

O Tecnológico de Monterrey (Tec) é uma universidade privada fundada em 1943 com 26 campi por todo o México. Tanto por meio do seu modelo educacional Tec21 quanto por uma iniciativa única chamada de “Semana i”, a universidade vem trazendo abordagens inovadoras para criar pedagogias da transformação que fomentem habilidades cruciais para a promoção da transformação.

A primeira Semana i aconteceu em 2014 como parte de uma iniciativa de transição para o novo modelo educacional Tec21, que enfatiza o trabalho colaborativo e emprega métodos de aprendizagem baseados em problemas a resolver e orientados para projetos para ajudar os(as) alunos(as) a ganharem conhecimento e habilidades que eles possam usar na elaboração de soluções para questões da vida real.

A Semana i recorre a uma metodologia de aprendizagem baseada em desafios, na qual os(as) alunos(as) se envolvem em uma imersão de “vida real” de uma semana, trabalhando em projetos com alguma empresa ou organização social. Como resultado, os estudantes desenvolvem uma perspectiva humanista e cultivam suas capacidades de colaboração, comunicação e liderança, todas críticas para o seu desenvolvimento holístico e florescer humano. Os projetos da Semana i trazem vitalidade intelectual, *expertise* disciplinar e inspiração aos(as) alunos(as).

A Semana i também oferece programas internacionais para desenvolver ainda mais o multiculturalismo dos(das) alunos(as) do Tec. Os(as) professores(as) dedicam uma fatia significativa do seu tempo para dar apoio às unidades de treinamento para alunos(as) criadas neles.

Em 2018, durante a Semana i, cerca de 50 mil alunos(as), docentes e funcionários(as) dos 26 campi se engajaram em projetos que envolveram cerca de mil empresas e organizações sociais diversas para avançar na criação de um futuro melhor para o México (Villanueva, 2018).

### **EXEMPLO DE ATIVIDADE:**

Alunos(as) do primeiro e do segundo períodos participam do Desafio Empreendedor, no qual precisam levar uma perspectiva humanista para o empreendedorismo e a filantropia. Esse desafio consiste em criar uma empresa usando os 2 mil pesos de capital inicial que cada equipe recebe. Os(as) professores(as) estão presentes para aconselhar e orientar as equipes, que por vezes recebem também o suporte de mentores adicionais como alunos(as) de períodos mais adiantados ou já formados. A meta das equipes é recuperar o capital inicial e gerar um lucro que mais tarde é doado para mais de 90 iniciativas de empreendimentos ambientais e sociais pré-selecionadas. A intenção do desafio é desenvolver as competências e habilidades dos(das) alunos(as) individualmente e também colaborativamente, exatamente como aconteceria em um ambiente de trabalho da vida real.

# CRIAR CURSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL<sup>13</sup>

Cursos de inovação social constituem uma contribuição ímpar para o portfólio de experiências educacionais transformadoras de uma instituição. Criar cursos de inovação social poderá cultivar o pensamento sistêmico, a criatividade e as habilidades colaborativas como um viabilizador crucial para caminhos múltiplos de promoção da transformação.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Equipa os(as) alunos(as) com processos e habilidades fundamentais que transcendem barreiras disciplinares.
- \* Prepara os(as) alunos(as) para uma variedade de setores, papéis ou desafios.
- \* Gera oportunidades únicas de colaboração.
- \* Complementa outras trajetórias de promoção da transformação.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Quando se for desenvolver ou atualizar um curso de inovação social.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para identificar conteúdos e tipos de cursos de inovação social.
- \* Para inventariar as opções oferecidas, lacunas e oportunidades na sua instituição.
- \* Para vislumbrar de que maneiras cursos de inovação social podem ser usados para estimular a aprendizagem transdisciplinar e experiências educacionais transformadoras oficiais.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para usar como base para identificar oportunidades de desenvolvimento no campo da inovação social para si mesmas e seus pares.
- \* Para refletir sobre os cursos existentes de inovação social e recomendar oportunidades para melhor desenvolvimento nessa área.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para compartilhar com membros da Equipe de Transformação de modo a estimular uma compreensão mais forte da equipe sobre a inovação social.
- \* Para engajar a Equipe de Transformação em uma orientação, certificação ou curso de inovação social como parte do seu desenvolvimento.

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para se comprometer com a alocação de recursos para a inovação social como disciplina curricular.



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Como mencionado na introdução desta seção, existem muitas maneiras de fomentar a promoção da transformação, incluindo o engajamento cívico, ativismo, filantropia e inovação social, entre outras (Kim & Krampetz, 2016). Garantir que os(as) alunos(as) sejam expostos a uma gama de métodos variados de promoção da transformação é importante à medida que eles exploram quais abordagens poderão ser usadas para um determinado desafio e quais se identificam melhor com seus talentos, interesses e visões de futuro.

O currículo de inovação social serve como um caminho dinâmico que pode partir de ou conduzir a outras experiências e perspectivas de promoção da transformação. Com frequência, o interesse de um(uma) aluno(a) pela promoção da transformação pode ser despertado por meio de uma aprendizagem em serviço, atividade extracurricular ou outra experiência educacional ou da sua vivencial pessoal. Contar com matérias de inovação social pode configurar-se como um passo seguinte importante para cultivar ainda mais a promoção da transformação, preparando os(as) alunos(as) para analisarem mais a fundo questões, sistemas e causas-raízes sociais e para trabalharem com colegas independentemente de barreiras disciplinares de modo a identificar necessidades humanas, gerar ideias e cocriar e testar soluções enquanto levam em consideração as potenciais consequências não planejadas, fatores de sustentabilidade, expansão e as mensurações de impacto para as mudanças sociais.

Criar matérias de inovação social, por si só, não credencia uma universidade ou faculdade como Instituição Transformadora. Essa iniciativa é, no entanto, um ingrediente crucial que contribui de forma especial para a experiência de promoção da transformação mais ampla que a instituição espera oferecer aos(às) seus(suas) alunos(as).

### CONTEÚDOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Em nossos mais de dez anos de experiência trabalhando com faculdades e universidades que buscam integrar a promoção da transformação em suas culturas institucionais e cartela de ofertas educacionais, notamos que há alguns conceitos elementares que com frequência são incluídos nos conteúdos ligados à inovação social. Esses conceitos, os valores que eles trazem e as atividades educacionais e recursos em potencial estão expostos na Tabela 31. Cada um deles pode ser visto como “bloco de construção” ou conteúdo proposto para um curso de inovação social.

---

<sup>13</sup> Nós reconhecemos que a terminologia pode variar dependendo da região do planeta e do sistema educacional adotado. Por favor, confira no glossário a acepção de “curso” que usamos nesta publicação.

**TABELA 31. CONCEITOS/HABILIDADES TÍPICOS DA INOVAÇÃO SOCIAL<sup>14</sup>**

CONCEITO/HABILIDADE		VALOR TRAZIDO
<b>PENSAMENTO SISTÊMICO</b>	Maneiras variadas de pensar sobre e enxergar questões sociais para melhor entender suas complexidades, interrelações e natureza singular. Além de criar conhecimento sobre o que são sistemas e as habilidades ligadas ao mapeamento deles, um(uma) professor(a) pode encorajar o desenvolvimento de competências de liderança guiadas por sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Encoraja os(as) alunos(as) a visualizarem e compreenderem o contexto mais amplo ao redor de uma dada questão ou problema.</li> <li>* Permite que os(as) alunos(as) conduzam uma análise das causas-raízes.</li> <li>* Pode revelar fatores sistêmicos subjacentes de viés, poder e privilégio.</li> <li>* Serve como base para que se reflita sobre consequências (não)pretendidas.</li> <li>* Cria os meios para melhor compreender a gama de partes interessadas dentro de um sistema.</li> <li>* Pode esclarecer o papel pessoal de alguém, sua influência e limitações frente a questão em pauta.</li> </ul>
<b>“SENDO APRENDIZ DE UM PROBLEMA”<sup>14</sup></b>	Experiências profundas de aprendizagem que permitem um engajamento significativo com e a compreensão de um desafio, muitas vezes por meio do compromisso contínuo com organizações, comunidades e pessoas que tragam experiências vivenciais relacionadas (Papi-Thornton, 2016a).	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Honra a <i>expertise</i> de pessoas com experiências vivenciais ligadas a alguma questão social.</li> <li>* Fomenta uma melhor compreensão da parte dos(das) alunos(as) e empatia pela questão em pauta.</li> <li>* Facilita o desenvolvimento de vínculos relacionais com partes interessadas e organizações fundamentais.</li> <li>* Ajuda a minimizar o risco de que alunos(as) se precipitem de maneira isolada para “resolver” problemas.</li> </ul>
<b>ANÁLISE DAS CAUSAS-RAÍZES</b>	Atividades e métodos para ajudar os(as) alunos(as) a irem além da identificação de sintomas para serem capazes de analisar mais a fundo as causas implícitas de problemas de modo a permitir o desenvolvimento de soluções em nível sistêmico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Favorece a habilidade para identificar potenciais alavancadores de mudanças.</li> <li>* Dá visibilidade sobre processos potenciais de mudança.</li> <li>* Serve como base para análises de custo-benefício.</li> <li>* Ajuda a identificar e minimizar potenciais consequências não planejadas dentro do princípio de “nunca impactar negativamente”.</li> </ul>
<b>DESIGN THINKING</b>	Volta o foco para as necessidades humanas ao mesmo tempo em que considera a viabilidade tecnológica e econômica no processo de geração de novos produtos, serviços ou processos. Os princípios elementares incluem cultivo da empatia, explorar muitas ideias e fazer testagens por meio de protótipos (IDEO U, s.d.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Treina os(as) alunos(as) a priorizarem as necessidades humanas.</li> <li>* Encoraja a criatividade.</li> <li>* Ajuda os(as) alunos(as) a se tornarem mais confortáveis em seus processos de experimentação e iteração.</li> </ul>

<sup>14</sup> Veja em “The Rise of the Sophisticated Changemaker” (Kim & Krampetz, 2016) uma discussão sobre os conceitos elementares de inovação social, e, em “Tackling Heropreneurship: An ‘apprenticing with the problem’ approach to move us from the social entrepreneur to social impact” (Papi-Thornton, 2016a), mais informações sobre “sendo aprendiz de um problema” (pág. 17) e a necessidade do pensamento sistêmico.

<b>MENSURAÇÃO DE IMPACTO</b>	Estruturas, modelos e atividades que equipam os(as) alunos(as) a voltarem seus esforços de elaboração de projetos para mensurar e avaliar a geração de impacto social. Pode incluir determinar a teoria de mudança e identificar níveis de impacto (Kim, 2015), os tipos de impacto (como por exemplo entregas, resultados e impactos) e métodos para a avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estimula o alinhamento entre os resultados pretendidos e as atividades de mudança.</li> <li>* Ajuda os(as) alunos(as) a adotarem mentalidades de disciplina e responsabilização.</li> <li>* Infunde a prática da avaliação nos projetos de mudança desde o primeiro momento.</li> <li>* Equipa os(as) alunos(as) para falarem sobre o projeto de mudança de maneira clara e persuasiva.</li> </ul>
<b>FOCO NA SUSTENTABILIDADE</b>	Modelos de conhecimento, abordagens e tomadas de decisão que encorajam os(as) alunos(as) a se comprometerem com a sustentabilidade social, financeira, ambiental e pessoal através de suas jornadas como agentes de transformação e à medida que trabalham na cocriação de soluções.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ajuda os(as) alunos(as) a compreenderem melhor as inter-relações entre desafios sociais, soluções e consequências.</li> <li>* Estimula o desenvolvimento de valores pessoais e princípios éticos.</li> <li>* Instrumenta os(as) alunos(as) a abordarem as tomadas de decisão pela lente dos valores e princípios.</li> <li>* Prepara os(as) alunos(as) na gestão de tensões e contrapartidas.</li> <li>* Estimula a priorização da reflexão pessoal, do bem-estar e da resiliência.</li> </ul>
<b>EXPANSÃO</b>	Explorar modelos diversos de expansão	

## TIPOS DE CURSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Como ocorre com a maior parte dos tópicos, não há um tipo único ou padronizado de curso para a inovação social. Em vez disso, a Ashoka U vem registrando muitas maneiras pelas quais faculdades e universidades elaboram e entregam cursos de inovação social. O ideal é que a instituição disponha de uma variedade de possibilidades que atendam a diferentes objetivos de aprendizagem, níveis e formas de engajamento. A Tabela 32 destaca alguns exemplos de cursos de inovação social que observamos:

**TABELA 32. TIPOS DE CURSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL (IS)**

TIPO DE CURSO IS	METAS POTENCIAIS	ELEMENTOS FUNDAMENTAIS
<b>CURSO IS 101 (CURSO INTRODUTÓRIO)</b>	Consolidar um entendimento elementar sobre os conceitos e metodologias da inovação social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fornece um panorama histórico da área da inovação social.</li> <li>* Compreensão do processo, das práticas e dos exemplos de inovação social.</li> <li>* Reflexão sobre as conexões pessoais de cada aluno(a) com o tema da inovação social.</li> <li>* Oportunidades de praticar habilidades concretas ligadas à inovação social.</li> </ul>
<b>CURSO IS VIVENCIAL</b>	Aprimorar o entendimento dos(das) alunos(as) e proporcionar a prática de inovação social através de métodos vivenciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Foca na prática da inovação social quando ela está integrada ao campus local ou contexto comunitário.</li> <li>* Enfatiza as competências ligadas à colaboração e à facilitação.</li> <li>* Incorpora aprendizagem em serviço e outras abordagens de alto engajamento.</li> <li>* Proporciona a prática do engajamento ético e responsável em algum projeto/ entrega importante.</li> </ul>
<b>IS TRANSDISCIPLINAR</b>	Destacar os vínculos relacionais e conexões das metodologias de inovação social com outras disciplinas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fornece um panorama histórico de como as disciplinas em questão trabalharam/ não trabalharam juntas para a geração de impacto social.</li> <li>* Demonstra como a disciplina pode alavancar os processos de inovação social e competências no mundo real.</li> <li>* Engaja os(as) alunos(as) em um projeto onde possam praticar a colaboração transdisciplinar e dar vida ao processo de inovação social.</li> </ul>
<b>CURSO IS DE CONCLUSÃO<sup>15</sup> / ESTÁGIO</b>	Integrar, aplicar e evoluir a aprendizagem em inovação social dos(das) alunos(as) através de uma pesquisa final e focada ou de um projeto de treinamento no âmbito do campus ou da comunidade local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sintetiza e aplica as teorias e/ou processos da inovação social.</li> <li>* Encoraja reflexões que aprofundem o entendimento dos(das) alunos(as) sobre as próprias experiências e identidades como agentes de transformação.</li> <li>* Divulga o projeto/entrega final e comprova o crescimento do domínio dos conceitos da inovação social.</li> </ul>
<b>CURSO IS EM MÓDULOS ONLINE (APRENDIZAGEM INDIVIDUALIZADA)</b>	Democratizar a experiência com e acessibilidade à inovação social por toda a instituição e/ou comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fornece módulos virtuais que podem ser acessados a qualquer momento e de qualquer lugar.</li> <li>* Facilita painéis de discussão e convida à participação de perspectivas e experiências de vida diversas de uma população estudantil que com frequência mostra-se mais diversificada (transcendendo por exemplo as fronteiras disciplinares ou da comunidade).</li> <li>* Encoraja a reflexão aprofundada e a produção de sentidos pessoais.</li> </ul>

<sup>15</sup> Um curso de conclusão corresponde a um módulo ou projeto final elaborado para integrar as experiências de aprendizado adquiridas ao longo do período de estudos de um aluno.



## CONSIDERAÇÕES SOBRE A ELABORAÇÃO

Há diversos pontos a considerar quando se pretende desenvolver um curso de inovação social, numa lista que inclui: o formato do curso, o seu alojamento institucional, os resultados de aprendizagem apropriados, o grau de inclusividade, o equilíbrio entre teoria e ação, a inclusão de conhecimentos externos, a colaboração com organizações sediadas na comunidade etc. Mesmo que esse processo vá se dar de maneira diferente em cada contexto, recomendamos que seja investido um tempo para a reflexão sobre eles: pesquise sobre as necessidades existentes, recursos e oportunidades, e busque o alinhamento com as equipes que forem relevantes.

Educadores que contem com maior margem de manobra na elaboração dos cursos e financiamento e/ou apoio disponível podem considerar também as alternativas relativas à duração e ao local para realização do curso, liderança colaborativa em conjunto com os estudantes e as vantagens dos formatos vivenciais ou imersivos.



### PASSO A PASSO

#### —> IDENTIFIQUE AS DEMANDAS DOS(DAS) ALUNOS(AS) E OS INTERESSES DA COMUNIDADE

Explore e articule fatores determinantes, tais como interesse e demanda. Conduza um levantamento com os(as) alunos(as) e crie espaço para ouvi-los quando estiver pensando sobre quais serão os requisitos e de que maneira o curso poderá ser estruturado. Envolver membros da comunidade de modo que possa identificar suas áreas de *expertise*, interesses e/ou necessidades, e como eles podem estar vinculados ao projeto do curso. Crie parcerias mutuamente benéficas com membros e organizações da comunidade. Construa vínculos relacionais com orientadores pedagógicos e líderes de organizações estudantis que possam fornecer contribuições e ajudar a promover o curso.

#### —> TENHA CLAREZA SOBRE O FORMATO DO CURSO

Identifique o formato de curso que melhor se adapta ao seu contexto e às suas necessidades institucionais, seja o de formação generalista, um curso especializado dentro de uma cadeira ou escola, como seminário do primeiro ano, integrado a um projeto de conclusão, como parte de uma imersão no exterior ou oferecido virtualmente. Reflita sobre o papel que esse curso deverá ter na jornada mais ampla dos(das) alunos(as) como agentes de transformação. (Veja a Estratégia 13 para saber mais sobre as sequências de cursos de inovação social e a Estratégia 15 para ler sobre as jornadas de aprendizagem no âmbito da transformação.

—> **ELABORE OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM E OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO LOGO NO INÍCIO DO PROJETO**

Evite o impulso de precipitar-se no *design* criativo antes de ter determinado as intenções estratégicas. Resista à tendência de recorrer a atividades pedagógicas criativas e atraentes de possam criar um “fator uau” sem confirmar antes se elas darão suporte aos resultados de aprendizagem pretendidos. (Veja a Estratégia 10 para mais informações sobre a cocriação de resultados de aprendizagem na educação para a transformação e consulte o material [Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education](#) para um levantamento de resultados de aprendizagem em inovação social.)

—> **APROVEITE RECURSOS DISPONIBILIZADOS PUBLICAMENTE**

Visite *hubs* de recursos gratuitos e colaborativos, como o <http://www.socialchangeinnovators.com/>, e/ou explore bases de dados como o [Open Syllabus Explorer](#).

—> **CRIE UMA DIVULGAÇÃO OUSADA DA VISÃO DO CURSO**

Seja criativo na descrição do curso, promoção e nas táticas para envolver os(as) alunos(as) na divulgação boca a boca. Apresente o curso como um convite para que o aluno(a) se envolva com uma visão mais abrangente da promoção da transformação no campus e junto à comunidade, caso isso seja relevante. Considere maneiras de alcançar e ser atraente para alunos(as) que talvez ainda não estejam tão familiarizados com a inovação social ou a promoção da transformação.

—> **DÊ VIDA AO CONTEÚDO DO CURSO**

Construa pontes entre a sala de aula e a solução de problemas da vida real convidando profissionais do mercado, empreendedores(as) sociais locais, parceiros(as) de campo ou ex-alunos(as) envolvidos(as) com a promoção da transformação para participarem das aulas. Recorra a estudos de caso para facilitar uma análise mais aprofundada da complexidade do tema, dos fracassos ou processos iterativos. Crie atividades vivenciais e abra espaço para a experimentação e a reflexão. (Veja a Estratégia 11 para uma discussão sobre as pedagogias aptas a facilitar resultados de aprendizagem na educação para a transformação.)

—> **ENTREGUE FERRAMENTAS PRÁTICAS E DÊ TEMPO PARA QUE ELAS SEJAM APLICADAS**

Dedique tempo e energia à exploração e à prática de ferramentas e métodos de inovação social. Recorra a modelos práticos, mecanismos e processos essenciais como análises de causas-raízes, mapeamentos de ecossistema, quadros de impacto e análises de grupos de interesse.

—> **INTEGRE A SUA EXPERIÊNCIA PESSOAL COMO CONTRIBUTO**

Inclua a sua identidade pessoal e suas vivências como agente de transformação no conteúdo do curso. (Veja a Estratégia 9 para mais informações sobre como cultivar a mentalidade e as habilidades de um Educador Transformador.)

—> **ENVOLVA OS INOVADORES SOCIAIS DO CORPO ESTUDANTIL COMO COLIDERANÇAS**

Crie papéis de instrutor assistente distribuídos entre os estudantes como forma de demonstrar e utilizar a coliderança estudantil. Crie oportunidades claras no decorrer das aulas para que os estudantes assumam o comando das ações e liderem, seja por meio de uma exposição falada, apresentação ou função de facilitação.

—> **COMPROMETA-SE COM PRÁTICAS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO**

Apoie os estudantes nas suas habilidades para avaliar e compreender os próprios progressos na apropriação dos conceitos elementares.



## DICAS

—> **TENHA FOCO**

Examine o conteúdo do curso e crie oportunidades para um engajamento mais aprofundado com menos tópicos e questões sociais ou problemas (Ashoka U, 2010).

—> **IMAGINE TRAJETÓRIAS ESTUDANTIS**

Visualize o seu curso como um funil condutor para outras oportunidades, como a pesquisa estudantil, módulos sequenciais, microcredenciamentos ou outras possibilidades de liderança estudantil. (Veja a Estratégia 15 para mais detalhes sobre o mapeamento das jornadas dos(das) alunos(as).)

—> **REFLITA SOBRE O CURSO E APLIQUE A INTERAÇÃO**

Registre exemplos de sucessos ou “momentos ahá!” durante as primeiras iterações que fizer do seu curso de inovação social. Aplique os princípios da inovação social ao próprio *design* do curso recorrendo à experimentação e à interação com o passar do tempo. À medida que o curso for se modificando, crescendo e passando a atender melhor às necessidades dos(das) alunos(as), ele mesmo funcionará como modelo de intraempreendedorismo (por exemplo, pela inovação com uma organização ou programa) e de promoção da transformação na educação.



## EXEMPLOS NO CAMPUS

### BROWN UNIVERSITY

A Brown University é uma universidade privada que faz parte da Ivy League localizada em Providence, Rhode Island, EUA. Com aproximadamente 10 mil alunos(as) e 7 mil licenciandos, a Brown tem um longo histórico de promoção ética do engajamento comunitário e na inovação para geração de impacto. Essa introdução já demonstra como um curso de empreendedorismo social na Brown foi estruturado de forma mais ampla para abordar conceitos cruciais como mudanças sistêmicas e ética como parte de um entendimento mais completo das estratégias que os(as) empreendedores(as) sociais usam para lidar com questões complexas e desenvolver soluções inovadoras e modificadoras em escala sistêmica que fomentem a transformação.

O curso está aberto para alunos(as) da licenciatura e da pós-graduação de todos os períodos e especializações, e a seleção é feita a partir de candidaturas submetidas pelos estudantes. O curso inclui módulos sobre definição de problema, mudança sistêmica, ética, avaliação, modelos de negócios e expansão. Esses conceitos fundamentais reforçam que as soluções devem ser ancoradas em um entendimento claro do problema, do sistema ou sistemas no qual ele está situado, suas causas-raízes e os impulsionadores potenciais de mudanças transformadoras. O curso aborda explicitamente as dimensões éticas do empreendedorismo social, tais como a importância de envolver membros da comunidade no codesenvolvimento, avaliações e na iteração de soluções. Ele também guia os(as) alunos(as) no aprendizado sobre e na conscientização da importância de levar em consideração uma variedade de estruturas organizacionais, modelos de financiamento e de expansão. Os(As) alunos(as) têm acesso a artigos, casos reais e palestrantes convidados, o que ajuda a ancorar as metodologias e estruturas teóricas à vida real.

Como resultado, os(as) alunos(as) aprendem que o empreendedorismo social ético e bem-sucedido se baseia na compreensão aprofundada do contexto e da comunidade, emerge através do engajamento com os sistemas e grupos interessados e floresce por meio de uma série de formatos organizacionais. E, o que é mais importante, o curso evita as armadilhas de muitos programas de aprendizagem na área do empreendedorismo social que enfatizam exageradamente o papel do(a) empreendedor(a) como indivíduo sem experiência vivencial de um problema e que desenvolve soluções focadas em grande parte no aspecto comercial.



### COLLEGE OF THE ATLANTIC

#### CRIANDO SOLUÇÕES PARA O CRÉDITO

Na College of the Atlantic (COA), faculdade localizada em Bar Harbor, Maine, Estados Unidos, com 350 alunos(as), 35 professores(as) e apenas uma oferta de bacharelado, os(as) alunos(as) projetam seus próprios caminhos de estudo em Ecologia Humana (matéria que se debruça sobre as relações entre os seres humanos e seu ambiente natural, cultural e construído). O foco da educação na COA é transformar pensamentos em ações e criar pontes entre disciplinas diversas de um modo que faça diferença para o mundo.

Os(As) alunos(as) que fazem parte da incubadora de empreendimentos sustentáveis da COA, batizada de Diana Davis Spencer, dedicam todos os seus créditos acadêmicos de um período inteiro (o equivalente a três matérias) para projetar e lançar um empreendimento. Esse modelo intensamente focado permite que os estudantes encontrem um alinhamento entre os estudos e suas paixões pessoais, evitando o dilema com que se deparam com frequência empreendedores(as) sociais que se veem forçados(as) a largar os estudos para investir em seus sonhos. Com frequência, o tempo passado na Incubadora funciona como projeto de fim de curso, e, assim, ele não apenas leva os alunos(as) a sintetizarem os aprendizados obtidos na faculdade como acaba fazendo uma ponte para a vida que eles enfrentarão após a formatura. Seguindo o modelo de curso interdisciplinar, a Incubadora conduz empreendedores(as) sociais vindos de diversas especializações curriculares através de uma estrutura de empresa *start-up* comum a todos(as). Com isso, eles podem combinar a *expertise* da área de cada um com competências essenciais do empreendedorismo necessárias para que se construa um negócio bem-sucedido e se possa otimizar a geração de impacto. Entre outros tópicos, o material do curso aborda *design thinking*, formulação e ressignificação de problemas, inovação e prototipagem rápida, estabelecimento de parcerias com partes interessadas, modelos de negócios do empreendedorismo social e cadeias de suprimentos e operações sustentáveis. Alunos(as) da Incubadora Diana Davis Spencer já lançaram empresas de alimentos sustentáveis, de combustíveis alternativos, iniciativas de assistência humanitárias e projetos de transformação para a juventude.



## EXEMPLOS NO CAMPUS

### UNIVERSIDADE DE SAN DIEGO

#### PROJETOS DE FIM DE CURSO LIGADOS À TRANSFORMAÇÃO

A USD, Universidade de San Diego, é uma instituição privada voltada para as artes liberais nos Estados Unidos que atende a cerca de 8 mil alunos(as). A USD oferece uma cadeira de Promoção da Transformação onde se pode aprender em sala de aula sobre a prática da inovação social e promoção da transformação. Uma das matérias é o Projeto de Conclusão na Transformação, que dá aos(as) alunos(as) “a oportunidade de criar uma rota de ação específica para lidar com alguma questão social premente” (Universidade de San Diego, s.d.b.). Quer o(a) aluno(a) tenha decidido tratar de um problema do campus ou da comunidade, o curso abre espaço para que ele ou ela sintetize e aplique o que aprendeu anteriormente. À medida que implementam seus projetos elaborados para o mundo real, os(as) alunos(as) adquirem vivências pragmáticas de trabalhar em colaboração com colegas, docentes e outras pessoas.

# CRIAR CONTINUAÇÃO PARA OS CURSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL<sup>16</sup>

---

À medida que a educação para a transformação vai evoluindo no campus, é natural que se comece a pensar em quais trajetórias acadêmicas estão maduras para servir aos interesses dos(das) alunos(as) e ao entusiasmo despertado pelas várias experiências curriculares e extracurriculares no tema. Elaborar módulos adicionais dos cursos de inovação social como parte do cardápio de ofertas de educação transformadora cria um caminho para aumentar e diversificar a adesão dos(das) alunos(as) além de gerar oportunidades para integrar ainda mais a promoção da transformação à instituição como um todo.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Gera caminhos e valorização que complementam os estudos em outras áreas disciplinares.
- \* Sinaliza a importância de desenvolver competências de inovação social.
- \* Prepara de maneira mais rigorosa os estudantes para carreiras geradoras de impacto.
- \* Demonstra o compromisso institucional com a disciplina da inovação social.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Quando forem ser elaboradas as continuações para os cursos de inovação social.
- \* Para considerar a inovação social no contexto das trajetórias de promoção da transformação.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para identificar os tipos de continuação de curso e as considerações relativas ao seu *design*.
- \* Para refletir sobre os marcos de desenvolvimento estudantil e como podem estar relacionados ao *design* das continuações de curso.
- \* Para testar e iterar continuações de curso.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para identificar como as continuações de curso na inovação social se encaixam no cardápio de ofertas ligadas à transformação da sua instituição e dar apoio a trajetórias na promoção da transformação.
- \* Para recomendar oportunidades para avançar com a inovação.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para considerar de que maneira a continuação ou continuações de curso se relacionam ao ecossistema e à estratégia de transformação da instituição.
- \* Para identificar novas oportunidades baseadas nas necessidades de alunos(as), da comunidade ou dos empregadores.

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para se comprometer com a alocação de recursos para a inovação social como disciplina curricular.



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

A abordagem para o desenvolvimento de módulos de continuação para cursos de inovação social estará fortemente ligada ao contexto institucional e aos recursos disponíveis para viabilizar essa continuação. Não importando a escolha do tipo de continuação a ser oferecida, a progressão de módulos e experiências deve permitir que os(as) alunos(as) demonstrem um domínio crescente dos conceitos e métodos da inovação social com o passar do tempo. A Tabela 33 mostra uma visão geral de algumas opções de continuação de curso que podem servir como trampolim para as suas ideias e os seus planos.

**TABELA 33. POSSIBILIDADES DE CONTINUAÇÃO PARA CURSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL**<sup>17</sup>

TIPO	DEFINIÇÃO	VALOR
<b>CURSO DE CONCENTRAÇÃO, FORMAÇÃO SECUNDÁRIA OU PRINCIPAL</b>	Fornece trajetórias acadêmicas completas que permitem que os(as) alunos(as) alcancem uma compreensão avançada da inovação social,	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oferece profundidade e rigorosidade num modelo de compromisso contínuo para estudantes altamente envolvidos com o tema.</li> <li>* Serve como um motor para rigor, experiências e pesquisas continuadas em inovação social que gerarão benefícios para outros programas na instituição.</li> <li>* Pode complementar as outras experiências educacionais dos(das) alunos(as) e/ou os resultados de graduação.</li> <li>* Não depende da capacidade do(da) aluno(a) de participar de ofertas extracurriculares ligadas à inovação social.</li> </ul>
<b>CERTIFICAÇÃO</b>	Fornece um pacote de cursos que poderão estar disponibilizadas de maneira mais ampla pela instituição e/ou comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permite um mergulho mais aprofundado que o de uma única matéria, sem exigir o mesmo grau de comprometimento que uma formação secundária ou principal.</li> <li>* Oferece a validação externa na forma de um “certificado” que habilita os(as) alunos(as) para vagas de estágio e para iniciarem suas trajetórias profissionais.</li> <li>* Pode criar uma fonte de receita adicional para a instituição.</li> <li>* Pode ser mais atraente do que um programa de licenciatura, conseguindo assim atrair mais alunos(as), funcionários(as), professores(as) e/ou partes interessadas na comunidade e/ou reforçar as prioridades institucionais de engajamento com a comunidade.</li> </ul>
<b>PÓS-GRADUAÇÃO/ MESTRADO</b>	Oferece maior aprofundamento e prepara os(as) alunos(as) para uma carreira especializada em inovação social como profissionais do mercado, pesquisadores, educadores e/ou legisladores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estimula mais pesquisas e cocriação de liderança de ideias com os docentes.</li> <li>* Contribui para o estabelecimento da inovação social como disciplina acadêmica, criando mais legitimidade.</li> <li>* Cultiva e prepara os(as) alunos(as) para trajetórias profissionais nos campos da inovação social e promoção da transformação.</li> <li>* Pode criar oportunidades para abordagens mais holísticas (transdisciplinares) da mudança social do que os caminhos exclusivamente tradicionais de empreendedorismo e desenvolvimento internacional.</li> </ul>

**A Tabela 34 apresenta algumas considerações para cada tipo de continuação de curso.**

<sup>16</sup> Nós reconhecemos que a terminologia pode variar dependendo da região do planeta e do sistema educacional adotado. Por favor, confira no glossário a aceção de “curso” que usamos nesta public

<sup>17</sup> Há instituições que batizam essas sequências, para lhes dar destaque, como iniciativas de “Sustentabilidade”, “Promoção da Transformação” ou “Comunitariamente Engajadas” à medida que são formatadas como certificações formais, especializações, programas etc. Isso ajuda a criar “legitimidade” tanto para o respectivo curso inicial quanto para as continuações, além de ajudar os alunos a identificá-los e a se orientarem em suas trajetórias pessoais na promoção da transformação.

**TABELA 34. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS TIPOS DE CONTINUAÇÃO DOS CURSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL**

TIPO	ATRIBUTOS ESPECÍFICOS E CONSIDERAÇÕES
<b>CURSO DE CONCENTRAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cria uma maneira relativamente fácil de implementar e sustentar uma trajetória educacional.</li> <li>* Pode ser associado a diversas formações principais, disciplinas e departamentos.</li> </ul>
<b>FORMAÇÃO SECUNDÁRIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requer um número pequeno de cursos.</li> <li>* Funciona como uma oportunidade mais acessível para alunos(as) que buscam desenvolver competências de inovação social.</li> <li>* Encoraja a participação interdisciplinar cruzando diversas trajetórias diferentes.</li> <li>* Cria uma oportunidade de averiguar a demanda antes de lançar uma formação principal.</li> </ul>
<b>FORMAÇÃO PRINCIPAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oferece uma variedade de elementos vivenciais para aprimorar as competências ligadas à inovação social.</li> <li>* Precisa apresentar conteúdos disciplinares e setORIZADOS por <i>expertise</i> como complemento aos conteúdos de inovação social e <i>expertise</i> vivencial.</li> <li>* Requer uma equipe de educadores, inovadores e membros da comunidade para elaborar colaborativamente o programa e ministrá-lo.</li> <li>* Consome uma parcela significativa de tempo, suporte e custos administrativos.</li> </ul>
<b>CERTIFICAÇÃO</b>	<p>Dá margem à customização para lidar com tipos específicos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexto, como por exemplo a demanda intracampus e extracampus, <i>expertise</i> e experiência de pesquisa dos docentes, contexto institucional e lacunas nas possibilidades oferecidas pela instituição aos(as) alunos(as) e à comunidade.</li> <li>- Participantes, como por exemplo ser exclusivamente aberto aos(as) alunos(as) ou a todos(as) no campus, disponível para membros da comunidade que tenham negócios próprios ou criado especificamente para turmas de executivos vindas de entidades empregadoras locais.</li> <li>- Propósito, como pensamento sistêmico, educação empresarial, colaboração multissetorial ou intraempreendedorismo.</li> <li>- Parceiros, como organizações da comunidade, empreendedores(as) sociais, <i>coaches</i>, empregadores(as) etc.</li> <li>- Custo, como gratuito, de baixo investimento ou com valores competitivos em termos de mercado.</li> </ul>
<b>PÓS-GRADUAÇÃO/ MESTRADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cria oportunidade de atender especificamente a necessidades institucionais, da região geográfica ou dos participantes (como por exemplo, de alunos da licenciatura que busquem aprofundar sua <i>expertise</i> e se preparar para um doutorado; profissionais do Terceiro Setor em busca de programas de educação continuada; entidades empregadoras locais em busca de formandos com uma <i>expertise</i> específica relevante).</li> <li>* Aproveita pedagogias de <i>expertise</i> transdisciplinar da universidade em mudança social para preparar os(as) alunos(as) para carreiras na promoção da transformação.</li> <li>* Inclui oportunidades e sistemas de apoio para o ensino e a pesquisa transdisciplinares.</li> </ul>

Quando for refletir sobre que tipo de trajetória curricular na inovação social é viável e relevante para a comunidade do seu campus, recomendamos que você dedique tempo e espaço para considerar pontos como:

- \* Que valor uma nova trajetória imaginada poderá oferecer que ainda não esteja presente no campus?
- \* De que maneiras você pode comunicar a originalidade e o propósito dessa trajetória?
- \* Quais são os elementos básicos mais eficazes para gerar impulso para um(uma) aluno(a) iniciar e concluir uma trajetória em um currículo de inovação social?
- \* Quais são os resultados potenciais (como maior empregabilidade, por exemplo) para alunos(as) que concluírem essa trajetória/esse credenciamento?

Ao considerar as possibilidades de continuação de curso, também é crucial que você tente imaginar a perspectiva do seu usuário ideal – os(as) seus(suas) alunos(as)! Como mostrado na Tabela 35, o(a) aluno(a) pode vivenciar uma série de marcos de desenvolvimento de aprendizado ao longo da sua jornada educacional. Quando for projetar as continuações dos cursos de inovação social, pode ser útil refletir sobre que marcos o(a) aluno(a) já pode ter ultrapassado e de que maneiras a continuação do curso pode impulsionar mais ainda o seu desenvolvimento acadêmico.

**TABELA 35. EXEMPLOS DE MARCOS DE PROGRESSO NO APRENDIZADO DOS(DAS) ALUNOS(AS)**

<b>MARCO DE PROGRESSO</b>	<b>QUANDO PODE SER QUE OCORRA</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>
<b>Melhor compreensão das dinâmicas entre os principais agentes da mudança social e das metodologias relevantes de mudança social</b>	* Este marco deverá surgir mais perto do início de uma jornada com a inovação social, de modo a aprofundar a compreensão do ecossistema, dos atores principais e abordagens viáveis.	* Os(As) alunos(as) desenvolvem uma compreensão do campo da inovação de modo a poder fazer referência a modelos, práticas e profissionais que os inspirem e orientem o seu trabalho.
<b>Melhor compreensão do alto grau de complexidade e entranhamento dos problemas, em especial aqueles dos quais o(a) aluno(a) não tenha vivência direta</b>	* Ao se envolverem com e aprenderem sobre o problema ao longo de um período extenso de tempo (Papi-Thornton, 2016a). * Este marco vai requerer um comprometimento contínuo dos(das) alunos e pode se estender por toda a duração de um curso, das continuações dele e da sua jornada educacional como um todo.	* Os(As) alunos(as) praticam o seu comprometimento com a aplicação ética, informada e responsável da inovação social.
<b>Consciência sobre como contribuir de forma única para a geração de impacto social</b>	* Este marco vai surgir ao longo de toda a jornada educacional, com formas e tamanhos variados. * A consciência deverá continuar a aumentar de acordo com a prática.	* Os(As) alunos(as) praticam a autoconsciência e o entendimento de como as suas experiências de vida contribuíram para torná-los inovadores sociais em formação.
<b>Aprofundamento de valores essenciais como empatia, colaboração, justiça social e promoção da transformação</b>	* O aprofundamento dos valores cresce a partir da prática, e deverá servir como um marco que, embora não seja necessariamente mensurável com técnicas típicas de avaliação de um único curso, deve ser revisitado e celebrado em diversas etapas da trajetória – mais especialmente no início e final dela, mas não apenas.	* Os alunos priorizam a sua prática e a sua conexão com valores centrais essenciais para uma inovação social efetiva e responsável. * Os seus valores se aprofundam à medida que eles são encorajados a refletir e integrar novos níveis de comprometimento com esses valores.

<p><b>Engajamento no intraempreendedorismo</b></p>	<p>* Este marco provavelmente acontecerá na segunda metade da jornada estudantil, já que requer excelência em competências e habilidades que levam o(a) aluno(a) a agir com base em percepções e ideias intraempresariais.</p>	<p>* À medida que os(as) alunos(as) amadurecem no seu desenvolvimento, eles ficarão cada vez mais aptos a detectar e se sentir confiantes para aproveitar oportunidades de intraempreendedorismo e empreendedorismo.</p>
<p><b>Prontidão para avançar na implementação de uma solução específica por meio da criação de um empreendimento social</b></p>	<p>* Este marco representa um estágio avançado da jornada do estudante, onde ele é capaz de sintetizar e combinar um número amplo de métodos e práticas. * Ele representa um grau aprofundado de compreensão e de confiança para passar a um novo patamar de ideação, prototipagem e prática, <i>design</i> e implementação voltados para a descoberta de soluções.</p>	<p>* Os(As) alunos(as) são capazes de infundir um novo rigor, dedicação e recursos avançados à sua prática de inovação social. * Esta etapa também dá suporte às reflexões do(da) aluno(a) sobre trajetórias profissionais e questões sobre as quais ele ou ela gostaria de se dedicar com mais tempo e energia.</p>
<p><b>Integração das metodologias da inovação social ao caminho profissional escolhido</b></p>	<p>* Este marco pode ser levado em conta ao longo de toda a jornada estudantil, em especial nos momentos que se aproximam da conclusão da trajetória</p>	<p>* Alimentar a reflexão sobre como as experiências estudantis com a inovação social estão ligadas aos objetivos mais amplos de vida e profissionais pode dar apoio às tomadas de decisão dos(das) alunos(as) com relação às suas carreiras e levá-los a integrar os valores e práticas da inovação social independentemente do setor ou cargo.</p>



## PASSO A PASSO

### —> **ANALISE PROGRAMAS E DEMANDAS JÁ EXISTENTES**

Faça uma análise para determinar se faz sentido implementar uma continuação de curso de inovação social na sua instituição, e, em caso positivo, que tipo se aplica melhor. Leve em conta a demanda dos(das) alunos(as), a *expertise* e pesquisas dos docentes, contexto institucional, lacunas no cardápio de ofertas acadêmicas e os interesses da comunidade e dos empregadores. Avalie cursos já existentes em disciplinas diversas que possam fazer parte da sua formação secundária ou principal, curso de concentração, certificação ou pós-graduação em inovação social.

### —> **LEVE EM CONTA O SEU PÚBLICO**

Identifique o público principal a quem a continuação de curso deverá se dirigir, como por exemplo: alunos(as) de todos os períodos, docentes, funcionários(as), membros da comunidade, profissionais da inovação social e/ou áreas relacionadas. Colete informações, organize pesquisas de sondagem e/ou grupos focais para ter um acesso mais próximo aos interesses e necessidades das pessoas. Convide representantes dos grupos interessados para colaborarem na elaboração do programa de continuação de curso.

### —> **IDENTIFIQUE AS OPORTUNIDADES DE ACOMODAÇÃO ACADÊMICA**

Procure considerar onde as iniciativas acadêmicas na área da inovação social costumam ser sediadas primariamente, e pense em qual departamento (ou departamentos) poderia sediar a formação secundária ou principal ou curso de concentração. Identifique de que formas essa escolha vai influenciar a estrutura ou o conteúdo do programa. Reflita como o seu programa estará alinhado ou divergente em relação às tendências do momento nas opções programáticas já existentes no campo da inovação social.

### —> **DETERMINE OS VÍNCULOS RELACIONAIS E SEQUENCIAMENTOS DAS TRAJETÓRIAS OFERECIDAS**

Analise as trajetórias acadêmicas já existentes e de que maneira elas interagem (ou podem vir a interagir no futuro) e influenciam umas às outras. Use essa informação ao planejar as continuações. Considere a ideia de lançar um módulo único para avaliar o interesse dos(das) alunos(as) antes de planejar a continuação e experimentar um curso de concentração ou formação secundária antes de investir em uma formação principal.

### —> **IDENTIFIQUE E ESTRUTURE OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM**

Selecione de forma clara os resultados de aprendizagem em inovação social ou educação para a transformação para o seu programa. Pense em que tipo de continuação vai aproximar mais o(a) aluno(a) desses resultados ao longo da sua jornada estudantil. Garanta que os(as) alunos(as) tenham uma compreensão profunda dos mecanismos de estímulo da mudança social, que

entendam as causas-raízes dos problemas sociais e que ganhem conhecimento e experiência sobre questões existentes nos módulos introdutórios antes de avançar para o desenvolvimento de soluções nas etapas mais avançadas.

### → **CONSIDERE A ACESSIBILIDADE E A ENTREGA DA TRAJETÓRIA OFERECIDA**

Determine os formatos e mecanismos de entrega apropriados para alcançar a escala e o grau de acessibilidade pretendidos, como por exemplo se vai ser um curso presencial, virtual ou com um modelo híbrido; se as aulas serão durante a semana, à noite ou nos fins de semana; se adotará ou não o modelo de residência acadêmica etc.

### → **LEVE EM CONTA A MENSURAÇÃO DE IMPACTO**

Identifique os resultados desejados pela sua instituição e critérios de sucesso para o programa de inovação social, e estabeleça os indicadores essenciais de desempenho (KPIs) apropriados. Organize ciclos formais de revisão de performance, crie mecanismos informais de *feedback* e uma cultura de escuta, aprendizagem e melhoria constante na equipe. Avalie o aprendizado dos(das) alunos(as) em cada curso e ao longo de toda a continuação. Conduza projetos-piloto e experimentos à medida que for iterando os resultados de aprendizagem e pedagogias. Conduza estudos longitudinais para pesquisar e acompanhar os passos seguintes dos(das) alunos(as) em suas trajetórias estudantil e profissional, a geração de impacto em inovação social e promoção da transformação e se/como a continuação de curso contribuiu de alguma forma.



## **DICAS**

### ● **FAÇA UM LEVANTAMENTO DOS DADOS INSTITUCIONAIS**

Reveja qualquer levantamento recente que sua instituição tenha feito sobre a experiência estudantil dos(das) alunos(as) e reflita sobre em que pontos a trajetória acadêmica de inovação social poderá estar a serviço das necessidades expressadas pelos(as) alunos(as).

### ● **PRIVILEGIE A FLEXIBILIDADE NO SEU PROTÓTIPO INICIAL**

A sua continuação de curso deverá evoluir naturalmente com o passar do tempo, à medida que forem sendo feitos ajustes baseados nos *feedbacks* fornecidos pelos(as) alunos(as) e nos resultados que eles vêm trabalhando para alcançar.

### ● **ENVOLVA ESTUDANTES COMO COLIDERANÇAS DO PROJETO**

Identifique os(as) alunos(as) que poderão ser capazes de coliderar o projeto, ajudando os colegas a refletirem sobre e processarem a experiência que tiverem à medida que avançarem na continuação do curso de inovação social. Pense em quais marcos de aprendizado esses colíderes precisarão ter alcançado para que sejam mentores e parceiros de reflexão eficazes para outros colegas.

### ● **CRIE UMA REPRESENTAÇÃO VISUAL DO SEU PROGRAMA**

Considerando as muitas partes das continuações de curso e os requisitos de ingresso, recursos e alternativas oferecidos por cada uma, uma representação gráfica poderá ajudar os(as) alunos(as)

a planejarem melhor e personalizarem suas experiências (Veja a Estratégia 15).



## EXEMPLOS NO CAMPUS

### PORTLAND STATE UNIVERSITY

#### CERTIFICAÇÃO EM INOVAÇÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A Portland State University (PSU) é a universidade pública com maior diversidade no Oregon. Dos seus 28 mil alunos(as), quase a metade vêm de grupos historicamente marginalizados ou de minorias étnicas e raciais com pouca representatividade. Como instituição âncora para a cidade norte-americana de Portland, a PSU gera milhares de empregos, investe milhões de dólares em projetos de capital e gera um valor anual estimado de US\$ 1,44 bilhão em impacto econômico.

Sediada na Escola de Administração e Negócios mas aberta a todos(as), a Certificação em Inovação e Empreendedorismo Social da PSU é um programa que rende créditos acadêmicos e oferecido em sua maior parte de forma virtual. Por meio dele, os(as) alunos(as) podem se basear em suas identidades pessoais e experiências de vida para desenvolver abordagens criativas para lidar com questões críticas do ponto de vista social ou ambiental. Aberto a licenciandos e alunos(as) da pós-graduação, e também a membros da comunidade, a certificação convida os participantes a trabalharem suas próprias concepções para um empreendimento social novo ou fazerem a análise de alguma organização já existente.

A iniciativa da PSU foi criada por meio de um processo de *crowdsourcing* e concessão interna concebido para incutir abordagens inovadoras no ensino a distância. O currículo foi elaborado em uma série de encontros que reuniram alunos(as), ex-alunos(as), docentes, funcionários(as), empreendedores(as) e intraempreendedores(as). Hoje, ela é uma das maneiras através das quais a PSU põe em prática os seus valores de acessibilidade, inclusão e equidade, não apenas por conta do sistema de candidaturas livres, mas por valorizar as experiências vivenciais e dar apoio para que os(as) alunos(as) ponham em prática ideias para uma sociedade mais igualitária. Estudantes que passaram pela certificação já criaram fundações, empresas sociais, programas acadêmicos e organizações do Terceiro Setor pelo mundo inteiro.

Para saber mais a respeito do processo de desenvolvimento dos resultados de aprendizagem para a Certificação da PSU, veja o Exemplo no Campus da Estratégia 10 ou o Capítulo 8 do material *on-line* **Preparing Students for a Rapidly Changing World: Learning Outcomes for Social Innovation, Social Entrepreneurship, and Changemaker Education.**



### UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

#### PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE PÚBLICA

A Universidad del Desarrollo (UDD) é uma instituição privada com campi em Santiago e Concepción, no Chile. Ela atende a mais de 14 mil alunos(as) matriculados(as) em 25 cursos de licenciatura e quase 2 mil alunos(as) em 94 opções de pós-graduação, espalhados coletivamente por 22 centros de pesquisa. Fundada em 1990, a UDD traz como marca do seu DNA fundamental três áreas focais que são a sua “assinatura”: empreendedorismo, responsabilidade pública e ética e inovação. Alinhada a esses princípios e com a meta de formar os alunos como agentes de transformação, a universidade oferece quatro possibilidades de programas como parte do seu modelo acadêmico, o [UDD Future](#) (incluindo um centrado na Responsabilidade Pública). Os(As) alunos(as) precisam escolher um curso de cada um dos quatro programas, e caso escolham quatro na área da responsabilidade pública eles conseguem uma certificação.

Esse Programa de Responsabilidade Pública almeja conscientizar os(as) alunos(as) sobre problemas sociais enfrentados pelo país e pela comunidade ao redor da universidade, e também aprender mais sobre a prestação de serviços à sociedade como escolha profissional (Universidad del Desarrollo, s.d.). São aproximadamente 20 opções de curso oferecidas, tratando de temas como políticas públicas e cidadania; sustentabilidade; inclusão; bem-estar e qualidade de vida; gestão de emergências e planejamento urbano, entre outros. De modo geral, o programa acadêmico foi projetado para ajudar os alunos a adquirir habilidades que os permitam avaliar, questionar ou sustentar visões de mundo diferentes. Numa visão mais específica, o Programa visa ajudar os(as) alunos(as) a desenvolverem uma postura crítica em relação às realidades sociais do país; fazer com que se engajem ativamente em iniciativas sociais em prol do bem comum; e dar apoio para que possam analisar contextos socioculturais diversos e as relações entre eles e o desenvolvimento de políticas públicas.





### NORTH CENTRAL COLLEGE

#### RE(INVENTANDO) TRAJETÓRIAS ACADÊMICAS

Fundada em 1861, a North College é uma faculdade privada generalista situada na região metropolitana de Chicago, nos Estados Unidos. Descrita pelo seu Presidente inaugural como um “farol moral”, a North Central foi aberta como uma instituição coeducacional de vanguarda e tem uma longa tradição de dedicação à mudança social e à geração de impacto social. Levando esse legado adiante, a faculdade vem nos últimos anos reinventando novas trajetórias acadêmicas que possam formar os(as) alunos(as) como agentes de transformação ao mesmo tempo em que demonstram a possibilidade de trabalhar com inovação e criatividade dentro dos limites de um sistema tradicional de aprovação curricular.

O cardápio de ofertas em inovação social incluiu o lançamento do Centro de Impacto Social em 2017, uma formação principal em Empreendedorismo Social e uma secundária em Inovação Social, todos esses resultantes de iterações múltiplas e intencionais.

Há mais de 25 anos, a North Central mantém o programa Liderança, Ética e Valores (LEV), uma iniciativa interdisciplinar única projetada para alcançar todos(as) os(as) alunos(as) ao longo do seu currículo de formação geral, permeando também os cursos de concentração e formações secundárias. Num dado momento, o LEV chegou a oferecer cursos de: 1) Resolução de Conflitos, 2) Liderança, 3) Liderança Organizacional, e 4) Mudança Social e Advocacia Pública. Em 2009, a coordenação enxergou uma oportunidade para fundir as cadeiras de Liderança Organizacional e Mudança Social num curso de Liderança em Mudança Social.

Estrategicamente, a criação desse novo curso de Liderança em Mudança Social permitiu que a faculdade passasse a oferecer uma ferramenta mais focada para a preparação dos(as) alunos(as) como agentes de transformação. Do ponto de vista operacional, ficou mais fácil recombinar, reinventar e reaprovar conteúdos programáticos já existentes em vez de ter que criar algo do zero. Numa visão pragmática, o curso atraiu mais os(as) alunos(as) em busca de opções de educação para a promoção da transformação mais do que na área de liderança tradicional ou ativismo (que continuam disponíveis por meio de outras disciplinas e alternativas curriculares).

Quando a North Central iniciou a atualização dos seus requisitos educacionais gerais em 2017, a coordenação decidiu não apenas alinhar a organização aos novos parâmetros, mas aproveitar o momento como uma oportunidade de reformular as trajetórias acadêmicas de promoção da transformação. Como parte dessa nova iteração, a equipe reorganizou a formação de Liderança em Mudança Social como um curso de Inovação Social, que explorava mais a fundo competências transdisciplinares de *design thinking*, pensamento sistêmico e inovação. Esse novo curso de Inovação Social foi projetado para ser um complemento a diversas outras formações principais (como por exemplo em Sociologia, Engenharia ou Estudos Ambientais).

Por meio da iteração e da evolução permanente das suas ofertas na área da promoção da transformação, a North Central incorporou institucionalmente a inovação social ao perceber e logo em seguida reagir às necessidades emergentes dos(as) alunos(as) ao mesmo tempo em que aplica criativamente a iteração dentro das estruturas e dos processos de aprovação acadêmica de modo a gerar impacto.



### UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

#### DLAB

A Universidad del Desarrollo (UDD) é uma instituição privada chilena com campi na capital Santiago e em Concepción. Fundada em 1990, ela traz como elemento central do seu DNA acadêmico três áreas focais de “assinatura”: empreendedorismo, ética e responsabilidade pública, e inovação. Construído a partir dessas raízes, o seu “dLab” é um programa educacional inovador que vem criando um modelo disruptivo para o currículo da educação superior centrado na interdisciplinaridade e na aprendizagem a partir de projetos.

O dLab reúne alunos(as) e professores(as) de cinco departamentos (Arquitetura, *Design*, Engenharia Civil, Administração e Publicidade) em torno de um currículo baseado em projetos (com 16 horas-crédito por período) durante um ano acadêmico. O programa é oferecido pelo Instituto de Inovação Interdisciplinar, um esforço conjunto desses cinco departamentos sob a divisão de Inovação e Desenvolvimento. Os(As) alunos(as) inscritos vêm de cada uma das escolas participantes, estão no seu último ano de formação e precisam ter demonstrado experiência com habilidades de inovação social e comprometimento em desenvolvê-las ainda mais. O curso se debruça sobre um tema diferente a cada ano, e os alunos trabalham com um desafio social relevante para testar e desenvolver soluções verdadeiras e começar a gerar um impacto social mais profundo. O programa combina uma metodologia de inovação aplicada com a abordagem interdisciplinar, e gera, como produtos finais, soluções práticas para problemas sociais do mundo real. Os(As) alunos(as) têm também a opção de participarem de uma competição para levantar capital inicial para os seus projetos.

A UDD acredita que a sociedade altamente competitiva, globalizada e tecnologicamente avançada que temos hoje requer que seus cidadãos se mantenham adaptáveis e com uma mentalidade voltada para a transformação. O dLab ajuda os estudantes a cultivarem competências diversas para que atuem como verdadeiros agentes de transformação e possam gerar impacto social positivo. Do ponto de vista do corpo docente, o projeto serve como um laboratório de inovação para que desenvolvam novas metodologias de ensino e testem novas formas de colaboração entre professores(as).



### ROLLINS COLLEGE

#### CONSTRUINDO TRAJETÓRIAS ACADÊMICAS

Rollins College é uma faculdade privada de artes liberais com cerca de 3 mil alunos(as) em Winter Park, no estado norte-americano da Flórida. Movida pelos pilares da excelência, inovação e comunidade, a Rollins fornece uma educação personalizada e com foco em ações práticas, que inspira seus(suas) alunos(as) a criarem maneiras de lidar com os grandes desafios enfrentados pela nossa comunidade global. Com base na forte reputação que construiu nas áreas do aprendizado vivencial, engajamento comunitário e cidadania global, a Rollins conquistou o título de Campus Transformador em 2012, e tem sido uma das principais precursoras na criação de trajetórias acadêmicas para o empreendedorismo social e a inovação.

De 2012 para cá, a Rollins criou algumas trajetórias acadêmicas para os estudantes transformadores. Em 2013, a faculdade criou o primeiro curso de graduação em Empreendedorismo Social (ES) no país homologado pela AACSB, que prepara os(as) alunos(as) para aplicarem abordagens mercadológicas à mudança social. Sediada no Departamento de Administração, a graduação em ES tem um currículo que inclui matérias como Marketing e ES, Abastecimento Ético e Financiamento para ES. Em 2018, a Rollins acrescentou uma graduação interdisciplinar em Inovação Social (IS), projetada para alunos(as) que desejam aplicar suas competências de promoção da transformação em carreiras ligadas à organização comunitária, comunicação pública, gestão de organizações do Terceiro Setor e políticas públicas. Mais de 50 docentes de 15 departamentos diferentes lecionam matérias nessa graduação em IS, e os(as) alunos(as) podem escolher sua trajetória curricular individual com base em alguma questão social que desperte mais o seu entusiasmo. A Rollins oferece ainda um MBA em Empreendedorismo Social e Empresas Sustentáveis pela Crummer Graduate School. O currículo tem o apoio de uma vasta gama de experiências imersivas que geram entregas para companhias e organizações locais e internacionais.

# CRIAR PROGRAMAS EXTRACURRICULARES DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

---

Além de programas curriculares, é importante oferecer oportunidades extracurriculares que permitam que os(as) alunos(as) se envolvam com a promoção da transformação e a experimentem fora das salas de aula. O ideal é que as instituições disponham de uma gama ampla de programas e experiências extracurriculares para atender a uma variedade de interesses, necessidades e níveis de disponibilidade dos(das) alunos(as).



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Engaja diversas partes interessadas no campus e na comunidade.
- \* Oferece oportunidades de desenvolvimento de duração mais curta e menos intimidadoras.
- \* Permite experimentações de baixo risco.
- \* Complementa e enriquece os programas acadêmicos.
- \* Cria oportunidades para personalizar a jornada individual na promoção da transformação.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* A qualquer momento.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para identificar os vários tipos de experiências extracurriculares e considerações relativas ao seu formato.
- \* Para fazer um balanço do que está sendo oferecido, detectar lacunas e oportunidades na sua instituição.
- \* Para criar ou inovar novas possibilidades ou conexões entre atividades já existentes.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para tomar a iniciativa de começar a elaboração e/ou implementação de várias atividades de promoção da transformação junto com Educadores Transformadores e a Equipe de Transformação.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para encorajar a Equipe de Transformação a auditar o cardápio de atividades oferecidas em toda a instituição e usar os resultados na elaboração de estratégias e atividades futuras.

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para se comprometer com a alocação de recursos para experiências extracurriculares com a promoção da transformação.



## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Uma programação extracurricular de promoção da transformação oferece atividades e experiências que ajudam os estudantes a desenvolverem as qualidades de agentes de transformação fora das salas de aula. Como está melhor descrito na Tabela 36, o cardápio de opções pode incluir estágios e bolsas; incubadoras e aceleradoras; centros; programas de liderança; e eventos.

*Independentemente do tipo de experiência extracurricular, engajar e empoderar os estudantes como seus cocriadores, líderes e mentores trazem para a prática a visão de um “mundo de pessoas que transformam”, além de garantir a criação de programas que atendam melhor às suas necessidades.*

**TABELA 36. EXEMPLOS DE ATIVIDADES EXTRACURRICULARES DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

<b>ESTÁGIOS E BOLSAS</b>	<p><b>DESCRIÇÃO</b></p> <p>Estágios e bolsas de estudo são experiências imersivas em que os(as) alunos(as) podem explorar questões sociais e aprender como uma organização tem lidado com elas.</p> <p><b>IMPORTÂNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Fornecem uma experiência no mundo real.</li><li>* Permitem o aprendizado sobre problemas e sistemas.</li><li>* Fornecem orientação e uma estrutura de apoio.</li><li>* Fornecem oportunidades de identificar trajetórias profissionais e funções em potencial.</li></ul> <p><b>CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Reflita se é melhor que os(as) alunos(as) procurem eles(as) mesmos pelas oportunidades de estágio ou escolham a partir de uma lista de empresas selecionadas pela universidade.</li><li>* Exija que os(as) alunos(as) recebam pagamento pelos estágios e/ou promova a conexão deles(as) com oportunidades de obtenção de apoio financeiro.</li><li>* Determine e ponha em prática critérios para que os candidatos, empresas parceiras e expectativas de engajamento sejam avaliados ou confirmados.</li><li>* Busque formar parcerias de longo prazo com as entidades empregadoras e a comunidade, conforme a viabilidade, para otimizar o potencial de geração de impacto.</li><li>* Forneça sessões de orientação/treinamentos que preparem os(as) alunos(as) para o que encontrarão no estágio (com informações sobre contexto cultural, segurança em viagens e engajamento respeitoso e ético para criar colaborativamente com a comunidade).</li><li>* Forneça mentoria contínua ou periódica, e sessões de aconselhamento regulares.</li><li>* Integre a reflexão e o compartilhamento e apresentação de propostas de ação como partes do programa para registrar e partilhar aprendizagem (pedindo que os(as) alunos(as) apresentem relatórios, organizem <i>workshops</i> ou ofereçam mentoria a outros estudantes).</li></ul>
--------------------------	--

<p><b>PROGRAMAS DE CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS, ACELERADORAS E INCUBADORAS</b></p>	<p><b>DESCRIÇÃO</b></p> <p>Programas que dão apoios a empreendimentos em seus estágios iniciais por meio de uma gama variada de recursos, treinamentos e mentorias.</p> <p><b>IMPORTÂNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Oferecem orientação e estruturas de apoio para que se inicie e desenvolva um negócio social (auxiliando na elaboração do plano de negócio, garantindo o acesso ao capital inicial etc.).</li> </ul> <p><b>CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Decida se o seu programa vai se concentrar na aceleração ou na incubação de negócios, ou em ambas as etapas.</li> <li>* Faça uso dos recursos e conhecimentos institucionais relevantes nas questões envolvendo direitos sobre propriedade intelectual, registro de marcas e patentes etc.</li> <li>* Determine o modelo de quadro de colaboradores mais alinhado às metas do programa, seus participantes e sua estrutura (selecionando por exemplo instrutores práticos, <i>coaches</i> de negócios, empreendedores(as) sociais da comunidade, ex-alunos(as) ou estudantes mentores).</li> <li>* Buque pontos naturais de integração com outras atividades relevantes, como o Map The System Challenge, <i>pitches</i> de negócios sociais e projetos de fim de curso.</li> <li>* Seja cuidadoso no aconselhamento aos(às) alunos(as) para garantir que eles aprenderam com o problema, levaram em consideração as consequências não planejadas, criaram parcerias éticas com partes interessadas que fossem relevantes e avaliaram as soluções já existentes antes de se lançarem na resolução de uma questão ou de lançarem algo novo (Papi-Thornton, 2016a).</li> <li>* Forneça mentoria e orientação tanto nos aspectos técnicos das <i>start-ups</i> quanto a respeito das dinâmicas de equipe, transições estudantis etc.</li> <li>* Reflita se deve haver financiamento disponível para os negócios sociais.</li> </ul>
--	--



**CENTROS,  
LABORATÓRIOS E  
HUBS**

**DESCRIÇÃO**

Espaços e/ou unidades para o fomento de conexões, colaborações e apoio para a inovação e/ou promoção da transformação em meio a uma gama de grupos interessados.

**IMPORTÂNCIA**

- \* Fornecem espaços de trabalho compartilhado, para treinamentos, eventos e/ou colaborações.
- \* Oferecem treinamentos e eventos que ampliam a conscientização e o entendimento sobre a inovação social e/ou promoção da transformação.
- \* Podem ser um caminho para criar uma comunidade de agentes de transformação.
- \* Podem se tornar um balcão único para alunos(as), docentes e funcionários(as) se informarem sobre atividades de promoção da transformação e recursos disponíveis na instituição e administrarem suas jornadas de aprendizagem no tema.

**CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS**

- \* Determine se o centro criado servirá a uma única escola ou à instituição inteira.
- \* Determine de onde virá o financiamento para ele (doações, subsídios, do departamento de assuntos estudantis/encargos pagos, de pagamentos por serviço).
- \* Avalie a localização e os espaços que garantam melhor acessibilidade e visibilidade, além de ter capacidade para sustentar as metas do programa.
- \* Reflita sobre o tipo de programação a ser oferecido e se o seu espaço vai abrigar primariamente atividades extracurriculares ou também uma programação acadêmica.
- \* Projete o espaço para que ele comunique as oportunidades de promoção da transformação oferecidas (por meio de placas e telas interativas) e seja um modelo em si dos valores e princípios da inovação social e promoção da transformação.
- \* Estabeleça parcerias e canais de divulgação com clubes de estudantes e outros departamentos da universidade.
- \* Desenvolva cartilhas de orientação, processos e treinamentos para as iniciativas geridas por estudantes de modo a garantir profissionalismo, consistência, mensuração de impacto, melhorias e apoio nas transições da equipe.

<p><b>PROGRAMAS DE LIDERANÇA EM TRANSFORMAÇÃO</b></p>	<p><b>DESCRIÇÃO</b></p> <p>Programas e experiências que cultivem um entendimento mais aprofundado da mudança social, do indivíduo em si mesmo e dos outros e de como gerar impacto social.</p> <p><b>IMPORTÂNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cultivam fortes competências de autoconsciência e liderança.</li> <li>* São capazes de levar a um desenvolvimento mais profundo e transformativo.</li> <li>* Ajudam os(as) alunos(as) a identificar pontos fortes, paixões e as potenciais contribuições únicas que podem oferecer.</li> <li>* Alimentam um senso de comunidade e uma rede de contatos pessoais e profissionais aos quais os(as) alunos(as) poderão recorrer mais tarde em suas carreiras.</li> <li>* Fomentam o desenvolvimento de competências de liderança que são atraentes para entidades empregadoras.</li> </ul> <p><b>CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Determine quais as habilidades/competências de promoção da transformação e da liderança deverão ser desenvolvidas, e de que maneiras elas serão cultivadas e avaliadas.</li> <li>* Considere convidar ex-alunos(as) e lideranças de pensamento como palestrantes convidados, mentores e guias em visitas de campo.</li> <li>* Promova a reflexão intencional entre os(as) alunos(as) ao longo de todo o processo.</li> <li>* Dê apoio para que os(as) alunos(as) integrem os seus aprendizados a outros aspectos de suas vidas (como cursos, posições de liderança, voluntariados) e reflitam sobre a sua relevância em seus caminhos futuros (nas trajetórias profissionais e cargos ocupados).</li> </ul>
---	--

<p><b>EVENTOS</b></p>	<p><b>DESCRIÇÃO</b></p> <p>Eventos informativos, celebrações ou de promoção de desafios que aumentam a conscientização e/ou o engajamento com os temas da inovação social e promoção da transformação.</p> <p><b>IMPORTÂNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Podem aumentar a energia investida na promoção da transformação pela comunidade do campus.</li> <li>* Podem ter mais viabilidade em termos de equipe e recursos comparados às iniciativas permanentes, por acontecerem em períodos limitados de tempo.</li> <li>* Podem incentivar o engajamento estudantil, desencadear ações ou maior comprometimento.</li> </ul> <p><b>CONSIDERAÇÕES ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Leve em consideração o fluxo geral de eventos no calendário acadêmico para determinar os períodos ideais para o engajamento e a participação.</li> <li>* Integre a promoção da transformação na orientação aos(as) novos(as) alunos(as) ou primeira semana de aulas de modo a engajar uma gama maior de estudantes no princípio do período letivo e início do seu envolvimento com a instituição.</li> <li>* Considere aliar-se a eventos já existentes (como embutir a inovação social na Semana do Serviço, por exemplo) de modo a criar sinergias e evitar a duplicação de iniciativas.</li> <li>* Envolve os(as) alunos(as) para atuarem como embaixadores da causa e voluntários.</li> <li>* Envolve docentes e funcionários(as) para recrutar alunos(as) que estejam iniciando negócios e para integrar o evento/desafio proposto em cursos e programas já existentes.</li> <li>* Identifique os incentivos mais apropriados com base no propósito do evento, perfil dos participantes e recursos da universidade (como por exemplo capital inicial para os desafios, reconhecimento para um prêmio, distintivo ou certificado concedido a agentes de transformação).</li> <li>* Forneça orientação e treinamento antes dos eventos calcados em desafios, e uma rede de apoio contínuo depois para conectar os(as) alunos(as) aos recursos apropriados.</li> </ul>
-----------------------	---

## OS(AS) ALUNOS(AS) NA COLIDERANÇA

Ao avaliar os programas já existentes e determinar novas oportunidades, é importante levar em conta as necessidades e perspectivas diversas do corpo estudantil como um todo. Como acontece com o planejamento estratégico e acadêmico, é crucial convidar e engajar vozes estudantis diversas e representativas de modo que sejam consideradas todas as necessidades e os interesses, e que eles orientem a elaboração do projeto de modo a otimizar a acessibilidade, a participação e o apoio.

Lideranças estudantis que tenham habilidades avançadas em inovação social e promoção da transformação são também importantes cocriadores, facilitadores, mentores de pares e embaixadores para as experiências transformadoras da grade extracurricular. Portanto, é fundamental reconhecer, celebrar e recompensar essas lideranças. Há instituições que oferecem cargos pagos a esses(as) alunos(as), seja como membros da Equipe de Transformação, como coordenadores de programas, comunicadores, mentores de pares ou embaixadores (Veja o Exemplo no Campus da Brigham Young University na Estratégia 6). Compensar os(as) alunos(as) pelo trabalho desempenhado não só é uma forma de validação e reconhecimento como também apoia a equidade e a inclusão ao remover as barreiras à participação de estudantes que não teriam como oferecer trabalho voluntário por necessitarem manter empregos remunerados.



### PASSO A PASSO

#### —> **ANALISE A PROGRAMAÇÃO EXISTENTE E AS DEMANDAS**

Analise as grades extracurriculares existentes e determine que tipo se adaptaria melhor à sua instituição. Leve em conta o contexto institucional, os recursos e ativos; a programação acadêmica do momento, e a *expertise* dos docentes e as demandas dos estudantes e das entidades empregadoras. Considere as sinergias entre programas extracurriculares ou curriculares e se/de que maneira eles poderiam ser conectados. Identifique quaisquer lacunas e públicos-alvo para novas ofertas de atividade. Veja na Estratégia 15 mais informações sobre as jornadas de aprendizagem dos estudantes.

#### —> **DETERMINE A POSIÇÃO IDEAL NA INSTITUIÇÃO**

Informe-se sobre onde as iniciativas acadêmicas e extracurriculares ligadas à promoção da transformação são patrocinadas e oferecidas na sua instituição. Determine a melhor sede institucional para a sua nova atividade extracurricular, seja uma escola específica, instituto ou centro. Considere como fatores como financiamento, localização, grade de horários, protocolos e outros deverão impactar e afetar a estrutura, os conteúdos, a entrega e a acessibilidade da sua nova oferta de atividade extracurricular.

#### —> **CONSIDERE O ESCOPO, A ESCALA E A ACESSIBILIDADE EM SEU PROJETO**

Identifique o escopo, a escala e metas e requisitos de acessibilidade para o seu projeto. Pense nas decisões sobre o *design* e em como os formatos possíveis poderão dar apoio às suas metas, avaliando se é melhor optar por um modelo mais flexível ou estruturado, presencial ou virtual, pontual ou contínuo, dentro ou fora do campus, com um instrutor presente ou conduzido de maneira autônoma etc.

## → **DESENVOLVA RESULTADOS DE APRENDIZAGEM E UMA ABORDAGEM PEDAGÓGICA**

Desenvolva resultados de aprendizagem na educação para a transformação que abordem a lacuna que está pretendendo sanar, e abordagens pedagógicas que atendam às necessidades do seu público-alvo (veja mais detalhes a esse respeito nas Estratégias 10 e 11). Reflita sobre a sequência das ofertas e a maneira como estruturam o desenvolvimento dos(as) alunos(as) – ou seja, como a nova atividade estará relacionada à programação já existente, em que ponto da jornada estudantil mais típica ela se encaixa e que competências os(as) alunos(as) precisarão dominar antes de se engajarem nessa experiência.

## → **IDENTIFIQUE PARCERIAS E RECURSOS NO CAMPUS E NA COMUNIDADE**

Identifique e avalie parceiros em potencial para o seu programa, como empreendimentos sociais, organizações inovadoras do Terceiro Setor e outras entidades da comunidade dispostas a sanar problemas sociais. Procure estabelecer parcerias de longo prazo baseadas em modelos flexíveis que abram espaço para projetos emergentes. Identifique quaisquer outros recursos que possam ser necessários, incluindo mentores, *coaches*, treinamentos especializados (abordando por exemplo engajamento comunitário responsável), logística de transportes e alimentação etc.

## → **MONTE A GRADE DE HORÁRIOS DE MANEIRA ESTRATÉGICA**

Leve em conta o calendário acadêmico, os horários dos cursos e quaisquer inventários ou diretórios ligados à promoção da transformação ou os mapas das jornadas estudantis dos(as) alunos(as) quando estiver planejando novas experiências extracurriculares. O planejamento estratégico da grade otimiza recursos e aumenta o potencial de engajamento (quando você convida um palestrante para uma aula de fim de tarde e uma série de palestras noturnas que se iniciará nessa mesma data, por exemplo, ou programa uma série de conferências em conjunto com um festival de promoção da transformação etc.).

## → **DIVULGUE E RECRUTE**

Inclua o novo programa nos diretórios, portais de aprendizado e mapas de jornada dos estudantes. Crie uma iniciativa direcionada de *marketing* para anunciar a sua atividade por toda a instituição e na comunidade, se for relevante. Busque parcerias com departamentos diversos, centros, parceiros da comunidade, entidades empregadoras e outras pessoas que possam ajudar na divulgação boca a boca. Desenvolva relações de trabalho e protocolos com ex-alunos(as), entidades de colocação profissional e departamentos ligados ao engajamento comunitário. Empregue lideranças estudantis para serem embaixadores poderosos do seu programa extracurricular.

## → **PREPARE OS(AS) ALUNOS(AS) PARA ENTRAREM DE MANEIRA RESPONSÁVEL NAS COMUNIDADES**

Forneça orientação e treinamentos que preparem os(as) alunos(as) para contextos de engajamento como estágios, projetos na comunidade ou visitas de campo. Garanta que haverá mentoria contínua ou conselheiros de prontidão durante essas experiências. Inclua momentos para reflexão e

compartilhamento para que os(as) alunos(as) possam consolidar e partilhar seus aprendizados. Considere a possibilidade de pedir relatórios dos participantes e outras táticas de “reintegração”, em especial depois de experiências de engajamento com a comunidade e/ou viagens. (Os gabinetes de Engajamento Comunitário, Aprendizagem em Serviço, Intercâmbio, Ética e Aconselhamento da sua instituição poderão ser bons pontos de apoio. Lembre de checar que tipos de orientação, recursos e apoio já são oferecidos institucionalmente por padrão, para garantir o alinhamento e evitar esforço desnecessário.)

### → **FAÇA A MENSURAÇÃO DO IMPACTO**

Leve em conta o que os(as) alunos(as) aprenderão durante a experiência e elabore um plano de desenvolvimento. Acompanhe os resultados de aprendizagem. Avalie a eficácia do programa em termos do impacto gerado nos estudantes, no campus, e/ou sobre qualquer parceiro ou a comunidade engajada. Reflita sobre a eficácia e busque iterar o *design* do programa para que possa haver melhorias contínuas e inovação. Use depoimentos (com autorização de seus autores) para expandir as participações.



### **DICAS**

#### ● **SEJA CRIATIVO NO USO DOS RECURSOS**

Antes de se precipitar na criação de algo novo, leve em conta os recursos já existentes e de que formas eles podem ser aproveitados ou combinados. Isso poderá revelar oportunidades que você não enxergaria de outra maneira.

#### ● **PENSE INSTITUCIONAL E SISTEMICAMENTE**

Tornar-se uma Instituição Transformadora significa levar em conta uma ampla variedade de grupos interessados e necessidades de desenvolvimento do corpo de alunos(as), da instituição e da comunidade, e também as que surgirem com o passar do tempo.



## EXEMPLOS NO CAMPUS

### MARQUETTE UNIVERSITY

#### **PROMOVENDO A INOVAÇÃO INSTITUCIONAL POR MEIO DO DESAFIO DO EXPLORADOR**

A Marquette University, uma instituição privada gerida por jesuítas no estado norte-americano do Wisconsin, desenvolveu uma maneira criativa de estimular a participação de todo o campus e encorajar uma cultura de inovação e promoção da transformação. O Desafio do Explorador convida os(as) alunos(as), professores(as) e funcionários(as) a enviarem propostas que exijam até US\$ 25 mil de capital inicial para projetos inovadores que gerem impacto e promovam o [Beyond Boundaries](#), Plano Estratégico da Marquette.

Os recursos do Desafio do Explorador podem ser usados para financiar uma ampla variedade de projetos, como a criação de novos agrupamentos de pesquisa interdisciplinar, consolidar parcerias com a indústria e a comunidade, implementar ideias que farão a universidade operar de maneira mais efetiva e eficiente ou qualquer outra proposta com alto potencial de geração de impacto que necessite de capital inicial para testar conceitos ou ganhar impulso. A inovação pode incluir adaptar estratégias já existentes para que beneficiem a Marquette de novas maneiras ou também o desenvolvimento de ideias completamente novas. Projetos que sejam interdisciplinares ou abram potencial para parcerias com a comunidade ou geração de impacto para ela são encorajados, e o financiamento do desafio provém de doações.



## EXEMPLOS NO CAMPUS

### UNIVERSIDAD DE MONTERREY (UEM)

#### **UMA PROGRAMAÇÃO EXTRACURRICULAR ORIGINAL PARA O DESENVOLVIMENTO HOLÍSTICO DOS(DAS) ALUNOS(AS)**

A Universidad de Monterrey (UEM) é uma instituição católica localizada na cidade mexicana de Monterrey. Por meio do seu Modelo Formativo, a UDEM estimula o desenvolvimento holístico dos(das) alunos(as) através de uma abordagem educacional personalizada que permite que os estudantes tenham desempenhos de destaque em seus campos de atuação ao mesmo tempo em que prestam serviço a outras pessoas. E a programação extracurricular é uma parte fundamental desse modelo.

As matérias extracurriculares são um dos quatro componentes básicos do Modelo Formativo, que dá apoio aos estudantes pelo cultivo sistêmico e intencional de 14 valores e seis competências (Universidad de Monterrey, s.d.). As oportunidades de desenvolvimento abrangem áreas como liderança, interculturalismo, participação cívica e sustentabilidade, mas também arte e cultura, saúde, esportes e espiritualidade. O curso META (da sigla espanhola “Materia Enfocada a Temas Actuales”) é obrigatório para todos(as) os(as) alunos(as) de licenciatura. O META busca formar cidadãos responsáveis, íntegros e participativos, e que sejam sensíveis às necessidades do mundo atual. Os(As) alunos(as) se engajam em diversos projetos comunitários para que possam identificar problemas sociais e trabalhar juntos para propor soluções. Uma parte importante do curso é a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) além do tema da inovação social. Diferente do que acontece com a maior parte das outras experiências extracurriculares, os(as) alunos(as) que concluem o META recebem uma nota que é computada na sua média e incluída no histórico escolar, garantindo que tenham o devido “crédito”.





### CQUNIVERSITY

#### **ICHANGE: UM REDIRECIONAMENTO PARA A INOVAÇÃO SOCIAL QUE ABRANGE TODA A UNIVERSIDADE**

A CQUniversity (CQU) é a única universidade australiana a manter campi em todos os estados do continente, o que a torna a universidade com maior abrangência geográfica no país. A CQU conta com mais de 20 campi e centros de estudos, e atende a cerca de 35 mil alunos(as). O seu iChange, um projeto *on-line* de direcionamento para a inovação social, foi criado para gerar acessibilidade e expandir os conceitos introdutórios do tema para todas as suas localizações geográficas e disciplinas.

O iChange é um módulo que pode ser coberto em duas a três horas e dá aos participantes um conteúdo introdutório, a inspiração e ferramentas de que necessitam para se engajarem com a inovação social durante o tempo em que forem alunos(as) da CQU. O curso traz um histórico resumido e perspectivas futuras da inovação social na instituição, além de um panorama das principais tendências e da teoria do *design* colaborativo. As unidades contam com oportunidades de avaliação formativa, e ao final do programa os participantes recebem um certificado iChange e um distintivo digital. No futuro, o plano é que os(as) alunos(as) possam incluir a formação em seus currículos acadêmicos.

O iChange está disponível também para todos os docentes e funcionários(as), e muitos cursos na CQU já incorporaram o programa como parte de suas grades de matérias oficiais. Embora tenha sido concebido inicialmente como um curso eletivo, o iChange vem sendo incorporado aos programas acadêmicos, e deverá incluir em breve uma unidade de prática profissional que estará disponível para todos os cursos da universidade.



### GEORGE MASON UNIVERSITY

#### ESTUDO DE CASO: APICULTURA SUSTENTÁVEL COMO FORMA DE EDUCAÇÃO PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

A George Mason University (GMU), uma universidade-âncora para a região da capital norte-americana de Washington que conta com 3 campi na porção norte da Virgínia, é a maior universidade pública do estado. A Mason atende a aproximadamente 37 mil alunos(as) vindos de 130 países e 50 estados norte-americanos diferentes. Dos seus 25 mil licenciandos, cerca de 40% são da primeira geração de suas famílias a ingressarem no ensino superior.

O tema central do Plano Estratégico da Mason é: “O que a Mason pode fazer – ou fazer melhor – para produzir o tipo de formandos, conhecimento acadêmico e ação voltada para o serviço que serão mais úteis para a sociedade?” (George Mason University, s.d.a., p. 2). O Plano Estratégico Atualizado (George Mason University, s.d.b.) promete que a Mason “vai aprofundar seu compromisso com a sustentabilidade” (p. 12) e delinea “três iniciativas de pesquisa multidisciplinares cujos portfólios de resultados prometem consequências significativas do ponto de vista acadêmico, social e econômico” (p. 22). Uma dessas áreas de pesquisa é Dando Apoio a Sociedades Resilientes e Sustentáveis, cujo foco é a pesquisa, o ensino, as parcerias e o trabalho criativo que contribua para “o desenvolvimento de comunidades e sociedades aqui e pelo mundo que sejam justas, seguras, estáveis economicamente e ambientalmente saudáveis.”

Como parte do seu papel de destaque como responsável por dar vida a essa estratégia, o Centro de Negócios para um Mundo Melhor, da Escola de Administração, supervisiona a Honey Bee Initiative (HBI, ou Iniciativa Pelas Abelhas). O Centro tem parcerias com muitas escolas e faculdades dentro da George Mason para garantir que o HBI esteja integrado às experiências educacionais de milhares de alunos(as), docentes, funcionários(as), ex-alunos(as) e membros da comunidade. A história da HBI exemplifica a diversidade de maneiras pelas quais uma universidade pode contribuir para a diversidade e o desenvolvimento econômico ao mesmo tempo em que cultiva as competências ligadas à transformação por meio de oportunidades curriculares e extracurriculares inovadoras, pesquisa colaborativa e engajamento com a comunidade (Gring-Pemble & Perilla, 2020).

### **Honey Bee Initiative na George Mason University: o Contexto Histórico**

Por que as abelhas? No seu Pollinator Research Action Plan, a força-tarefa U.S. Pollinator Health observa que “os polinizadores são cruciais para a economia do nosso país, segurança alimentar e saúde ambiental” (2015, p. ii)<sup>18</sup>. As abelhas polinizam um terço dos alimentos que consumimos, e foram consideradas “os seres vivos mais importantes do planeta Terra” (Concio, 2019). Mas, por muitos motivos, numa lista que inclui o distúrbio do colapso das colônias, ácaros invasores (*varroa destructor*) e uso de pesticidas, as abelhas estão morrendo a uma velocidade que nunca se viu. Um mundo sem abelhas põe em risco a segurança alimentar dos humanos, compromete a indústria agrícola e sacrifica o meio ambiente. Investir nas abelhas é investir nas pessoas, na prosperidade das comunidades e do planeta.

O engajamento da GMU com a questão das abelhas teve início em 2012, quando uma liberação interna de verbas permitiu a instalação de quatro colmeias no campus principal de Fairfax com o objetivo de educar a comunidade universitária sobre as vantagens de promover a gestão sustentável de colmeias em ambientes urbanos. Pouco depois, a Mason lançou um curso de apicultura que estreou com uma impressionante lista de espera de 99 pessoas. Esse número, juntamente com a existência de um laboratório de polinização com participação de 300 alunos(as), fez surgir ideias para que o programa fosse levado adiante.

Depois de terem feito um levantamento de iniciativas potencialmente complementares por todo o campus (por exemplo: a Mason ter sido credenciada como um dos primeiros Campus Transformadores em 2008, ter assinado o Pacto Global da ONU em 2012 e aderido aos Princípios para Educação de Gestão Responsável no mesmo ano), dos recursos naturais disponíveis (como jardins orgânicos, jardins de plantas nativas, lago) e das parcerias existentes (como por exemplo a Escola de Conservacionismo Smithsonian-Mason), os membros da equipe entraram em contato com potenciais parceiros entre docentes e funcionários(as) de diversas áreas e disciplinas e lançaram a HBI em 2013.

A missão da HBI é empoderar comunidades por meio da apicultura sustentável. A iniciativa promove abordagens multidisciplinares, calcadas na vivência experimental e no empreendedorismo para a sustentabilidade da apicultura. Alunos(as) dos cursos de administração, humanidades, educação, engenharia, saúde, ciências e artes lidam colaborativamente com os problemas e projetos ligados à iniciativa. A HBI oferece oportunidades de engajamento via pesquisa científica (sobre a qualidade do pólen, pragas e criação de rainhas, por exemplo), projetos de arte, ensino e pesquisa inovadores (envolvendo por exemplo inseminação artificial, pesquisas com pólen, apicultura), presença na comunidade ou mesmo intercâmbios de estudo no exterior. Essas oportunidades são vitais para desenvolver os tipos de inteligência criativa e de empreendedorismo críticos para se lidar com os problemas mais “perniciosos” do mundo e também para uma postura de aprendizagem para toda vida e para o sucesso profissional. Em última instância, a HBI apresenta os(as) alunos(as), docentes, funcionários(as) e membros da comunidade aos princípios da economia verde e os inspira a agir de maneira impactante. A iniciativa recebe quase mil visitantes todos os anos interessados em conhecer as colmeias.

E hoje, com mais de 700 colmeias (nos EUA e no exterior), um programa consolidado de ensino e pesquisa, programas internacionais cada vez mais fortes e parcerias público-privadas dinâmicas, a HBI continua ampliando o impacto que gera.

### **A HBI como Experiência Curricular e Extracurricular**

No campus da GMU, a HBI oferece um modelo de boas práticas na gestão de suas colmeias e trabalha com alunos(as) de todas as disciplinas e membros da comunidade para enfatizar a importância dos agentes polinizadores e a interdependência crucial entre esses agentes e a produção de alimentos para a humanidade. Cursos como Apicultura Sustentável, A Amazônia no Mundo Moderno e Em Busca da Rainha Perfeita são oferecidos por meio da Escola de Administração e Negócios, da Faculdade de Ciências e da Faculdade de Humanidades e Ciências Sociais. Os cursos oferecidos na Faculdade de Educação e Desenvolvimento Humano (CEHD, na sigla em inglês), como “Métodos Científicos para Aprendizizes Jovens de Origens Diversas”, incluem palestrantes convidados para abordar temas ligados ao conservacionismo/educação ambiental e também experiências de aprendizagem vivencial para professores(as) estagiários(as) antes de ingressarem em sala de aula e durante o desenvolvimento do seu trabalho.

Além disso, a Faculdade de Saúde e Serviços Humanos utiliza o mel produzido pela HBI no seu concurso anual de culinária sustentável, a Faculdade de Artes Visuais e Dramáticas travou parcerias com a iniciativa em diversos projetos (incluindo uma exposição “Colmeia Viva” que viajou pela Costa Leste dos EUA para educar as pessoas sobre a importância da polinização), e a Escola Volgneau de Engenharia participou das “*hackathons* da colmeia inteligente”.

Todas essas experiências educacionais geram oportunidades para os(as) alunos(as) de diferentes faculdades, disciplinas e áreas de formação conviverem uns com os outros e desenvolverem suas habilidades de promoção da transformação utilizando exemplos da vida real e aprendizagem baseada em projetos.

### **A HBI em prol do Desenvolvimento Econômico Regional**

Um motivo especial de orgulho tem sido a capacidade da HBI de oferecer contribuições significativas para a saúde do meio ambiente e economia locais por meio das parcerias estabelecidas com fazendeiros, empresas e com o governo do condado. Por exemplo, junto com a Cervejaria Beltway, a HBI lançou uma cerveja do tipo ale batizada de Patriots 57 que deverá ser vendida em eventos do campus, jogos de basquete e grandes eventos regionais. No seu rótulo, a Patriots 57 destaca a questão das abelhas e inclui o *link* para o *website* da HBI para que os consumidores possam ter mais informações. Parte do lucro das vendas é revertida de volta para custear projetos educacionais, de pesquisa e outros programas da HBI. Os *chefs* da Sodexo, responsáveis pelas cantinas do campus, usam os favos e o mel da HBI em seus produtos. Parcerias assim demonstram como iniciativas como essa podem impulsionar modelos de empreendimentos lucrativos que também contribuem para os esforços em prol da sustentabilidade na comunidade e educam a população a respeito dos desafios ambientais enfrentados.

### **A HBI em prol da Pesquisa**

Uma parceria regional especialmente bem-sucedida tem sido com a Covanta, uma usina de processamento de detritos, e com o Condado de Fairfax. O trabalho começou com a reabilitação de um aterro sanitário localizado às margens da autoestrada I-95 e a instalação de 12 colmeias nas terras da propriedade. Cerca de dois anos mais tarde, o número de colmeias já havia chegado a 24 e motivado a criação de um hábitat amigável para os agentes polinizadores e uma pesquisa a respeito da presença de metais pesados e substâncias químicas no pólen. O estudo recorreu às abelhas para examinar dois aspectos da qualidade ambiental na área e arredores do aterro sanitário da I-95 e nas dependências da Covanta. Primeiro, amostras de mel, cera e pólen foram analisadas para detectar a presença de metais pesados e outros contaminantes. Abelhas vivendo em locais relativamente despoluídos devem apresentar níveis mais baixos de metais pesados, pesticidas e outros resíduos químicos em suas colmeias se comparadas com as colmeias em locais contaminados. Em segundo lugar, a pesquisa fez um levantamento da diversidade de plantas visitadas pelas abelhas por meio da análise de amostras do pólen que elas carregavam para a colmeia ao longo de vários meses.

### **A HBI em prol do Empreendedorismo Social**

Outra parceria especialmente fértil tem sido com a Mount Vernon Lee Enterprise (MVLE), uma organização do Terceiro Setor dedicada a levar oportunidades de emprego para pessoas com deficiências e outras dificuldades de acesso ao mercado. No princípio, a HBI produzia apenas uma pequena quantidade de mel e velas de cera (a maior parte para ser oferecida em agradecimento aos doadores que contribuísem com o programa), e a sua produção era limitada em vista das restrições de espaço e de tempo. Para mudar isso, alunos(as) dos cursos de *marketing*, gestão e comunicação da Mason propuseram um modelo de negócio sustentável que incluiria a venda do mel, das velas e de outros produtos relacionados às abelhas como fonte de receita. A HBI pôs em prática as recomendações e criou uma loja *on-line* onde as pessoas podem incluir uma lista de produtos que inclui mel e velas de vários formatos. E, mais do que isso, a produção das velas roladas foi terceirizada pela HBI para a MVLE. Entre os resultados da parceria, observou-se uma maior conscientização na MVLE e comunidades ligadas a ela sobre a importância dos polinizadores para o ecossistema.

### **A HBI em prol dos Estudos no Exterior**

A HBI também tem alcance internacional, com programas desenvolvidos em diversos países do mundo, sendo um deles a Colômbia. A abordagem trissetorial adotada pela HBI no país ajuda a impulsionar programas empresariais sustentáveis de apicultura que estimulam a autonomia econômica de mulheres indígenas e suas famílias. O projeto é viabilizado graças ao apoio generoso do Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) da Colômbia e a parcerias com preferências locais, com a Universidad Industrial de Santander, o Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) e apicultores locais.

### **O Impacto da HBI**

Em última instância, a Honey Bee Initiative evoluiu para ser um programa interdisciplinar que inclui parcerias interdisciplinares entre setores, experiências de intercâmbio internacional e um modelo robusto de educação inovadora. Todos os anos, a HBI afeta as vidas de milhares de estudantes, docentes e membros da comunidade, cada um dos quais vai multiplicar esse alcance por meio de suas interações com outras pessoas. Está comprovado que a iniciativa cria mudanças duradouras nas comunidades com as quais colabora. As pesquisas, modelo de ensino e parcerias que formam a marca da HBI ressaltam a importância de usar os negócios como uma força a favor do bem comum.

# FOMENTAR JORNADAS DE APRENDIZADO DOS(DAS) ALUNOS(AS)

---

À medida que os educadores desenvolvem cursos de promoção da transformação, continuações para os cursos e atividades extracurriculares, é cada vez mais importante dar apoio aos estudantes para que possam se orientar em meio à variedade de ofertas em sua faculdade ou universidade. Fomentar as jornadas de aprendizado dos(das) alunos(as) inclui mapear e comunicar as oportunidades educacionais de uma maneira que os(as) ajude a planejar e se orientar pelo próprio desenvolvimento como agentes de transformação.



## VANTAGENS ESTRATÉGICAS

*Por que isso é importante?*

- \* Cria coerência para as oportunidades de promoção da transformação oferecidas.
- \* Comunica o valor das experiências na promoção da transformação.
- \* Aumenta a conscientização e a participação.
- \* Inspira os(as) alunos(as) a avançarem no seu caminho de promoção da transformação.
- \* Dá ferramentas aos(as) alunos(as) para encontrarem ligações e aplicações para a promoção da transformação em outras de suas atividades acadêmicas e na vida pessoal.



## MOMENTO

*Quando ela poderá ser útil?*

- \* Quando se quiser demonstrar de que maneiras as experiências educacionais podem apoiar as jornadas dos agentes de transformação.
- \* Quando a oferta de oportunidades na promoção da transformação tiver crescido a um ponto que seja difícil se orientar por elas.



## LEITORES

*Quem poderá usá-la, e de que maneiras?*

### EDUCADORES TRANSFORMADORES

- \* Para identificar os tipos diferentes de experiências com a transformação que os(as) alunos(as) podem ter.

### LIDERANÇAS ESTUDANTIS

- \* Para engajar os pares a fornecerem *feedback* sobre suas jornadas e experiências com a transformação, sobre o que tem funcionado e o que está faltando.

### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

- \* Para pleitear junto a pessoas em funções de liderança para assegurar recursos e/ou a colaboração de outros departamentos para a diversificação e a criação de conexões entre trajetórias educacionais diversas.

### LIDERANÇAS SENIORES

- \* Para possibilitar e remover obstáculos ao alinhamento e à coordenação entre departamentos.
- \* Para dedicar recursos que apoiem o mapeamento e a promoção das experiências ligadas à transformação.





## CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES PRINCIPAIS

Em essência, a jornada estudantil na promoção da transformação é um somatório das experiências no campus, na comunidade e na vida pessoal que uma pessoa vive durante o tempo em que está matriculada como aluno(a).

As ofertas de educação para a transformação, sejam atividades curriculares ou extracurriculares, existem em um ecossistema complexo (incluindo o seu campus e os ambientes comunitários), em vidas complexas (incluindo as experiências vivenciais dos seus(suas) alunos(as) e as suas próprias) e em tempos complexos. Naturalmente, as perspectivas dos estudantes, suas experiências de vida e assuntos que os entusiasмам vão interagir e se integrar à educação transformadora de várias maneiras únicas para cada indivíduo. E embora haja sempre muitas maneiras de aproveitar e se orientar dentro do cardápio de ofertas da instituição, é importante dar apoio aos(às) alunos(as) para que identifiquem suas metas pessoais de aprendizagem e planejem seus passos dentro da educação para a transformação.

### TRAJETÓRIAS x JORNADAS DE APRENDIZADO

Para o contexto deste guia, adotaremos as definições de trajetória e jornada de aprendizado definidas abaixo.

#### TRAJETÓRIA

Um conjunto específico e definido de experiências acadêmicas ou extracurriculares que se organizam em sequência e se combinam para culminar em uma forma reconhecida de aquisição de aprendizado (como um certificado, formação secundária ou distintivo).

#### JORNADA DE APRENDIZADO

Combinações personalizadas de experiências na promoção da transformação que os(as) alunos(as) podem escolher para cultivar suas identidades como agentes de transformação e desenvolver as mentalidades, conhecimentos e habilidades relacionados à transformação no decorrer da sua experiência geral na faculdade/universidade, estimulando assim as suas paixões pessoais e canalizando a sua energia para elas.

Um ponto de partida importante para desenvolver uma jornada de aprendizado é fazer um levantamento das diversas ofertas institucionais no âmbito da transformação, das trajetórias acadêmicas disponíveis, pesquisas e recursos. Observamos que, à medida que as ofertas em inovação social e promoção da transformação vão crescendo organicamente pelo campus, corre-se o risco de ou ter um excesso de ofertas voltadas para um público ou nível de desenvolvimento específico, ou não haver ofertas suficientes para os outros. Além disso, com os programas sendo oferecidos por diversas escolas, centros e departamentos, pode ficar difícil para os(as) alunos(as) terem acesso a todas as opções e tomarem decisões informadas quanto a elas. A Figura 5 pode ser usada como uma ferramenta para incitar o debate a esse respeito.

**FIGURA 5. LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES FORMAIS E INFORMAIS DE APRENDIZADO**

PESSOAIS	CURRICULARES	EXTRACURRICULARES	INSTITUCIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Experiências prementes de vida (viagens, voluntariado, <i>hobbies</i> e/ ou interações com outras pessoas, noticiários ou questões sociais).</li> <li>* Um novo emprego ou mudança na carreira.</li> <li>* Eventos familiares inesperados (novas oportunidades, doenças, mudanças, perdas de emprego etc.).</li> <li>* Marcos tradicionais da vida pessoal ou familiar (casamentos, nascimentos/ adoções, formaturas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aconselhamento estudantil.</li> <li>* Orientação obrigatória.</li> <li>* Formação geral.</li> <li>* Cursos acadêmicos e programas de continuação desses cursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofertas ou eventos especiais ou pontuais.</li> <li>* <i>Workshops</i> ou seminários extracurriculares sobre impacto social, promoção da transformação ou liderança.</li> <li>* Ofertas ou eventos recorrentes (por exemplo: ciclos mensais de palestras com palestrantes convidados, competições anuais, bolsas ou estágios anuais, Dia do Agente de Transformação, festivais de cinema).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofertas ou eventos especiais ou pontuais.</li> <li>* Ofertas ou eventos recorrentes (por exemplo: feira de empregos bienal, bolsas de estudo anuais).</li> </ul>
<p><b>QUESTÕES A SEREM CONSIDERADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Com quais experiências da vida pessoal e com quais momentos de aprendizado os(as) alunos(as) deverão se deparar simultaneamente de modo a despertar seu interesse inicial ou desenvolvimento no caminho da transformação?</li> <li>* Que “trajetórias” já existem? Elas são acessíveis?</li> <li>* Que tipo de participantes as oportunidades existentes estão atraindo? Quem está sendo deixado de fora?</li> <li>* Há alguma lacuna nas oportunidades curriculares, extracurriculares e institucionais? Alguma duplicação?</li> <li>* Quais das oportunidades de aprendizado são formais? E informais? Quais são obrigatórias? E eletivas?</li> <li>* Que mentalidades, conhecimentos e habilidades estão sendo desenvolvidos/ensinados no momento?</li> <li>* Qual é a melhor sequência de oportunidades? Como ela pode se relacionar a outras ofertas?</li> <li>* Existem mecanismos para assegurar a comunicação e a facilitação entre as oportunidades de aprendizado existentes?</li> <li>* Como os(as) alunos(as) podem decidir o que fazer depois de terem sido expostos à promoção da transformação nas sessões de orientação estudantil do primeiro ano de curso?</li> <li>* Como os(as) alunos(as) podem dar sentido às suas experiências de aprendizado? Como poderão identificar novas metas de aprendizado?</li> <li>* Como os(as) alunos(as) poderão ficar sabendo das ofertas? Como poderão determinar qual o próximo passo em suas jornadas de aprendizado com a transformação?</li> <li>* De qual ferramenta específica de apoio os(as) alunos(as) poderão precisar para ter acesso, participar ou aprender por meio dessas oportunidades?</li> </ul>			

Fazer um levantamento das ofertas na promoção da transformação disponíveis na instituição pode servir como base não apenas para desenvolver e estruturar os próprios programas, mas também para mapeá-las e divulgá-las de uma maneira eficaz. É importante garantir que os(as) alunos(as) entendam quais são as oportunidades existentes e quais podem ser passos seguintes apropriados depois que uma experiência curricular ou extracurricular despertar o seu interesse e o seu entusiasmo pelo tema. De forma semelhante, é também crucial esclarecer como uma trajetória organizada específica – como uma formação principal ou secundária em inovação social – pode se encaixar na sua jornada estudantil mais ampla. A Tabela 37 lista uma série de maneiras de mapear as jornadas de aprendizado dos(das) alunos(as).

**TABELA 37. EXEMPLOS DE MÉTODOS DE MAPEAMENTO DA JORNADA DE APRENDIZADO**

MÉTODO DE MAPEAMENTO	PASSOS NECESSÁRIOS	IMPORTÂNCIA	EXEMPLOS
<p>Criar um ecossistema visual de ofertas e trajetórias no âmbito da transformação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar e monitorar todas as ofertas do campus nas áreas da inovação social e da promoção da transformação.</li> <li>* Considere a ideia de organizar trajetórias por disciplina, departamento, valores etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Serve como base para identificar lacunas e duplicações.</li> <li>* Oferece uma forma de “ligar os pontos” (ou criar pontes) entre as várias oportunidades no campus, especialmente no caso de conexões que sejam menos óbvias.</li> </ul>	<p>O <a href="#">Changemaker Roadmap</a> da Mount Royal University retrata visualmente como as várias iniciativas institucionais estão conceitualmente conectadas para apoiar uma cultura da transformação e ações nesse sentido (Mount Royal University, s.d.).<sup>19</sup></p> <p>O formulário de admissão da Cornell University e o seu <a href="#">Kumu Map</a> listam e mapeiam as partes interessadas que identificaram pessoalmente a sua ação em sala de aula ou sua pesquisa como formas de promoção da inovação social e do empreendedorismo (Equipe de Precusores da Transformação Ashoka U na Cornell, s.d.).</p>
<p>Criar guias narrativos ou visuais por categoria, disciplina, segundo questões transdisciplinares e/ou área de interesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crie guias concisos e direcionados que podem ser acessados facilmente pelos(as) alunos(as).</li> <li>* Oriente a cocriação de diagramas interdisciplinares que possam ser “lidos” por todos os programas.</li> <li>* Mantenha os guias como repositório de uma camada essencial de informação e a categorize apropriadamente de acordo como o grau de envolvimento, perspectiva do(da) aluno(a), requisitos disciplinares e/ou interesses estudantis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fornece um ponto de partida acessível para alunos(as) que pretendam dar seus próximos passos nas jornadas de aprendizado com a transformação.</li> <li>* Dá suporte ao aconselhamento acadêmico, sessões de mentoria ou reuniões de organização com os(as) alunos(as), motivando debates e o surgimento de novas ideias sem requerer uma grande preparação ou alinhamento prévio.</li> </ul>	<p>Os <a href="#">Changemaker Maps</a> da Brigham Young University são organizados por área de formação, trazem um panorama geral do campo e um perfil de liderança, e são projetados para ajudar os(as) alunos(as) a entenderem como suas disciplinas estão conectadas à inovação social e à promoção da transformação (Centro Ballard para o Impacto Social, s.d.). Os mapas incluem uma lista de cursos, estágios, experiências e outros recursos universitários.</p>

<sup>19</sup> Embora esse mapa seja menos específico quanto a ofertas educacionais concretas no âmbito da transformação, ele é um diagrama visual útil por abranger toda a instituição e demonstrar como várias iniciativas se conectam para sustentar a meta institucional de focar no fomento da promoção da transformação e ações relacionadas. Um recurso visual como esse ajuda os alunos (e outras partes interessadas) a compreenderem conceitualmente o compromisso da instituição com a promoção da transformação e as categorias amplas de modos de engajamento possível.

MÉTODO DE MAPEAMENTO	PASSOS NECESSÁRIOS	IMPORTÂNCIA	EXEMPLOS
<p>Desenvolver uma base de dados viva de oportunidades na promoção da transformação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pesquise e busque no campus todos os que trabalham com ou oferecem oportunidades ligadas à inovação social e à promoção da transformação.</li> <li>* Faça uma compilação dos dados levantados (e, idealmente, os codifique por categoria relevante) em uma lista ou base de dados aberta a buscas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permite que os estudantes e a comunidade do campus de forma geral acesse e explore as oportunidades no seu ritmo, incitando a sua imaginação para visualizar e criar conexões possíveis.</li> <li>* Permite facilmente que sejam feitas atualizações à medida que surgirem novas ofertas, o que se torna mais difícil de fazer no caso dos mapas visuais (que necessitarão de um tempo dedicado às revisões/atualizações).</li> </ul>	<p>A Wilfrid Laurier University disponibiliza</p> <p>Guias de Experiências para ajudar os(as) alunos(as) a identificarem oportunidades experienciais – muitas das quais relacionadas à transformação – de acordo com programa acadêmico e ano de estudo (Wilfrid Laurier University, s.d.a.).</p>
<p>Use um centro físico no campus que sirva como <i>hub</i> central para explorar trajetórias possíveis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Utilize um espaço existente que já reúna agentes de transformação e remodele o seu uso para torná-lo uma base para a exploração e a conexão com oportunidades na área da transformação oferecidas pelo campus.</li> <li>* Crie programas, <i>workshops</i> e outros eventos projetados especificamente para orientar o estabelecimento de metas e a reflexão sobre que passos seguintes escolher nas jornadas estudantis com a transformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garante o acesso às redes de contato e colaborações entre pares, e um impulsionamento que nem sempre acontece tão facilmente em ambientes virtuais.</li> <li>* Fornece um apoio mais prático aos(as) alunos(as) e motiva interesse e participação a mais longo prazo nas oportunidades de promoção da transformação.</li> </ul>	<p>A <a href="#">Changemaker Central</a>, da Arizona State University, oferece espaços físicos e recursos virtuais e programações para promover o engajamento dos(as) alunos(as) com a promoção da transformação (Arizona State University, s.d.a.)</p>
<p>Estimule a reflexão autônoma por parte dos(as) alunos(as) e o processamento de marcos de aprendizado e metas pessoais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crie um modelo de processo ou roteiro para que os(as) alunos(as) possam conectar conscientemente suas experiências aos objetivos que estabeleceram na promoção da transformação.</li> <li>* Organize ambientes acolhedores onde os(as) alunos(as) possam concluir seus processos de reflexão e iniciar uma ação a partir dela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Determina expectativas claras e fornece apoio estrutural e recursos para equipar e empoderar os(as) alunos(as) a enxergar um sentido geral e exercer agência sobre suas próprias jornadas de aprendizado.</li> </ul>	<p>O <a href="#">Self-Authored Integrated Learning (SAIL)</a> da Northeastern University permite que os(as) alunos(as) façam buscas, registrem suas experiências de aprendizado e reflitam sobre elas (Northeastern University, s.d.b.; Northeastern University, s.d.c.).</p>

É importante notar que fomentar as jornadas de aprendizado dos(das) alunos(as) no âmbito da transformação não passa apenas por inventariar oportunidades e divulgá-las. Mais do que isso, deve incluir uma abordagem intencional de estruturação, busca de conexões, comunicação e orientação prestada aos estudantes à medida que eles definem seus próprios passos. Há muitas partes interessadas em toda a instituição que podem apoiar ativamente os(as) alunos(as) nesse processo. Os primeiros e mais importantes são os próprios estudantes. Partindo de uma estrutura básica e tendo acesso a ferramentas para a reflexão e catálogos de ofertas, o aluno se torna o seu próprio guia. A mentoria entre pares pode servir como estratégia eficaz para construir vínculos relacionais e dar suporte à reflexão, à motivação e ao interesse. É importante também empoderar todos(as) os(as) que tenham contato direto com os(as) alunos(as) – como Agentes Transformadores Residentes, funcionários(as) e diretores(as) dos *hubs* de transformação, professores(as) e orientador(a) acadêmico(a) e assistentes residentes – com ferramentas e orientação sobre como guiar da melhor maneira os(as) alunos(as) à medida que eles avançam em suas jornadas de aprendizado na transformação.



## PASSO A PASSO

### —> **PROJETE O PROCESSO DE MAPEAMENTO COM FOCO NA INCLUSIVIDADE**

Faça a seleção dos temas das jornadas de acordo com uma variedade de interesses acadêmicos e de questões da atualidade. Opte por processos que visem incluir todos no corpo estudantil, e não apenas o grupo de alunos(as) que já se identifiquem com o papel do agente de transformação. Procure identificar quaisquer necessidades especiais e oferecer recursos de apoio para ajudar todos(as) os(as) alunos(as) a se engajarem e florescerem como agentes de transformação (tais como concessão de bolsas, cargos pagos, acesso *on-line* ou remoto, mentores com identidades e histórias de vida semelhantes, transporte etc.).

### —> **GARANTA AMPLO ACESSO E ENVOLVIMENTO NA FASE DE ELABORAÇÃO**

Inclua grupos de alunos(as), lideranças estudantis, funcionários(as) e docentes de diversos departamentos e disciplinas ao longo do processo de mapeamento. Busque a contribuição de pessoas e áreas do campus que talvez não possam ser intuitivamente ligadas à promoção da transformação como um meio de identificar ofertas inesperadas e lacunas potenciais nas trajetórias existentes.

### —> **LEVE EM CONTA TODAS AS INFORMAÇÕES QUE O SEU MAPEAMENTO POSSA INCLUIR**

Procure incluir no seu mapeamento a gama mais ampla possível de ofertas, abrangendo atividades curriculares e extracurriculares, recursos e ferramentas, líderes de campo que façam parte da rede de contatos da instituição, eventos recorrentes no campus ou estruturas de apoio como centros de promoção da transformação, centros de aprendizagem estudantil, de aconselhamento acadêmico etc.

—> **ELABORE E REPRESENTE GRAFICAMENTE AS TRAJETÓRIAS E JORNADAS PARA CONSTRUIR CONHECIMENTO**

Crie mapas interativos de jornada nos quais os(as) alunos(as) possam conhecer conhecimento e habilidades, quer estejam engajados em uma trajetória específica ou não. Procure criar diagramas visuais das jornadas tanto para gerar clareza quanto para oferecer uma imagem do que pode ser opcional, da flexibilidade e da possibilidade de personalização das escolhas.

—> **ALINHE OS RECURSOS E DÊ FERRAMENTAS AOS COACHES**

Treine e equipe influenciadores-chave do processo, como lideranças estudantis, funcionários(as) do *hub* de transformação, docentes e orientadores para que forneçam apoio formal ou informal aos(às) alunos à medida que eles construírem e avançarem em suas jornadas. Procure escutar, aprender e ter uma atitude de empatia pelas experiências e preocupações únicas de cada aluno. Trabalhe junto aos influenciadores principais e aos especialistas em inclusão do seu campus para identificar quaisquer barreiras ou dificuldades que possam desencorajar a participação (como por exemplo tempo limitado ou acesso limitado aos recursos de apoio, à tecnologia ou transportes), e seja proativo para suprimir barreiras desnecessárias e mitigar as dificuldades.

—> **CRIE OPORTUNIDADES PRESENCIAIS NAS QUAIS O MAPA DA TRAJETÓRIA OU JORNADA POSSA SER ACESSADO**

Faça uso dos centros físicos como locais de criação de vínculos relacionais, para alimentar e apoiar as conexões de promoção da transformação no campus. Ofereça exposições visuais dos mapas de jornada de aprendizado e/ou recursos disponíveis. Programe sessões de orientação, *open nights* e consultoria aos(às) alunos(as).



**DICAS**

—● **PENSE COM ANTECEDÊNCIA**

Quais são alguns dos “pontos de contato iniciais” oportunos das jornadas de aprendizado na transformação dos(das) alunos(as) no seu campus? De que forma você pode aproveitar esses pontos de contato?

—● **APROVEITE A DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS DA SUA INSTITUIÇÃO OU O SEU HISTÓRICO DE COMPROMISSOS**

Pense em como as trajetórias/mapas da transformação podem servir à missão da instituição e às metas estratégicas atuais e trabalhe para alinhar os recursos.

## —● **NÃO SE PREOCUPE EM TER QUE COMEÇAR DO ZERO**

Os(As) alunos(as) por todo o campus já vêm pensando sobre as suas jornadas. Trabalhe para identificar uma área fundamental onde os estudantes estejam ávidos por se desenvolverem e elabore o seu mapa, processo ou ferramenta com base nela.

## —● **SIRVA COMO MODELO**

Você também está numa jornada pessoal de promoção da transformação. Mantenha-se aberto a partilhar elementos da sua jornada e falar sobre as experiências que ajudaram a clarear o seu percurso na inovação social e na promoção da transformação.

### **JORNADAS DE APRENDIZADO QUE ENGAGEM TODAS AS DISCIPLINAS**

Ao desenvolver jornadas de aprendizado na transformação, pode ser útil considerar de que maneiras seu trabalho é capaz de criar pontes e engajar intencionalmente alunos(as) de disciplinas diversas. Para tanto, você pode usar as questões e exemplos a seguir como pontos de reflexão:

- \* Como um(uma) aluno(a) que esteja estudando inovação social na Escola de Administração poderá ficar sabendo de uma oportunidade de oferecer mentoria a jovens do ensino secundário por meio da Escola de Educação?
- \* De que maneira um(uma) aluno(a) de Estudos Ambientais que tenha sido exposto recentemente a uma questão que captou seu interesse por meio de um curso de Aprendizagem em Serviço poderá ficar sabendo do [Map The Systems Challenge](#), divulgado pela Escola de Administração?
- \* À medida que alunos(as) da Contabilidade, Engenharia ou Sistemas de Informação começam a assumir a identidade de agentes de transformação, como eles poderão se informar sobre carreiras geradoras de impacto social nas suas áreas de formação e que oportunidades a faculdade/universidade oferece para que se preparem para elas?



## EXEMPLOS NO CAMPUS

### BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY

#### MAPAS DA TRANSFORMAÇÃO

Os mapas da transformação são uma maneira eficaz pela qual Instituições Transformadoras podem ajudar seus(suas) alunos(as) a se orientarem em meio às diversas oportunidades de promoção da transformação oferecidas no campus.

Centro Ballard para o Impacto Social da instituição norte-americana Brigham Young University, localizada no estado de Utah, oferece mapas da transformação divididos por área de formação. Cada um deles inclui um panorama geral do campo e um perfil de liderança, ajudando os(as) alunos(as) a compreenderem como a sua área se conecta à inovação social e à promoção da transformação. Os mapas trazem listas de cursos, estágios, experiências e outros recursos que a universidade oferece. Além dos mapas, os(as) alunos(as) têm acesso também a sessões de aconselhamento individual onde podem detectar formas de desenvolver seu conhecimento disciplinar juntamente com o impacto de promoção da transformação.





### NORTH CENTRAL COLLEGE

#### **CENTRO PARA O IMPACTO SOCIAL: UM HUB PARA ACESSAR AS OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

Em 2017, a North Central College lançou o Centro para o Impacto Social, um passo importante para ajudar os(as) alunos(as) a identificarem oportunidades de promoção da transformação e mapearem as suas jornadas pessoais, valendo-se da tradição institucional de devoção à mudança social e à geração de impacto. Fundada em 1861, a North College é uma faculdade privada generalista situada na região metropolitana de Chicago, nos Estados Unidos.

Por meio do Centro para o Impacto Social, os(as) alunos(as) têm um hub onde podem identificar oportunidades e recursos para “se tornarem a mudança que desejam ver no mundo” (North Central College, s.d., parág. 1). O *website* do Centro apresenta cinco caminhos principais pelos quais os estudantes podem “explorar, experienciar e influenciar questões e causas” que os inspirem, e também descobrir “maneiras inovadoras de resolver desafios sociais complexos e se desenvolverem em sua liderança” (North Central College, s.d., parág. 1). Os caminhos são: 1) Serviço e Voluntariado; 2) Estudos Acadêmicos e Pesquisa; 3) Empreendedorismo Social e Inovação; 4) Engajamento Cívico e Liderança; e 5) Sensibilização e Ativismo. Em cada um deles, os(as) alunos(as) encontram informações relevantes sobre clubes de estudantes, cursos acadêmicos, experiências imersivas, oportunidades de financiamento e estágios/vagas de emprego.

Com a criação do Centro, a faculdade não apenas corroborou a afirmação de que existem muitos caminhos para estimular a mudança social, como também deu oportunidades para que partes diversas do campus divulgassem as suas ofertas nesse sentido. E, o mais importante, ele cria acesso para várias maneiras pelas quais os(as) alunos(as) podem se desenvolver como agentes de transformação.



### NORTHEASTERN UNIVERSITY

#### **SAIL: FOMENTANDO JORNADAS DE APRENDIZADO CONDUZIDAS PELOS(AS) ALUNOS(AS)**

A Northeastern University é uma universidade privada de pesquisa localizada em Boston, no estado norte-americano do Massachusetts, que atende a 18 mil alunos(as) de licenciatura e mais 8 mil na pós-graduação. Na Northeastern, o engajamento vivencial é considerado uma peça central para que os(as) alunos(as) se envolvam com desafios sociais importantes, identifiquem oportunidades, desenvolvam sua agilidade e gerem mudanças (Northeastern University, s.d.a.).

Depois de ter sido uma das instituições precursoras do modelo co-op de educação, a Northeastern também vem assumindo papel de liderança ao dar instrumentos aos(às) seus(suas) alunos(as) para que mapeiem suas próprias jornadas de aprendizado. Nesse processo, o Self-Authored Integrated Learning (SAIL) ocupa um papel central, oferecendo plataformas digitais aos estudantes e também para funcionários(as) e educadores do corpo docente.

A base do SAIL é uma estrutura com cinco dimensões de aprendizado associadas a habilidades e atributos específicos, junto com “áreas fundamentais de domínio transversal” que estão relacionadas a todas as dimensões (Northeastern University, s.d.d.). Muitas dessas habilidades e desses atributos são cruciais para sustentar a promoção da transformação. As habilidades de aprendizagem relevantes incluem, por exemplo, pensamento sistêmico, *design thinking*, empreendedorismo, ação inclusiva e civismo; e entre as áreas de domínio transdisciplinar podemos citar a humildade, conforto face a ambiguidades, empatia, colaboração e mente aberta, entre outras.

Utilizando o aplicativo do SAIL, os alunos podem: buscar oportunidades de aprendizado (acadêmicas ou informais) na base de dados; documentar experiências de aprendizado e ideias; e visualizar e avaliar o seu progresso no desenvolvimento de competências (Northeastern University, s.d.b; Northeastern University, s.d.c).

Em última instância, o SAIL ajuda os(as) alunos(as) a orientarem suas jornadas pessoais de aprendizado na direção de suas identidades como agentes de transformação. A integração das ferramentas de busca, registro e avaliação permite que os usuários estruturem sua eficácia e suas competências ao longo do caminho de promoção da transformação ao mesmo tempo em que constroem redes de contato e compartilham experiências.



### WILFRID LAURIER UNIVERSITY

#### REGISTRO E GUIAS LAURIER DE EXPERIÊNCIAS

A Wilfrid Laurier é uma universidade com múltiplos campi localizada na porção sul do estado de Ontário, Canadá. O lema da instituição é inspirar vidas de liderança e propósito, com foco no aprendizado vivencial, e ela foi eleita a universidade número 1 em satisfação dos(as) alunos(as) pelo quarto ano consecutivo no *ranking* Maclean.

O Wilfrid Laurier University's Competence Framework apresenta diversas competências relacionadas à promoção da transformação, incluindo adaptabilidade e resiliência, autoconsciência, disposição para a colaboração e para a solução de problemas (Wilfrid Laurier University, 2017). O Registro Laurier de Experiências (LER, na sigla em inglês) e os Guias Laurier de Experiências apoiam os(as) alunos(as) em seus caminhos para cultivar essas e outras competências e se tornar agentes de transformação, contribuindo com a sua conscientização e dando acesso a mais de mil experiências práticas e geradoras de impacto conduzidas em sala de aula, no campus ou na comunidade local.

O LER é uma ferramenta *on-line* que permite que os alunos mantenham um registro abrangente e validado das atividades curriculares e extracurriculares concluídas e das competências adquiridas (Wilfrid Laurier, s.d.b). Os(As) alunos(as) podem, por meio dele, refletir sobre o próprio aprendizado e os desafios enfrentados no âmbito da autoconsciência, clarificação de valores, desenvolvimento de habilidades e orientação vocacional.

Os Guias de Experiências estimulam que os(as) alunos(as) aproveitem todas as oportunidades que a universidade tem a oferecer. Organizados de acordo com a área de formação (Negócios, Estudos Globais etc.) e por ano de estudo, os guias identificam oportunidades de experiências vivenciais (como por exemplo voluntariado, clubes, intercâmbios no exterior, experiências de trabalho) que possam ajudá-los a aplicar seus aprendizados no mundo real (Wilfrid Laurier, s.d.a). Os guias encorajam a mentalidade de promoção da transformação ao selecionarem oportunidades disponíveis desde os primeiros anos de ingresso na universidade e ao longo de todo o seu percurso acadêmico.

## VI. REFERÊNCIAS

- Academic major.** (30 de agosto de 2020). Na Wikipedia.  
[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Academic\\_major&oldid=975717458](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Academic_major&oldid=975717458)
- Andreasson, T., De George-Walker, L., Simic, V., & Thomsen, B.** (2019, maio). *A guide to social innovation in the curriculum* (1ª ed.). CQUniversity Australia.  
[https://www.cqu.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0024/96171/A-Guide-to-Social-Innovation-in-the-Curriculum.pdf](https://www.cqu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0024/96171/A-Guide-to-Social-Innovation-in-the-Curriculum.pdf)
- Arizona State University.** (s.d.a). *Changemaker Central@ASU*. Obtido em 7 de outubro de 2020, de <https://changemaker.asu.edu/>
- Arizona State University.** (s.d.b). *Design aspirations*. Obtido em 19 de agosto de 2020, de <https://newamericanuniversity.asu.edu/about/design-aspirations>
- Ashoka.** (s.d.). *About Ashoka*. Obtido em 19 de agosto de 2020, de <https://www.ashoka.org/en-us/about-ashoka>
- Ashoka.** (2015, 18 de junho). *Your old team will lose the new game — Don't be sidelined!*.  
<https://www.ashoka.org/en-us/story/your-old-team-will-lose-new-game-dont-be-sidelined>
- Ashoka U.** (2010). *Ashoka U Curriculum and Teaching Resource Guide*. Ashoka U.
- Ashton, H. (Ed.)** (2017). *Structuring equality: A handbook for student-centered learning and teaching practices*. HASTAC. <https://cuny.manifoldapp.org/projects/structuring-equality>
- Astin, A.W. & Astin, H.S.** (2000). *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change*. W. K. Kellogg Foundation.  
[https://www.naspa.org/images/uploads/kcs/SLPKC\\_Learning\\_Reconsidered.pdf](https://www.naspa.org/images/uploads/kcs/SLPKC_Learning_Reconsidered.pdf)
- Burke, W.W.** (2011). *A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik effect*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167.
- Centro Ballard para o Impacto Social.** (s.d.). *Changemaker maps*. BYU Marriott School of Business. Obtido em 30 de setembro de, 2020 de <https://marriottschool.byu.edu/ballard/get-started/changemaker-maps/>
- Co-Intelligence Institute.** (s.d.). *Dynamic facilitation/choice-creating*. Obtido em 23 de setembro de 2020, de <https://www.co-intelligence.org/P-dynamicfacilitation.html>
- Concio, J.** (2019, 9 de julho). *Bees declared to be the most important living being on earth*. The Science Times.  
<https://www.sciencetimes.com/articles/23245/20190709/bees-are-the-most-important-living-being-on-earth.htm>
- Cornell's Ashoka U Change Leader Team.** (s.d.). *Social innovation and social entrepreneurship space at Cornell* (open sourced). Obtido em 28 de setembro de 2020, de <https://kumu.io/ankewessels/social-innovation-and-social-entrepreneurship-space-at-cornell-open-sourced>
- Course (education).** (2020, 27 de agosto). Na Wikipedia.  
[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Course\\_\(education\)&oldid=975246362](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Course_(education)&oldid=975246362)

- CQUniversity. (s.d.).** *Our future is you.*  
[https://www.cqu.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0026/97028/CQUniversity\\_Strategic\\_Plan\\_2019-2023.pdf](https://www.cqu.edu.au/_data/assets/pdf_file/0026/97028/CQUniversity_Strategic_Plan_2019-2023.pdf)
- CQUniversity. (2020).** *Graduate attributes.*  
<https://www.cqu.edu.au/policy?collection=policy&form=policy&query=Graduate+Attributes>
- David Cooperrider & Associates. (s.d.).** *What is appreciative inquiry?* Obtido em 24 de setembro de 2020, de <https://www.davidcooperrider.com/ai-process/>
- Dougherty I., & Clarke A. (2018).** **Wired for Innovation: Valuing the unique innovation abilities of emerging adults.** *Emerging Adulthood*, 6(5), 358-365.  
<https://doi.org/10.1177%2F2167696817739393>
- Duplechain, H. & Lax, L. (2019).** *Preparing students for a rapidly changing world: Social innovation, social entrepreneurship, and changemaker learning outcomes.* **Ashoka U.**
- Fairbanks, S. (2016, 17 de maio).** *The reality of terminology: Beyond definitions.* **Ashoka U blog.**  
<https://ashokau.org/blog/the-reality-of-terminology-beyond-definitions/>
- George Mason University. (n.d.a).** **2014-2024 Strategic plan.**  
[http://strategicplan.gmu.edu/wp-content/uploads/2013/07/GMU\\_Strategic\\_Plan\\_Web.pdf](http://strategicplan.gmu.edu/wp-content/uploads/2013/07/GMU_Strategic_Plan_Web.pdf)
- George Mason University. (s.d.b).** **2014-2024 Strategic plan update 2017.**  
<https://strategicplan.gmu.edu/wp-content/uploads/2017/12/Strategic-Plan-Update-BOV-Final.pdf>
- Giddens, A. (1984).** *The constitution of society: Outline of the theory of structuration.* University of California Press.
- Gring-Pemble, L. & Perilla, G. (2020).** **Sustainable beekeeping, community driven-development, and tri-sector solutions with impact.** *Corporate Governance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.  
<https://doi.org/10.1108/CG-01-2020-0019>
- Harvard Graduate School of Education. (s.d.).** *Welcome to Data Wise!* Obtido em 23 de setembro de 2020, de <https://datawise.gse.harvard.edu/>
- Herman, M. (s.d.).** *What is Open Space Technology?* **OpenSpaceWorld.ORG.** Obtido em 23 de setembro de 2020, de <https://openspaceworld.org/wp2/what-is/>
- Ideo U. (s.d.).** *What is design thinking?*  
<https://www.ideo.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking>
- Institute of Learning and Teaching in Higher Education. (2014).** *Changemaker in the curriculum.* University of Northampton. [https://www.northampton.ac.uk/wp-content/uploads/sites/2/2016/06/Changemaker-in-the-Curriculum-Case-Studies\\_2013\\_2014.pdf](https://www.northampton.ac.uk/wp-content/uploads/sites/2/2016/06/Changemaker-in-the-Curriculum-Case-Studies_2013_2014.pdf)
- Institute of Learning and Teaching in Higher Education. (2017).** *COGS: Changemaker outcomes for graduate success, The University of Northampton learning outcomes toolkit.* **University of Northampton.**  
<https://www.northampton.ac.uk/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/COGS-v2.0-with-FHEQ-for-web-colour-1.pdf>
- Iowa & Minnesota Campus Compact. (2020, 16 de junho).** *Social change wheel 2.0 toolkit.* **Campus Compact Minnesota.** Obtido em 25 de setembro de 2020, de <https://mncampuscompact.org/resource-posts/social-change-wheel-2-0-toolkit/>

- Kerber, K. & Buono, A.F. (2005).** Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organizational Development Journal*, 23(3), 23-38.
- Kim, M. (2015, 8 de maio).** Rethinking the impact spectrum. **Ashoka U blog.**  
<https://ashokau.org/blog/rethinking-the-impact-spectrum/>
- Kim, M. & Fuessel, A. (2020, 27 de abril).** Leadership, resilience, and higher education's promise. **Stanford Social Innovation Review.**  
[https://ssir.org/articles/entry/leadership\\_resilience\\_and\\_higher\\_educations\\_promise](https://ssir.org/articles/entry/leadership_resilience_and_higher_educations_promise)
- Kim, M. & Krampetz, E. (2016).** The rise of the sophisticated changemaker. **Democracy and Diversity**, 19(3).  
<https://www.aacu.org/diversitydemocracy/2016/summer/kim>
- Kim, M., Krampetz, E., & Ansari, B. (2018).** Changemaker institutions: How higher education can use social innovation to better prepare students, transform campus culture, and lead society toward a better future. **Ashoka U.**
- Kluser, S., Neumann, P., Chauzat, M.P., & Pettis J.S. (2010).** UNEP emerging issues: Global honey bee colony disorders and other threats to insect pollinators. **United Nations Environment Programme.**  
<https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/8544>
- Lax, J. (2019).** A primer on responsible changemaker education. **Ashoka U.**  
[https://ashokaoffice365.sharepoint.com/:w:/s/ashokaugroup/EcOu\\_hZU6tFFs5du7ESWiVUB6DHe-GipzQM-CzWUhR7Rsw?e=Z6fhSH](https://ashokaoffice365.sharepoint.com/:w:/s/ashokaugroup/EcOu_hZU6tFFs5du7ESWiVUB6DHe-GipzQM-CzWUhR7Rsw?e=Z6fhSH)
- Liberating Structures. (2015, August 30.).** What are Liberating Structures [LS]? Obtido em 23 de setembro de 2020, de <http://www.liberatingstructures.com/faq-search/everything-you-always-wanted-to-know-abo/what-are-liberating-structures-ls.html>
- Maxwell, R. & Irwin, W. (2020, 15 de junho).** Changemaking and graduate employability. **Stanford Social Innovation Review.** [https://ssir.org/articles/entry/changemaking\\_and\\_graduate\\_employability](https://ssir.org/articles/entry/changemaking_and_graduate_employability)
- Meadows, D.H. (2008).** *Thinking in systems.* Chelsea Green Publishing.
- Mount Royal University. (s.d.).** Changemaker roadmap. Obtido em 1 de outubro de 2020, de [https://www.mtroyal.ca/Research/\\_pdfs/pdf\\_changemaker\\_roadmap.pdf](https://www.mtroyal.ca/Research/_pdfs/pdf_changemaker_roadmap.pdf)
- North Central College. (s.d.).** Center for Social Impact.  
<https://www.northcentralcollege.edu/socialimpact>
- Northeastern University. (s.d.a).** Experience is at the core of all we do. Obtido em 1 de outubro de 2020, de <https://www.northeastern.edu/experience>
- Northeastern University. (s.d.b).** Getting started. **Northeastern University Self-Authored Integrated Learning.** Obtido em 1 de outubro de 2020, de <http://sail.northeastern.edu/get-started/>

- Northeastern University.** (s.d.c). *How it works.* **Northeastern University Self-Authored Integrated Learning.**  
 Obtido em 1 de outubro de 2020, de  
<https://sail.northeastern.edu/how-it-works/>
- Northeastern University.** (s.d.d). *The SAIL Framework.* **Northeastern University Self-Authored Integrated Learning.** Obtido em 1 de outubro de 2020, de  
<https://sail.northeastern.edu/the-sail-framework/>
- Papi-Thornton, D. (2016a).** *Tackling heropreneurship: An “apprenticing with the problem” approach to move us from the social entrepreneur to social impact.* **Tackling Heropreneurship.**  
<http://tacklingheropreneurship.com/tackling-heropreneurship-report/>
- Papi-Thornton, D. (2016b).** *Tackling heropreneurship.* **Stanford Social Innovation Review.**  
[https://ssir.org/articles/entry/tackling\\_heropreneurship](https://ssir.org/articles/entry/tackling_heropreneurship)
- Pollinator Health Task Force. (2015, maio).** *Pollinator Research Action Plan.* **Obama White House Archives.**  
[https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/Pollinator Research Action Plan 2015.pdf](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/Pollinator%20Research%20Action%20Plan%202015.pdf)
- Ross, D. (2020, 26 de maio).** *University rankings as a tool for social impact.* **Stanford Social Innovation Review.**  
[https://ssir.org/articles/entry/university\\_rankings\\_as\\_a\\_tool\\_for\\_social\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/university_rankings_as_a_tool_for_social_impact)
- Rossi, P.H., Lipsey, M.W., & Henry, G.T. (2018).** *Evaluation: A systematic approach (8th ed.).* SAGE Publications.
- Roy, M.J., Wersun, A., & Donaldson, C. (2020, 1 de junho).** *What is the civic university for?* **Stanford Social Innovation Review.** [https://ssir.org/articles/entry/what\\_is\\_the\\_civic\\_university\\_for](https://ssir.org/articles/entry/what_is_the_civic_university_for)
- Royal Roads University. (2019, 17 de janeiro).** *New research chair to study academic changemaking effectiveness.*  
<https://www.royalroads.ca/news-releases/new-research-chair-study-academic-changemaking-effectiveness>
- Sandhu, B. (2016, 28 de dezembro).** *Building opportunities for inclusive leadership.* **Stanford Social Innovation Review.**  
[https://ssir.org/articles/entry/building\\_opportunities\\_for\\_inclusive\\_leadership](https://ssir.org/articles/entry/building_opportunities_for_inclusive_leadership)
- Schwartz, K. (2020, 4 de maio).** *Crisis and adaptation for the public good.* **Stanford Social Innovation Review.**  
[https://ssir.org/articles/entry/crisis\\_and\\_adaptation\\_for\\_the\\_public\\_good](https://ssir.org/articles/entry/crisis_and_adaptation_for_the_public_good)
- Simon Fraser University. (s.d.).** *About.*  
<https://www.sfu.ca/about.html>
- Simon Fraser University. (2012, 6 de março).** *SFU: Canada’s engaged university [Video].* YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=2H\\_GvkWomuo](https://www.youtube.com/watch?v=2H_GvkWomuo)
- Strecker, M. (2017, 8 de dezembro).** *Tulane University launches its most ambitious fundraising campaign with \$1.3 billion goal.* **Tulane University.**  
<https://news.tulane.edu/pr/tulane-university-launches-its-most-ambitious-fundraising-campaign-13-billion-goal>
- Stroh, D.P. (2015).** *Systems thinking for social change: a practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results.* **Chelsea Green Publishing.**

- Suskie, L. (2018). *Assessing student learning: A Common sense guide*. Jossey-Bass.
- Taylor Center. (2014, 17 de novembro). *Tulane receives \$15 million gift to create social innovation center*. Tulane University. <http://taylor.tulane.edu/2014/11/tulane-receives-15-million-gift-to-create-social-innovation-center/>
- Tecnológico de Monterrey. (s.d.). *Model tec21*. <https://tec.mx/en/model-tec21>
- The World Café. (s.d.). *World Café Method*. Obtido em 23 de setembro de 2020, de <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). *Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Universidad de Monterrey. (s.d.). *UDEM Formative Model*. Obtido em 2 de outubro de 2020, de <https://www.udem.edu.mx/en/conoce/modelo-formativo>
- Universidad del Desarrollo. (s.d.). *Track Responsabilidad Pública – Sede Santiago*. UDD Futuro. <https://uddfuturo.udd.cl/track-responsabilidad-publica-sede-santiago/>
- University of Northampton. (s.d.). *ChANGE – Framework of graduate attributes*. Obtido em 27 de setembro de 2020, de <https://www.northampton.ac.uk/ilt/current-projects/change/>
- University of Northampton. (2017). *Transforming lives + inspiring change*. <http://www.northampton.ac.uk/wp-content/uploads/2015/10/Strategic-plan-2018.pdf>
- University of San Diego. (s.d.a). *Curriculum: CHNG 495, Changemaking Capstone*. Obtido em 10 de agosto de 2020, de <https://www.sandiego.edu/cas/changemaking/program/curriculum.php>
- University of San Diego. (s.d.b). *Practice changemaking*. Obtido em 19 de agosto de 2020, de <https://www.sandiego.edu/envisioning-2024/pathways/practice-changemaking.php>
- University of San Diego. (s.d.c). *USD Mission and 2024 vision*. Obtido em 19 de agosto de 2020, de <https://www.sandiego.edu/envisioning-2024/overview/vision.php>
- Villanueva, A. (2018, 24 de setembro). *La semana en que el mundo es el salón de clases para alumnos del Tec*. Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/educacion/la-semana-en-que-el-mundo-es-el-salon-de-clases-para-alumnos-del-tec>
- Waters Center for Systems Thinking. (2020). *What is systems thinking?* Obtido em 28 de setembro de 2020, de <https://waterscenterst.org/systems-thinking-tools-and-strategies/what-is-systems-thinking/>
- Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). *Organizational change and development*. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wilfrid Laurier University. (s.d.a). *Experience guides*. Obtido em 28 de setembro de 2020, de <https://students.wlu.ca/work-leadership-and-volunteering/experience-record/experience-guides.html>
- Wilfrid Laurier University. (s.d.b). *Laurier experience record*. Obtido em 28 de setembro de 2020, de <https://students.wlu.ca/work-leadership-and-volunteering/experience-record/index.html>



**Wilfrid Laurier University. (2017, 30 de novembro).** *Competency framework*. Obtido em 28 de setembro de 2020, de [https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/Pollinator Research Action Plan 2015.pdf](https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/Pollinator%20Research%20Action%20Plan%202015.pdf)

**World Economic Forum. (2015).** *New vision for education: Unlocking the potential of technology*. <https://widgets.weforum.org/nve-2015/>

**Zapata, M., Percy, S., & Andrews, S.K. (2018).** Strategic planning to advance equity on campus: A case study at Portland State University. *Metropolitan Universities*, 29(1), 28-45. <https://doi.org/10.18060/22179>

## VII. APÊNDICES

### APÊNDICE A. GLOSSÁRIO

#### **AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO**

Um agente de transformação ou uma pessoa transformadora é “qualquer pessoa que tome atitudes para lidar com um problema, para acionar outras, e que trabalhe na direção de soluções que gerem benefício para todos” (Duplechain & Lax, 2019, p. 9)

#### **ALTO DIRIGENTE**

Presidentes, pró-reitores, vice-presidentes e reitores ocupando cargos oficiais de liderança.

#### **CONTINUAÇÃO DE CURSO**

Uma série de cursos ou módulos de curso que se somem uns aos outros para aprimorar o domínio de um conhecimento ou habilidade, podendo ser formatados como cursos de concentração, formação secundária, formação principal ou certificação.

#### **CURSO**

Para os propósitos deste guia Prático, usamos o termo “curso” na acepção comum aos sistemas de ensino superior dos Estados Unidos e Canadá. Aqui, a palavra se refere a uma unidade de ensino facilitada ao longo de um período acadêmico e composta por múltiplas sessões ou aulas (Curso (educação), 2020). De acordo com a mesma fonte, é mais ou menos o equivalente ao termo módulo ou unidade, mais comumente utilizado na Austrália, Índia, Cingapura e no Reino Unido.

#### **CURSO DE CONCLUSÃO**

Uma unidade ou projeto final elaborado para integrar as experiências de aprendizado do(da) aluno(a) em seu percurso na instituição.

#### **EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA/ PARA A TRANSFORMAÇÃO**

Uma educação que ajuda os estudantes a construir suas identidades e capacidades como agentes colaborativos em prol da mudança. Uma educação transformadora almeja ajudar que os(as) alunos(as):

- \* Desenvolvam consciência de si mesmos, compreensão da comunidade e habilidade para colaborar (Duplechain & Lax, 2019);
- \* Desenvolvam suas habilidades para catalisar mudança social, incluindo metodologias como engajamento cívico, inovação social, justiça social e filantropia (Kim & Krampetz, 2016);
- \* Pratiquem a promoção da transformação à medida que tomarem iniciativas para agir e motivar outras pessoas a agirem diante de um desafio social (Duplechain & Lax, 2019);

## **EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

Grupo formal interdisciplinar composto por docentes, funcionários(as), administradores, alunos(as) e membros da comunidade que incorporam a promoção da transformação às suas rotinas de trabalho, desenvolvem programas e trajetórias para expandir a promoção da transformação e colaboram em projetos e iniciativas para integrar cada vez mais a inovação social e a promoção da transformação à instituição em si.

## **FORMAÇÃO PRINCIPAL/ÁREA DE FORMAÇÃO**

Para os propósitos deste guia prático, usamos o termo *formação principal/área de formação* referindo-nos ao conjunto de cursos necessários para que o(a) aluno(a) obtenha uma licenciatura (Formação principal, 2020). Em outras partes do mundo pode ser que a designação mais comum seja *curso* (Curso (educação), 2020).

## **INSTITUIÇÃO TRANSFORMADORA**

Uma instituição de ensino superior que habilite e empodere seus alunos, docentes, funcionários(as), pessoas em funções de liderança e os membros da comunidade ao seu redor a serem agentes de transformação. Instituições Transformadoras são movidas por propósitos e funcionam como “modelos de uma abordagem aberta e adaptativa que inspira a inovação e cria espaço para que todas as pessoas contribuam” (Kim et al., 2018, p. 13)

## **INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (POSTERIORMENTE MENCIONADAS APENAS COMO INSTITUIÇÕES)**

Qualquer organização que proporcione ofertas de experiências educacionais no nível pós-secundário. Embora os nomes e tipos de instituições devam variar de acordo com a região em questão, a designação em geral inclui faculdades e universidades.

## **JORNADAS DE APRENDIZADO**

Combinações personalizadas de experiências de promoção da transformação que os(as) alunos(as) podem escolher a fim de cultivar suas identidades como agentes de transformação e desenvolver mentalidades, conhecimentos e habilidades transformadoras ao longo do seu percurso estudantil na faculdade/universidade para motivá-los na direção de suas paixões pessoais e canalizar suas energias.

## **PENSAMENTO SISTÊMICO**

O pensamento sistêmico é uma “abordagem transformacional do aprendizado, resolução de problemas e entendimento do mundo” que “ajuda pessoas de todas as idades e todos os estilos de vida a enxergarem para além do cerne de um problema de modo a encontrar soluções justas e duradouras que entreguem benefícios” (Waters Center for Systems Thinking, 2020, parág. 1). Meadows (2008) descreve esses benefícios como permitir que uma pessoa compreenda as partes de um sistema e as ligações entre elas; levar em conta comportamentos sistêmicos alternativos; e remodelar corajosamente os sistemas a fim de gerar um impacto (p. 6-7).

## **PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO**

Docentes, funcionários(as), administradores (em geral na escala mediana da hierarquia), e/ou alunos(as) com perspectivas e influências complementares e que tenham poderes institucionais, visão e garra para expandir a inovação social e a promoção da transformação por toda a instituição – valendo-se de estratégias, cultura e trajetórias educacionais – e para além dela.<sup>20</sup>

## **PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO**

A ação ou processo de estimular mudanças sociais positivas e refletir as qualidades dos agentes de transformação.

## **SISTEMA**

Meadowns (2008) define sistema como “um conjunto de elementos ou partes organizados de forma coerente e interconectados por um padrão ou estrutura que produz uma série característica de comportamentos, muitas vezes classificados como a sua ‘função’ ou ‘propósito’” (p. 188). No contexto da educação superior, o próprio setor em si, uma instituição, programa, departamento ou curso podem todos ser vistos como sistemas. De forma semelhante, os problemas sociais que as instituições de ensino superior, seus docentes, funcionários(as) e alunos(as) buscam enfrentar estão imbricados em diversos sistemas sociais, econômicos, políticos, ambientais e comunitários.

## **TRAJETÓRIA**

Um conjunto específico e definido de experiências acadêmicas ou extracurriculares que se encadeiam sequencialmente e se combinam para culminar em uma forma reconhecida de aprendizado (como por exemplo um certificado, diploma de formação secundária ou distintivo).

---

<sup>20</sup> Embora a instituição possa contar com um departamento ou gabinete de projetos especiais que faça a gestão do desenvolvimento permanente de lideranças ou a gestão para a mudança, os termos Precursor da Transformação e Equipe de Transformação neste Guia Prático são usados para se referir a recursos dedicados especificamente a expandir a inovação social e promoção da transformação. Em alguns casos, o departamento ou gabinete de projetos especiais encarregado de supervisionar o desenvolvimento de lideranças e gestão para a mudança serão aliados fundamentais a serem envolvidos no processo, mesmo que seu escopo de atuação seja mais amplo do que a inovação social e promoção da transformação.

## APÊNDICE B. PRATICANDO E DESENVOLVENDO QUALIDADES DAS PESSOAS EM FUNÇÕES SÊNIOR DE LIDERANÇA PARA A PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO

QUALIDADE DA PESSOA EM FUNÇÃO SÊNIOR DE LIDERANÇA	MANEIRAS PELAS QUAIS AS QUALIDADES PODEM SER PRATICADAS	MANEIRAS DE DESENVOLVER
<p>Reconhecer o potencial da educação superior como uma força em prol do impacto positivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Disponibilize recursos físicos para a comunidade.</li> <li>* Preste consultoria em iniciativas de desenvolvimento regional.</li> <li>* Crie parcerias com organizações locais de diversos setores para enfrentar desafios locais e expandir a promoção da transformação na região.</li> </ul>	
<p>Demonstrar crença na necessidade de ecossistemas educacionais de promoção da transformação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garanta os planos estratégico e acadêmico, o modelo educacional e recursos de ensino e aprendizado que deem apoio ao cultivo da agência, ética, e habilidades de agentes da transformação nos(as) alunos(as).</li> <li>* Incentive e recompense a prestação de serviço social e geração de impacto por alunos(as) e docentes.</li> <li>* Engaje os estudantes diretamente com a governança institucional e dar apoio a iniciativas lideradas por alunos(as).</li> <li>* Ouça e incentive os interesses, preocupações e ideias dos estudantes.</li> <li>* Crie relações com escolas locais para cultivar a empatia e as mentalidades de promoção da transformação entre os mais jovens.</li> <li>* Crie parcerias com governos locais e escolas para melhorar o acesso à educação superior.</li> <li>* Ofereça programas de preparação para a faculdade e bolsas de estudo para agentes de transformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantenha como prática regular a reconexão com os seus “porquês”: por que você se comprometeu em expandir a educação superior como uma força geradora de impacto social.</li> <li>* Determine com quais qualidades transformadoras você mais se identifica e quais precisa desenvolver mais (veja a Tabela 2 no capítulo Conceitos Fundamentais: Para Se Orientar).</li> <li>* Peça <i>feedback</i> regularmente de alguns membros de grupos interessados com perspectivas diversas (por exemplo: um membro do Conselho, um colega executivo, alguém que se reporte a você, um(uma) aluno(a)) para descobrir pontos cegos e oportunidades de crescimento.</li> <li>* Familiarize-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, com o Pacto Global e/ou os Princípios para Educação de Gestão Responsável.</li> <li>* Participe do Conselho de uma organização relevante de desenvolvimento da sua comunidade direta, município ou região.</li> </ul>
<p>Demonstrar um forte senso de agência e iniciativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aproveite a sua posição e plataformas ao seu alcance para advogar em prol da promoção da transformação e por sistemas mais justos e equitativos.</li> <li>* Contribua com sua liderança de pensamento junto a parceiros locais e regionais, associações de ensino superior e órgãos responsáveis pela elaboração de leis e regulamentações.</li> </ul>	

QUALIDADE DA PESSOA EM FUNÇÃO SÊNIOR DE LIDERANÇA	MANEIRAS PELAS QUAIS AS QUALIDADES PODEM SER PRATICADAS	MANEIRAS DE DESENVOLVER
Fomentar a adaptabilidade e a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inicie diálogos com o Conselho, administradores, docentes, conselho dos docentes, sindicatos, funcionários(as), alunos(as) e outras partes interessadas para (re)modelar sistemas que fomentem a inovação e a equidade.</li> <li>* Identifique e nomeie administradores e docentes inovadores.</li> <li>* Dê permissão a si mesmo e às outras pessoas para aprender com os deslizes e as falhas.</li> <li>* Busque parcerias inusitadas e novas oportunidades.</li> <li>* Aprenda sobre novas ideias e novos modelos de promoção da transformação.</li> <li>* Crie espaço para partes interessadas diversas se engajarem com o projeto e cocriarem juntas.</li> <li>* Garanta verbas para e promova desafios de inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procure se familiarizar com os princípios e processos do <i>design thinking</i> (Veja o box Princípios do <i>Design Thinking</i> Aplicados à Implementação Equitativa da Promoção da Transformação, na Estratégia 1).</li> <li>* Reserve tempo na sua agenda e nos cronogramas do projeto para permitir a experimentação.</li> <li>* Busque inspiração em disciplinas diversas e reflita sobre como tópicos aparentemente desconectados podem fornecer insumos criativos para o seu trabalho (como por exemplo metáforas, constructos, teorias de mudança, processos).</li> <li>* Atente para quantas vezes a sua primeira reação a algo novo é dizer “não”; e tente encontrar maneiras para começar a dizer sim.</li> <li>* Trabalhe junto ao Departamento de Desenvolvimento para garantir a alocação de verbas para desafios de inovação e mudança organizacional.</li> </ul>
Enxergar oportunidades em vez de escassez.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ressignifique problemas tornando-os oportunidades.</li> <li>* Comprometa-se a encontrar maneiras para dar espaço às visões de outras pessoas.</li> <li>* Apresente desafios às pessoas e estimule a coordenação de recursos e a busca de soluções criativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Indique alguém para o cargo de Gestor de Inovação ou de Desenvolvimento Organizacional de modo que essa pessoa tenha como foco principal a inovação da instituição.</li> </ul>
Demonstrar um entendimento do histórico, contexto atual e tendências futuras do setor do ensino superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Envolver os centros e institutos da sua instituição para que sintetizem as tendências principais e identifiquem suas implicações.</li> <li>* Discuta com colegas e outros formadores de opinião sobre as tendências, o futuro da educação superior e o papel da universidade como impulsionador da geração de impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Leia as obras seminais sobre a história da educação superior.</li> <li>* Acompanhe o calendário de eventos e as tendências da área.</li> <li>* Identifique e invista nos laços relacionais com formadores de opinião na área da educação superior.</li> <li>* Agende encontros regulares com um colega ou expoente da educação superior para debater as questões do momento na área.</li> <li>* Faça parte da liderança de alguma associação ou instituto do setor.</li> </ul>

QUALIDADE DA PESSOA EM FUNÇÃO SÊNIOR DE LIDERANÇA	MANEIRAS PELAS QUAIS AS QUALIDADES PODEM SER PRATICADAS	MANEIRAS DE DESENVOLVER
<p>Demonstrar pensamento sistêmico e uma compreensão profunda das estruturas de poder da instituição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crie tempo e espaço para refletir sobre como/por que algo está ou não está funcionando e sobre qual é a dinâmica sistêmica que se aplica.</li> <li>* Mapeie e procure “visualizar” o sistema a partir as perspectivas de diferentes usuários.</li> <li>* Faça perguntas e pratique a escuta profunda.</li> <li>* Siga investigando os “porquês” e buscando as causas-raízes das questões.</li> <li>* Compreenda de que maneira você se relaciona com e influencia os sistemas.</li> <li>* Reflita sobre seus vieses implícitos e o impacto potencial deles nas suas tomadas de decisão.</li> <li>* Identifique o seu poder verdadeiro ou aparente e como ele pode ser usado positivamente.</li> <li>* Identifique de que maneiras você pode abrir mão do seu poder quando ele estiver funcionando como uma barreira para a liderança e a inovação de outras pessoas.</li> <li>* Questione os pressupostos mantendo um espírito de curiosidade e abertura ao aprendizado, e não de apontar culpados e recriminá-los.</li> <li>* Busque por impulsionadores para a mudança – tanto as vitórias rápidas que criem energia extra para o processo quanto pontos de intervenção estratégica que poderão criar uma reverberação e um impacto mais duradouro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procure se familiarizar com os princípios e ferramentas essenciais do pensamento sistêmico (recorrendo por exemplo ao Curso Crash de Mudança Sistêmica da Ashoka ou ao Centro Water para Pensamento Sistêmico).</li> <li>* Envolve um consultor de pensamento sistêmico nas conversas sobre estratégia e tomadas de decisão principais.</li> <li>* Tenha ao alcance dos olhos mapas sistêmicos da sua instituição ou da educação superior na sua região como um lembrete visual permanente.</li> <li>* Faça um curso sobre poder e privilégio e reflita sobre as implicações pessoais e institucionais.</li> </ul>
<p>Demonstrar um estilo de liderança fluida e cocriativa na área das mudanças sistêmicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabalhe para manter as tendências e as potenciais rupturas e oportunidades como um foco principal da atenção do Conselho e das lideranças seniores.</li> <li>* Ofereça canais abertos e acessíveis para o <i>feedback</i> das partes interessadas.</li> <li>* Reserve tempo e espaço coletivamente para identificar os “ruídos” e “<i>feedbacks</i>” do próprio sistema (como por exemplo de que maneira os eventos, comunicações e reações são observados ou vivenciados numa intervenção ou processo de mudança).</li> <li>* Unir-se ao Conselho, equipes de liderança e partes interessadas principais para visualizarem juntos um futuro possível e cocriar visões e estratégias rumo a ele.</li> <li>* Criar as funções de Precursor da Transformação, da Equipe de Transformação e outras estruturas de coordenação do processo.</li> <li>* Alocar verbas e destinar suporte administrativo para que a instituição se torne uma Instituição Transformadora.</li> <li>* Posicionar os Precursores da Transformação e Equipes de Transformação na liderança do projeto como forma de legitimar o seu trabalho.</li> <li>* Defender os valores e comportamentos da promoção da transformação.</li> <li>* Criar estruturas que permitam a diversidade de pensamento, a eclosão de novas ideias e a inovação.</li> <li>* Criar políticas conscienciosas do ponto de vista social e ambiental (promovendo por exemplo a equidade, diversidade e inclusão; objetivos sociais; sustentabilidade).</li> </ul>	<p>Além das apresentadas acima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dê apoio aos Precursores da Transformação e Equipes de Transformação (ver Estratégias 4 a 7).</li> <li>* Considere recorrer a experiências de desenvolvimento para o alto escalão que estejam focadas na liderança sistêmica (por meio, por exemplo, do foco nos valores, na mudança de si para mudar o sistema, no aprendizado de enxergar e modificar o sistema colaborativamente, ou de estimular a eclosão de ideias e o se sentir confortável face às ambiguidades).</li> <li>* Crie parcerias com o Departamento de Marketing/ Comunicação para receber atualizações regulares e dar aconselhamento referente aos <i>feedbacks</i> das partes interessadas e necessidades de mensagens.</li> </ul>

<b>QUALIDADE DA PESSOA EM FUNÇÃO SÊNIOR DE LIDERANÇA</b>	<b>MANEIRAS PELAS QUAIS AS QUALIDADES PODEM SER PRATICADAS</b>	<b>MANEIRAS DE DESENVOLVER</b>
Criar estruturas de promoção da transformação.	<p>* Crie novas estruturas (por exemplo: desafios envolvendo toda a universidade e premiações aos docentes) que possam driblar sistemas mais resistentes (como por exemplo os de distribuição de orçamento e promoções hierárquicas por tempo de serviço) que estejam criando barreiras para a promoção da transformação, enquanto trabalha paralelamente para reformular esses mesmos sistemas.</p> <p>* Identifique as possibilidades de benefícios rápidos e oportunidades de fácil implementação que possam criar energia para o processo e avançar etapas em direção a uma mudança de longo prazo.</p> <p>* Aproveite as oportunidades estratégicas para incentivar a mudança nos sistemas e processos organizacionais (como por exemplo os ciclos de planejamento estratégico e orçamentário, as revisões programáticas e curriculares).</p> <p>* Identifique e celebre os maiores defensores da inovação em toda a instituição.</p>	Uma combinação de todas as apresentadas na tabela.



## APÊNDICE C. DILEMAS DA LIDERANÇA TRANSFORMADORA

<b>PRINCÍPIOS DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO x VALORES OU ESTRUTURAS POTENCIALMENTE CONTRADITÓRIOS</b>	<b>DILEMAS DA LIDERANÇA</b>	<b>PRINCÍPIOS EM AÇÃO</b>
<b>Organizar-se para o futuro x Honrar a história vivida.</b>	<p>A necessidade de avançar com a instituição rumo ao futuro ao mesmo tempo em que continua honrando suas raízes históricas e realidades, necessidades e preocupações do momento (o futuro às vezes pode “roubar” o presente).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fale sobre os impulsionadores e a urgência de promover a mudança.</li> <li>* Recorra a histórias do passado da instituição para demonstrar como ela reagiu à mudança em outros tempos e como pode fazer agora.</li> <li>* Identifique quaisquer “roteiros” que estejam sendo usados em qualquer parte da instituição no momento e de que maneiras eles podem apoiar ou inibir a causa da mudança.</li> <li>* Mostre uma atitude confiante e persuasiva nas suas comunicações.</li> </ul>
<b>Empoderar para a inovação x Manobrar em meio aos sistemas, hierarquias e mecanismos de aprovação tradicionais.</b>	<p>A necessidade de “empoderar” pessoas para inovarem apesar de elas estarem mergulhadas em sistemas tradicionais que são hierárquicos, segmentados e burocráticos por definição e que restringem o empoderamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amplifique as vozes dos(as) alunos(as), pois elas muitas vezes são um dos meios mais eficazes de pressionar por mudanças sistêmicas.</li> <li>* Crie estruturas paralelas ou novas que não estejam sob as restrições dos sistemas tradicionais (encontre modelos alternativos de angariação de verbas para inspirar a pesquisa transdisciplinar; empregue mecanismos alternativos de incentivo e recompensa que funcionem paralelamente aos critérios tradicionais ligados ao tempo de serviço).</li> <li>* Promova ativamente aquelas pessoas que você pretende empoderar e que talvez de outro modo se veriam restringidas por barreiras sistêmicas ou pelas tradições (convide vozes diversas a se pronunciarem; trabalhe junto aos supervisores para liderar tempo de trabalho dessas pessoas; ofereça compensações às partes interessadas pelo seu tempo de dedicação à causa).</li> </ul>
<b>Abraçar a abertura à eclosão de ideias e experimentação x Demonstrar confiabilidade administrativa.</b>	<p>Necessidade de reunir evidências irrefutáveis para catalisar as mudanças e de ter planejamento administrativo e mecanismos de prestação de contas para implementá-las, sabendo que ao mesmo tempo a inovação e a transformação precisam em grande parte de disposição para correr riscos e espaço para o novo para que possam acontecer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crie processos estratégicos que abram espaço para um planejamento adaptável.</li> <li>* Monte equipes transdisciplinares que estimulem a eclosão de novas ideias e novos processos.</li> <li>* Faça uso de casos reais e depoimentos de pessoas que deram “aquele passo adiante” (colegas, consultores ou lideranças do mercado) na falta de “provas” ou “evidências conclusivas”.</li> </ul>

<b>PRINCÍPIOS DA PROMOÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO x VALORES OU ESTRUTURAS POTENCIALMENTE CONTRADITÓRIOS</b>	<b>DILEMAS DA LIDERANÇA</b>	<b>PRINCÍPIOS EM AÇÃO</b>
<b>Estimular a colaboração x Avançar num ritmo que condiga com o escopo e urgência das mudanças necessárias.</b>	Necessidade de avançar depressa e ao mesmo tempo incluir um grupo amplo de pessoas em cada etapa das tomadas de decisão (como por exemplo em casos de crises, prazos normativos etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Envolver os grupos de apoio principais como componentes da força-tarefa.</li> <li>* Baseie-se em levantamentos já feitos com as partes interessadas e dados já existentes que representem as necessidades e os interesses em pauta.</li> <li>* Consulte representantes dos grupos demográficos como representantes do todo.</li> </ul>
<b>Demonstrar empatia x Responder aos imperativos estratégicos/ institucionais com senso de visão e coragem.</b>	Necessidade de tomar uma decisão difícil e arriscada para o benefício a longo prazo de todos ou da instituição em si que não é vista como sendo útil para os seus membros no momento presente (priorizar a sustentabilidade institucional sobre o impacto individual imediato).	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procure ouvir com uma postura de empatia e abertura; deixe claro que as perspectivas das partes interessadas foram levadas em conta.</li> <li>* Empodere as partes interessadas do momento com poder de decisão e controle dentro das limitações impostas pelo esforço de alcançar a meta de longo prazo.</li> <li>* Recorra à empatia para comunicar decisões difíceis; dê apoio para as necessidades e os progressos individuais, a despeito das circunstâncias difíceis.</li> <li>* Use de generosidade (na medida do possível) ao programar incentivos, indenizações por demissões e/ou mecanismos de apoio para transições na equipe).</li> </ul>
<b>Incorporar os resultados de aprendizagem da promoção da transformação x Percorrer as estruturas de poder tradicionais do meio acadêmico.</b>	Necessidade de integrar a promoção da transformação aos programas acadêmicos mesmo contando com poucos alavancadores para as mudanças curriculares (como por exemplo os poderes do comitê de assuntos curriculares e do conselho de docentes).	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Demonstre evidências da demanda dos(as) alunos(as) por experiências de promoção da transformação e amplifique as vozes deles para influenciar os docentes ou conselho de docentes.</li> <li>* Use os processos de planejamento acadêmico para criar estruturas e oportunidades de integração dos resultados de aprendizagem da promoção da transformação e revisões curriculares que abranjam toda a instituição.</li> </ul>

## APÊNDICE D. DESCRIÇÕES DAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

### PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO

#### PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

Docentes, funcionários(as) e/ou membros do quadro administrativo com influências e perspectivas complementares e que tenham poder de ação institucional, visão e garra para avançar com a expansão da inovação social e a promoção da transformação dentro da instituição e para além dela.

A Ashoka U vê os Precursores da Transformação como inovadores no âmbito da educação superior que servem de modelos de como construir ecossistemas vicejantes para a inovação social e a promoção da transformação em suas instituições.

Muitas vezes, os Precursores da Transformação são pessoas ávidas por expandirem sua influência para além da sua instituição e que ambicionam gerar impacto em todo o setor do ensino superior. Embora o número de Precursores da Transformação possa variar de acordo com o contexto institucional, recomendamos de forma geral que haja cerca de dois ou três deles por faculdade/universidade.

#### OS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO TÊM AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS:

- \* Histórico de empreendedorismo/intraempreendedorismo;
- \* Experiência em inovação social e promoção da transformação no âmbito da educação superior;
- \* Acreditam na necessidade de que todas as pessoas sejam agentes de transformação;
- \* Alta inteligência social e emocional;
- \* Um estilo de liderança fluido e adaptável;
- \* Orientados para atuar colaborativamente e no modelo equipe de equipes;
- \* Fibra ética/confiabilidade;
- \* Ambição de gerar impacto em larga escala no setor da educação superior e para além dele.

#### SÃO RESPONSABILIDADES DOS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO:

Os Precursores da Transformação não apenas funcionam como lideranças institucionais, mas também como colaboradores ativos no campo da inovação social e na promoção da transformação na educação superior. Veja a seguir uma lista das principais responsabilidades dos Precursores da Transformação, que poderão ser adaptadas de acordo com o seu contexto institucional.

#### FOCO INSTITUCIONAL

A principal responsabilidade dos Precursores da Transformação é avançar a disseminação da inovação social e a promoção da transformação por toda a instituição – em vez de trabalharem unicamente com um departamento, programa ou curso específico.

Para fazerem isso, os Precusores da Transformação precisam:

- \* Coordenar o desenvolvimento de uma visão e de uma estratégia para possibilitar o avanço da inovação social e a promoção da transformação em suas instituições;
- \* Atuar como porta-vozes da inovação social e da promoção da transformação nas suas instituições;
- \* Formar e gerir uma Equipe de Transformação: um grupo interdisciplinar e comprometido formado por docentes, funcionários(as), administradores, alunos(as) e membros da comunidade para ajudar a expandir e fortalecer o ecossistema do campus para a inovação social e a promoção da transformação;
- \* Avaliar os programas curriculares e extracurriculares existentes de promoção da transformação para assegurar que eles estejam conectados a outras atividades oferecidas pela instituição no âmbito da transformação. Esses programas podem incluir (sem estar limitados a):
  - Programas extracurriculares (como estágios, bolsas de estudo, incubadoras e aceleradoras);
  - Oportunidades de engajamento e desenvolvimento para os docentes;
  - Campanhas de conscientização, *marketing* e comunicação para todo o campus das atividades de inovação social e promoção da transformação;
- \* Promover a inovação social e o empreendedorismo social como partes do cardápio de ofertas institucionais, o que pode incluir:
  - Ministras ou ajudar a coordenar e elaborar matérias, certificações e formações principais ou secundárias em inovação social e empreendedorismo social;
  - Implementar ou ajudar a implementar atividades extracurriculares de promoção da transformação;
  - Supervisionar ou conduzir pesquisas em inovação social e empreendedorismo social;
  - Atuar como ponto de contato com os docentes de toda a instituição, dando legitimidade à inovação social e ao empreendedorismo social como áreas de pesquisa e estudo acadêmico.
- \* Implementar e gerir uma estrutura de coordenação para as atividades de inovação social e promoção da transformação de modo a garantir que todas as ofertas relacionadas estejam alinhadas, conectadas e integradas por toda a instituição. Isso pode ser feito por meio de um centro, departamento, comitê ou algum outro formato. Do mesmo modo, faça a gestão de todos os colaboradores e recursos associados a essa estrutura de coordenação;
- \* Garantir a sustentabilidade financeira da inovação social e promoção da transformação.

## **FOCO NA CONSTRUÇÃO DE CAMPO**

À medida que o ecossistema de promoção da transformação for crescendo na instituição, os Precursores da Transformação também podem passar a influenciar cada vez mais o debate sobre a inovação social e a promoção da transformação na educação superior como um todo. Isso geralmente se dá com a atuação como formadores de opinião em suas áreas de *expertise* e com base no trabalho institucional de promoção da transformação.

Uma lista de exemplos de atividades de construção de campo pode incluir:

- \* Criar versões-piloto de novos programas, bolsas, incubadoras, estágios etc., e dar assistência a outras instituições que queiram aprender ou criar adaptações a partir do seu modelo;
- \* Conduzir, publicar e/ou apresentar pesquisas originais sobre a inovação social e a promoção da transformação na educação;
- \* Engajar-se com outras pessoas para produzir publicações colaborativas, artigos técnicos etc.;
- \* Oferecer mentoria a outras instituições que queiram desenvolver a educação para a transformação e/ou se tornarem Instituições Transformadoras;
- \* Organizar convocatórias regionais para expandir a promoção da transformação no sistema educacional ou para além das fronteiras setoriais.

## **EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

### **EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

Um grupo interdisciplinar e comprometido formado por docentes, funcionários(as), administradores, alunos(as) e membros da comunidade para ajudar a expandir e fortalecer o ecossistema do campus para a inovação social e a promoção da transformação.

A Equipe de Transformação reúne a *expertise*, diversidade de perspectivas, influência e tempo necessários para dar suporte aos Precursores da Transformação na missão de expandir a inovação social e a promoção da transformação por toda a instituição. A composição e o tamanho da equipe poderão variar dependendo da estrutura, do porte e das necessidades da instituição. A Equipe de Transformação é um dos componentes essenciais para criar uma estrutura de coordenação da integração da inovação social e da promoção da transformação em todo o campus.

### **ESTRUTURA DA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

- \* A Equipe de Transformação inclui:
  - Docentes de diversas escolas, disciplinas ou programas;
  - Membros da administração/funcionários(as) (como por exemplo dos setores de aprendizagem em serviço, engajamento cívico, matrículas, engajamento de ex-alunos(as), desenvolvimento);

- Representantes dos setores de assuntos estudantis/serviços ao estudante;
- Empreendedores sociais ou parceiros da comunidade;
- Pelo menos dois(as) alunos(as) que tenham datas previstas de graduação diferentes.

\* A Equipe de Transformação deve ter reuniões regulares.

\* Os membros da Equipe de Transformação têm papéis e funções claras para avançar a expansão da inovação social e a promoção da transformação e podem dedicar pelo menos 10 a 30% do seu tempo a essas funções.

### **RESPONSABILIDADES DOS MEMBROS DA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO**

\* Traduzir as ideias da inovação social e da promoção da transformação de forma que façam sentido para as suas áreas de *expertise* e formação, tais como a docência, pesquisa, liderança de programas, engajamento estudantil ou parcerias com a comunidade.

\* Influenciar outras pessoas de suas áreas a adotarem corriqueiramente as ideias de inovação social e promoção da transformação incluindo-as em conferências e publicações e por meio de outros mecanismos.

### **UM MEMBRO DA EQUIPE DE TRANSFORMAÇÃO É DIFERENTE DE UM PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO NOS DOIS ASPECTOS PRINCIPAIS A SEGUIR**

\* Seu foco é específico em vez de abranger toda a instituição: enquanto os Precursores da Transformação trabalham para avançar a expansão da inovação social e a promoção da transformação para a instituição inteira (sem focar especificamente em uma disciplina, programa ou departamento), o membro da Equipe de Transformação poderá ter um foco específico ou *expertise* em um determinado tipo de inovação social ou atividade de promoção da transformação. Eles podem passar até 100% do seu tempo nessa função específica, e mesmo assim não verão como prioridade pessoal a missão de expandir institucionalmente a inovação social e a promoção da transformação para além de um programa ou função específica. A lista dessas funções pode incluir, por exemplo:

- Integrar a ótica da promoção da transformação e os resultados de aprendizagem relacionados aos mecanismos de titulação da sua disciplina;
- Ministrando cursos de inovação social e empreendedorismo social;
- Organizar uma graduação em inovação social ou empreendedorismo social;
- Especializar-se em angariar verbas para a inovação social e a promoção da transformação;
- Especializar-se na comunicação ligada à promoção da transformação;
- Expandir a inovação social e promoção da transformação por meio das novas matrículas.

\* Sua atenção está focada na execução ou estratégia: membros da Equipe de Transformação tendem a estar primariamente focados ou na execução ou na estratégia relativa à inovação social e à promoção da transformação. Os Precursores da Transformação, por outro lado, precisam conciliar estratégia e execução, estando envolvidos na promoção da agenda da inovação social e ao mesmo tempo no trabalho do dia a dia para aplicá-la na prática.

## PROMOTORES

### PROMOTORES

Líderes seniores em posições estratégicas, no patamar hierárquico do Reitor ou Vice-Presidente, que enxergam a inovação social e a promoção da transformação como prioridades para a sua instituição e que promovem ativamente a inovação educacional por meio do seu trabalho. O grau de autoridade institucional que detêm está acima da maior parte do corpo docente e do quadro de funcionários(as). Eles expandem a visão da inovação social e da promoção da transformação em suas próprias instituições e também para além delas, agindo como defensores da causa, engajando aliados internos em posições estratégicas e mobilizando estruturas de apoio por toda a instituição.

Os Promotores ocupam tipicamente cargos mais elevados que os dos Precursores da Transformação e podem ser os responsáveis por contratar ou gerenciar um Precursor da Transformação. Os Promotores e os Precursores da Transformação devem estar sempre totalmente alinhados quanto à visão e às metas de inovação social e promoção da transformação na sua instituição. As diferenças entre eles estão primariamente no grau hierárquico, tempo de equipe e táticas para a implementação.

### AS RESPONSABILIDADES DOS PROMOTORES DA TRANSFORMAÇÃO SÃO:

- \* Tornar a inovação social e a promoção da transformação prioridades institucionais absolutas e dedicar pelo menos 10% do seu tempo para expandir a presença delas na instituição;
- \* Trabalhar em estreita colaboração com os Precursores da Transformação, potencialmente em uma função de gestão ou supervisão em relação a eles.

## APÊNDICE E. PRATICANDO E DESENVOLVENDO QUALIDADES TRANSFORMADORAS DOS PRECURSORES DA TRANSFORMAÇÃO

QUALIDADE DO PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO	MANEIRAS PELAS QUAIS AS QUALIDADES PODEM SER PRATICADAS	MANEIRAS DE DESENVOLVER
<p><b>Reconhecer o potencial da educação superior como força de geração de impacto social positivo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Faça parte dos conselhos consultivos da educação local, ou de iniciativas comunitárias ou desafios.</li> <li>* Promova a conscientização sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU no campus e ajude docentes, funcionários(as) e alunos(as) a se conectarem com a promoção da transformação.</li> <li>* Estimule oportunidades educacionais e pesquisas em colaboração com parceiros da comunidade para enfrentar problemas sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantenha como prática regular a reconexão com os seus “porquês”: por que você se comprometeu em expandir a educação superior como uma força geradora de impacto social.</li> <li>* Determine com quais qualidades transformadoras você mais se identifica e quais precisa desenvolver mais (veja a Tabela 2 no capítulo Conceitos Fundamentais: Para Se Orientar).</li> <li>* Familiarize-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, com o Pacto Global e/ou os Princípios para Educação de Gestão Responsável.</li> <li>* Seja um voluntário ativo nas iniciativas da comunidade local.</li> </ul>
<p><b>Demonstrar crença na necessidade de ecossistemas educacionais de promoção da transformação.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Assuma a frente do desenvolvimento das visões e planos de promoção da transformação.</li> <li>* Recrute outros Precursores da Transformação e membros da Equipe de Transformação.</li> <li>* Forneça os instrumentos para diversas funções e departamentos incluírem a promoção da transformação nos processos e estruturas institucionais.</li> <li>* Faça a gestão da Equipe de Transformação ou outra estrutura de coordenação de modo a fomentar o alinhamento e a articulação entre as iniciativas de promoção da transformação.</li> <li>* Faça parte dos comitês de revisão curricular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantenha contato regular com um ou mais mentores de liderança e procure aprender continuamente com outros precursores da promoção da transformação.</li> </ul>
<p><b>Demonstrar forte senso de agência e iniciativa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Use sua posição e as plataformas de que dispõe para falar a favor da promoção da transformação e pleitear sistemas mais justos e equitativos.</li> <li>* Assuma papéis ativos nos processos principais de tomada de decisões (como por exemplo planejamentos estratégicos; apresentações para as lideranças seniores e/ou o Conselho).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantenha contato regular com um ou mais mentores de liderança e procure aprender continuamente com outros precursores da promoção da transformação.</li> </ul>
<p><b>Demonstrar entendimento das causas-raízes e buscar identificar soluções.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procure aprender sobre os problemas antes de se precipitar em busca de soluções.</li> <li>* Envolve parceiros e partes interessadas na definição dos problemas e da identificação de soluções.</li> <li>* Mapeie o sistema institucional e outros sistemas relacionados.</li> <li>* Compreenda de que maneira você se relaciona com e exerce influência sobre os sistemas.</li> <li>* Explore soluções já existentes.</li> <li>* Considere o que pode ser aprendido a partir de outros domínios e campos de problemas/soluções.</li> <li>* Teste e faça a iteração colaborativa de soluções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crie a prática regular de perguntar “por que” cinco vezes ao avaliar um problema (ver A Análise dos 5 PorQuês).</li> <li>* Empregue regularmente modelos e ferramentas diferentes para chegar às causas-raízes, como por exemplo a Problem Analysis, Fishbone Analysis e Diagramming Causes.</li> </ul>



QUALIDADE DO PRECURSOR DA TRANSFORMAÇÃO	MANEIRAS PELAS QUAIS AS QUALIDADES PODEM SER PRATICADAS	MANEIRAS DE DESENVOLVER
<b>Demonstrar uma postura de abertura ao aprendizado e à persistência permanentes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lance o foco sobre as oportunidades e os recursos, sem deixar de enxergar os desafios.</li> <li>* Preste atenção a dados dissonantes e <i>feedbacks</i> negativos, e faça as correções de rota oportunamente.</li> <li>* Desenvolva vínculos relacionais fortes e baseados em confiança, canais robustos de comunicação e ciclos de <i>feedback</i> como forma de acelerar o aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crie mecanismos de <i>feedback</i> e painéis que permitam focar a atenção nas oportunidades para melhoria e inovação constantes.</li> </ul>
<b>Demonstrar entendimento do que é empreendedorismo social, inovação social e promoção da transformação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Envolver participantes do Social Entrepreneurs in Residence.</li> <li>* Organize um <i>bootcamp</i> de inovação social no campus ou um programa de certificação em promoção da transformação para alunos(as), docentes e funcionários(as).</li> <li>* Busque a parceria dos Centros de Recursos de Ensino e Aprendizado para oferecer treinamentos aos docentes sobre pedagogias para desenvolver habilidades de pensamento sistêmico para a promoção da transformação e/ou inovação social.</li> <li>* Instrua os docentes e funcionários(as) sobre como incluir conteúdos da promoção da transformação, inovação social e/ou empreendedorismo social em seus cursos.</li> <li>* Treine estudantes para se tornarem mentores de promoção da transformação para seus colegas.</li> <li>* Atue em colaboração com pesquisadores e ecossistemas parceiros para avaliar e expandir os ecossistemas locais de empreendedorismo social.</li> <li>* Dê suporte à sua instituição para que desenvolva práticas de aquisição socialmente responsáveis.</li> <li>* Identifique oportunidades para a própria instituição empreender socialmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Faça a auditoria de um dos cursos de inovação/ empreendedorismo social da sua instituição.</li> <li>* Frequente o curso de orientação ou certificação em inovação social oferecidos pela sua instituição.</li> <li>* Faça uma formação <i>on-line</i> (como por exemplo a +Acumen).</li> <li>* Identifique um(uma) mentor(a) relevante, como por exemplo um(uma) professor(a) de inovação social, um(uma) empreendedor(a) social da comunidade local etc.</li> </ul>
<b>Demonstrar pensamento sistêmico e uma compreensão profunda das estruturas de poder da instituição.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Semelhantes às dos Altos Dirigentes. Veja a Estratégia 3 e o Apêndice B.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Veja a Estratégia 3 e o Apêndice B.</li> </ul>
<b>Demonstrar liderança cocriativa dos processos de mudança sistêmica.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Semelhantes às dos Altos Dirigentes. Veja a Estratégia 3 e o Apêndice B. E também: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolva laços sociais fortes por toda a instituição;</li> <li>- Encontre “aliados improváveis” e os equipe para serem embaixadores da promoção da transformação;</li> <li>- Ajude outras pessoas a reconhecerem os aspectos do seu trabalho ligados à promoção da transformação;</li> <li>- Celebre os sucessos das outras pessoas.</li> </ul> </li> <li>* Crie uma visão do projeto junto com equipes formadas por pessoas de todas as funções, e em seguida abra mão de controlar como as coisas serão implementadas, deixando espaço para que outras pessoas tomem as rédeas do processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identifique uma lista de contatos estratégicos necessários por todo o campus; marque conversas com essas pessoas e construa vínculos com elas.</li> <li>* Desenvolva a prática pessoal da gratidão, que vai ajudar a encontrar o lado bom das outras pessoas.</li> <li>* Construa vínculos relacionais baseados na confiança e forneça as diretrizes segundo as quais a inovação deve acontecer.</li> </ul>

## APÊNDICE F. PRATICANDO E DESENVOLVENDO QUALIDADES DE UM EDUCADOR TRANSFORMADOR

QUALIDADE DO EDUCADOR TRANSFORMADOR	MANEIRAS PELAS QUAIS AS QUALIDADES PODEM SER PRATICADAS	MANEIRAS DE DESENVOLVER
<p><b>Identidade de um Educador Transformador.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proponha revisões frequentes e busque iterar os desenvolvimentos de programas curriculares e extracurriculares.</li> <li>* Participe de comitês que contribuam para o desenvolvimento do plano acadêmico e outras estratégias e revisões educacionais.</li> <li>* Defenda o apoio institucional e incentivos para a educação transformadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identifique outros Educadores Transformadores; procure saber por que e de que maneiras eles se identificam como tais.</li> <li>* Reflita sobre por que você quer o papel de Educador Transformador.</li> <li>* Reflita sobre a sua jornada pessoal na promoção da transformação e identifique experiências ou <i>insights</i> significativos ao longo dela.</li> <li>* Experimente narrar a sua trajetória na Educação Transformadora.</li> <li>* Procure se atualizar sobre os desenvolvimentos estratégicos e acadêmicos da sua instituição, buscando sempre oportunidades para inovar.</li> </ul>
<p><b>Conhecimentos de empreendedorismo social, inovação social e promoção da transformação.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Faça uso dos modelos e processos mais relevantes (por exemplo: pensamento sistêmico, <i>design thinking</i>, criação de projetos-piloto etc.) ao elaborar experiências ou trajetórias de educação para a transformação ou os processos de mudança institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conecte-se a especialistas em inovação social, empreendedorismo social e promoção da transformação no seu campus (por exemplo: marcando visitas a professores(as) de práticas, pesquisadores e centros ou <i>hubs</i> relevantes).</li> <li>* Considere participar de conferências ou oportunidades de desenvolvimento profissional como a Ashoka U Exchange, a Conferência Internacional de Pesquisa de Inovação Social (ISIRC, na sigla em inglês) e outras específicas do seu país ou contexto regional (nos EUA, por exemplo, há a United States Association for Small Business and Entrepreneurship [USASBE] e a Social Entrepreneurship Research Conference).</li> <li>* Acesse cursos <i>on-line</i> como o Curso Crash de Mudança Sistêmica da Ashoka e o +Acumen, ou as referências sobre pensamento sistêmico do Centro Water para Pensamento Sistêmico.</li> <li>* Estude o trabalho desenvolvido por e conecte-se com empreendedores(as) e inovadores(as) sociais da sua comunidade e/ou por meio de redes como a Ashoka, Echoing Green e a Fundação Schwab para o Empreendedorismo Social.</li> </ul>
<p><b>Conhecimento dos desafios do século XXI e do cenário da promoção da transformação.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Busque incorporar questões relevantes do campus, ligadas à justiça social e a questões da sociedade às suas respectivas ofertas de atividades educacionais (como por exemplo um desafio de engenharia para levar água limpa e saneamento a mais pessoas; um trabalho de escrita criativa com o tema do antirracismo; um desafio em parceria com uma organização da comunidade local para reduzir as desigualdades sociais).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procure aprender com a desigualdade presentes na sua comunidade e reflita sobre a sua própria experiência em relação a ela, as experiências de outras pessoas e os pontos cegos em potencial.</li> <li>* Familiarize-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.</li> <li>* Mantenha-se atualizado sobre os acontecimentos da atualidade e reflita de que maneira eles se relacionam à sua disciplina e à sua comunidade.</li> <li>* Reflita sobre as competências do século XXI e pense sobre como elaborar experiências educacionais que sejam relevantes (leia mais a respeito, por exemplo, no material “New Vision for Education: Unblocking the Potential of Technology”, do Fórum Econômico Mundial em parceria com o Boston Consulting Group).</li> </ul>

QUALIDADE DO EDUCADOR TRANSFORMADOR	MANEIRAS PELAS QUAIS AS QUALIDADES PODEM SER PRATICADAS	MANEIRAS DE DESENVOLVER
<b>Habilidades de <i>design</i> educacional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estabeleça resultados de aprendizagem que priorizem a promoção da transformação.</li> <li>* Recorra à colaboração com alunos(as), entidades empregadoras e membros da comunidade para cocriar experiências educacionais.</li> <li>* Elabore um currículo e um conjunto de experiências que ajudem a conduzir os(as) alunos(as) em direção aos resultados de aprendizagem estabelecidos.</li> <li>* Certifique-se de que o seu currículo é flexível, deixando espaço para explorações, aprendizados e surpresas fora dos resultados pretendidos.</li> <li>* Avalie os progressos dos(das) alunos(as) da maneira que seja mais eficaz para apoiar o aprendizado deles e criar bases para a iteração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aproveite as oportunidades de desenvolvimento profissional que surgirem para se manter atualizado sobre os novos avanços na área do <i>design</i> educacional, em pedagogias e métodos de avaliação.</li> <li>* Crie uma comunidade de práticas com outros Educadores Transformadores.</li> <li>* Peça para alunos(as), colegas e parceiros da comunidade lhe darem <i>feedback</i> e apontem áreas que podem ser melhoradas.</li> </ul>
<b>Habilidades para facilitar a promoção da transformação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Selecione práticas pedagógicas e abordagens de facilitação que sustentem os resultados de aprendizagem da promoção da transformação.</li> <li>* Crie oportunidades para a aprendizagem autônoma.</li> <li>* Envolver os(as) alunos(as) como colideranças das entregas educacionais.</li> <li>* Ofereça tutoria aos(as) alunos(as) à medida que eles avançam pelas suas jornadas de aprendizado na promoção da transformação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consulte o material da Associação de Faculdades e Universidades Americanas (AAC&amp;U, na sigla em inglês) “High-Impact Educational Practices” (ou uma fonte correspondente na sua região) e outras pedagogias que estimulem a promoção da transformação.</li> <li>* Procure o centro de ensino e aprendizado da sua instituição para ter acesso a recursos ou parceiros para a cocriação de novos modelos para as suas aulas ou para a instituição como um todo.</li> <li>* Explore oportunidades de desenvolver competências de <i>coaching</i>.</li> </ul>
<b>Habilidade para construir parcerias.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Construa vínculos relacionais profundos e baseados em confiança.</li> <li>* Estabeleça parcerias colaborativas de longo prazo.</li> <li>* Organize projetos engajados com a comunidade e de pesquisa que sejam mutuamente benéficos e convide a liderança de parceiros da comunidade, valorizando as suas experiências vivenciais.</li> <li>* Treine tanto os(as) alunos(as) quanto a instituição para conduzirem parcerias eficazes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Frequente eventos da comunidade e se conecte a organizações comunitárias.</li> <li>* Faça perguntas e aprenda sobre as necessidades organizacionais.</li> <li>* Crie oportunidades para que as organizações comunitárias forneçam <i>feedbacks</i> sobre a parceria.</li> <li>* Aproveite quaisquer recursos sobre parcerias ou <i>workshops</i> oferecidos pelo Gabinete de Engajamento Comunitário da sua instituição.</li> </ul>

**Nota:** O conhecimento disciplinar foi omitido intencionalmente, já que há comportamentos e oportunidades de desenvolvimento específicos para cada disciplina.

## De que maneiras a educação superior pode equipar as lideranças do futuro tão desesperadamente necessárias para o nosso mundo?

Nestes tempos de incertezas, quando tantos dos nossos problemas sociais e ambientais têm se mostrado não apenas persistentes, mas em muitos casos estão piorando a olhos vistos, precisamos mais do que nunca de faculdades e universidades remodeladas e arrojadas.

*Como Ser uma Instituição Transformadora* é um guia prático com estratégias e ações para campi inovadores que estejam prontos para atender o chamado da sociedade e tomar as rédeas do processo que vai transformar as suas instituições. Baseado em mais de uma década de percepções e trabalho em parceria com mais de 600 instituições de ensino superior do mundo todo, este guia traz a inspiração necessária e as melhores práticas para desencadear mudanças que abranjam as instituições em todas as suas instâncias.

Recheado de sugestões práticas e ao mesmo tempo convidando a reflexões profundas, *Como Ser uma Instituição Transformadora* oferece um modelo robusto para docentes, funcionários(as) e lideranças estudantis que estejam prontos para incorporar a promoção da transformação ao seu trabalho, às suas ações de liderança e às comunidades do campus.

---

“Já tive em mãos centenas de materiais dirigidos a inovadores que estejam buscando remodelar a educação superior. A Ashoka U conseguiu mais uma vez, e produziu um dos guias mais completos que encontrei para orientar aqueles entre nós que estão trabalhando para modificar o sistema e equipar seus(suas) alunos(as) para serem os agentes de transformação de que o mundo precisa.”

– **Debbi Brock**, Professora Adjunta de Empreendedorismo e Marketing na Wingate University e Cocriadora do **Social Change Innovators**

“As lideranças do ensino superior têm em mãos uma oportunidade tremenda de influenciar o futuro e modelar o tipo de instituição necessário para o mundo de hoje. As estratégias apresentadas neste guia criam um roteiro mais do que necessário para os pioneiros que estejam prontos para reconfigurar suas instituições e ajudar a conduzir a sociedade na direção de um futuro melhor.”

– **David H. Lord**, Patrono, Rollins College

“Nós precisamos de faculdades e universidades inovadoras, hoje mais do que nunca. Este guia traz uma coleção indispensável de estratégias para ajudar as instituições a incorporarem a promoção da transformação e a inovação de maneiras que vão acelerar o percurso até a geração de impacto e otimizar os recursos pelo caminho.”

– **Melissa Carrier**, Diretora do Gabinete de Inovação Social, Universidade da Carolina do Norte em Chapel Hill