

Artigo original

Implantação de bancas de heteroidentificação em inovação aberta

Evaluating the establishment of heteroidentification committees in open innovation

Jorge Costa Silva Filho^{1*}, Luciano Avallone Bueno²¹Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, Instituto de Aeronáutica e Espaço, São José dos Campo, SP, Brasil²Universidade Federal do ABC – UFABC, Santo André, SP, Brasil

COMO CITAR: Silva Filho, Jorge Costa, & Bueno, Luciano Avallone. (2026). Implantação de bancas de heteroidentificação em inovação aberta. *Revista Brasileira de Avaliação*, 15(2 spe), e151826. <https://doi.org/10.4322/rbaval.202600082026>

Resumo

Este artigo avalia a implantação de bancas de heteroidentificação em programas de inovação aberta voltados a startups de base científica, denominadas *deep techs*. O problema analítico envolve a insuficiência de processos avaliativos da implantação de bancas de heteroidentificação no campo da tecnologia e da inovação aberta. O argumento central analisa a avaliação de implantação, orientada por perspectivas críticas e decoloniais, como um dispositivo de aprendizagem institucional, ao tornar visíveis tensões, limites e disputas que atravessam a implantação do dispositivo para além de seus resultados formais. A contribuição ao campo da avaliação consiste em apresentar uma avaliação da implantação de bancas de heteroidentificação, fundamentada em questões étnico-raciais e de governança institucional. Metodologicamente, foi realizado estudo avaliativo com uma abordagem mista.

Palavras-chave: Avaliação de implantação. Equidade étnico-racial. Governança avaliativa. Aprendizagem institucional. Inovação aberta.

Abstract

This article evaluates the degree of implantation of racial identity verification committees in open innovation programs targeting science-based startups, commonly referred to as *deep techs*. The analytical problem concerns the insufficiency of systematic evaluative processes addressing the implementation of racial identity verification committees within the field of technology and open innovation. The central argument analyzes implementation evaluation, informed by critical and decolonial perspectives, as a device for institutional learning, by making visible the tensions, limits, and disputes that permeate the implementation of the device beyond its formal outcomes. The contribution to the field of evaluation lies in presenting an implementation evaluation of racial identity verification committees grounded in ethno-racial issues and institutional governance. Methodologically, the study adopts an evaluative design with a mixed-methods approach.

Keywords: Implementation evaluation. Ethnic-racial equity. Evaluative governance. Institutional learning. Open innovation.

Introdução

O crescimento dos investimentos em inovação e empreendedorismo tecnológico tem ampliado a centralidade dos processos avaliativos institucionais, como *Technology Readiness Level* (TRL), *Commercial Readiness Level* (CRL) e *Market Readiness Level* (MRL), especialmente em programas de inovação aberta voltados a *deep techs* (Gertsri & Manotungvorapun, 2021). Nesse contexto, a avaliação deixa de ser apenas um mecanismo técnico de seleção e passa a operar como dispositivo de governança, legitimidade e distribuição de oportunidades. Este estudo insere-se no campo da avaliação de implantação ao examinar como instrumentos institucionais são incorporados em ecossistemas marcados por desigualdades raciais.

Jorge Costa Silva Filho, preto, homem cis, Doutor em Nanociências e Materiais Avançados, Pesquisador em Materiais Aeroespaciais e membro da Associação Brasileira de Pesquisadores Negros (ABPN).

Luciano Avallone Bueno, branco, homem cis, Doutor em Química, professor e pesquisador na Universidade Federal do ABC, Pesquisador Líder em Deeptechs no IPT.

Recebido: Janeiro 17, 2026

Aceito: Junho 05, 2026

Editora:

Rayane Stephanie Gomes de Freitas

*Autor correspondente:

Jorge Costa Silva Filho

E-mail: jorgescsilvaf@alumni.usp.br

Instituição Parceira: Parceiros do número especial

A RBAVAL apoia práticas editoriais comprometidas com a diversidade, a equidade e a inclusão na produção científica. Nesse sentido, solicita aos/as autores/as autodeclaração de cor/etnia e outros marcadores sociais relevantes para sua trajetória e representatividade. Nosso objetivo é tornar visível a pluralidade de experiências presentes nos artigos publicados. A publicação destes dados não é obrigatória, sendo divulgados de forma agregada anualmente.





Adota-se uma distinção analítica entre política pública, instrumento de política, implantação e implementação. A política pública refere-se ao conjunto de diretrizes e mecanismos institucionais orientados à promoção da equidade étnico-racial, enquanto os instrumentos de política correspondem aos dispositivos operacionais por meio dos quais essa ação é concretizada (Howlett & Mukherjee, 2018; Peters, 2018).

A implantação refere-se ao momento inicial de incorporação e estruturação desses instrumentos no contexto institucional, envolvendo sua normatização, organização operacional e ativação das condições mínimas de funcionamento (Champagne et al., 2011). Diferencia-se da implementação, entendida como o processo contínuo, multifase e adaptativo de execução e consolidação da intervenção ao longo do tempo (Aarons et al., 2011; Proctor et al., 2023). Assim, o presente estudo concentra-se na análise da implantação do instrumento em sua fase inicial de institucionalização, não abrangendo a implementação da política em seu desenvolvimento temporal.

Programas de aceleração, centrais nas políticas contemporâneas de inovação, apoiam o desenvolvimento de startups por meio de seleção, capacitação e acesso a redes de investimento (Cohen et al., 2019; Hochberg, 2016). Ao operarem por editais e critérios técnico-científicos e mercadológicos, configuram mecanismos institucionais de alocação de oportunidades (Goswami et al., 2018; Pauwels et al., 2016). Nesse contexto, as bancas de heteroidentificação (BH) são incorporadas como instrumento de ação afirmativa para validação da autodeclaração racial, conforme a Instrução Normativa Conjunta nº 261/2025 e o Decreto nº 12.536/2025 (Brasil, 2025a, 2025b).

As BH são compostas por avaliadores capacitados que atuam com base em critérios fenotípicos e protocolos institucionais, sendo inseridas como etapa específica dos processos seletivos (Brasil, 2025a, 2025b). O caso analisado refere-se a programas de inovação aberta voltados à aceleração de startups de base científica (*deep techs*), operacionalizados por meio de editais públicos e coordenação interinstitucional. No fluxo seletivo, as BH foram introduzidas após a etapa de autodeclaração racial e antes da homologação final dos resultados, com função de validar a elegibilidade dos e das candidatas às ações afirmativas. Esse arranjo torna as BH parte do sistema decisório do programa, e não mero procedimento acessório. Para fins analíticos, o ciclo de implantação das bancas de heteroidentificação foi estruturado com base no modelo EPIS, compreendendo quatro fases: (i) Exploration, correspondente ao diagnóstico e reconhecimento do problema institucional; (ii) Preparation, referente ao desenho da intervenção e preparação dos atores; (iii) Implementation, relativa à execução inicial da formação e das bancas; e (iv) Sustainment, associada às condições de continuidade e institucionalização. Fundamenta-se no diálogo com a literatura de avaliação e análise institucional, articulado a perspectivas críticas que evidenciam os efeitos de poder e conhecimento nos processos avaliativos (Chilisa, 2019; Collins et al., 2021; Quijano, 2000).

A análise do grau de implantação foi realizada a partir da comparação entre o desenho normativo previsto e sua materialização empírica no contexto do programa analisado. Para isso, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, incluindo documentos institucionais (editais, normativas e protocolos), registros do processo de formação dos avaliadores e evidências operacionais das bancas realizadas. Cada uma das quatro dimensões analíticas foi examinada por meio de categorias correspondentes, permitindo avaliar o nível de aderência entre o previsto e o efetivamente estruturado, com base em critérios de consistência dos processos e presença de mecanismos institucionais mínimos, bem como identificar lacunas e desafios no processo inicial de institucionalização das BH.

Apesar da crescente sofisticação dos dispositivos avaliativos, esses processos permanecem atravessados por estruturas históricas de desigualdade racial. A neutralidade institucional opera como tecnologia de poder ao consolidar a branquitude como norma avaliativa (Carneiro, 2023; Almeida, 2018). Conforme argumentam Schucman e Melo (2025 p.41), trata-se de “um padrão normativo que estrutura a vida cotidiana a partir da experiência branca, operando como zona de conforto que reforça práticas de coleguismo e cumplicidade racial, ao mesmo tempo em que sustenta a invisibilidade racial e o individualismo”. Assim, a compreensão dessas dinâmicas exige o deslocamento do olhar para as relações entre poder, reconhecimento e produção do conhecimento.



A partir de uma epistemologia crítica negra, bell hooks (2013) evidencia a natureza estruturalmente atravessada por relações de poder dos sistemas de validação do conhecimento, cuja negação sustenta formas persistentes de dominação epistemológica. Essa abordagem articula-se às formulações de Du Bois (2017), ao situar a branquitude como estrutura de produção de valor social e simbólico, expressa no salário público e psicológico, com efeitos na consolidação de desigualdades raciais duráveis. No âmbito da avaliação de implantação em contextos institucionais, tais mecanismos sustentam critérios formalmente apresentados como neutros, porém operantes na reprodução de hierarquias raciais e epistêmicas, mesmo sob enquadramento de neutralidade técnica.

Nesse contexto, a implantação das BH em programas de inovação aberta configura uma inflexão institucional relevante ao introduzir a dimensão racial como componente explícito de governança e avaliação. Para além da função operacional, as BH constituem dispositivos institucionais de reconfiguração de critérios avaliativos, com incidência sobre a lógica hegemônica do mérito ao explicitar assimetrias raciais historicamente invisibilizadas e deslocar mecanismos sutis de exclusão racial (Gonzalez, 1984).

A relevância deste estudo situa-se na intersecção entre avaliação institucional, inovação científica e justiça racial, campo ainda pouco explorado. Ao mobilizar contribuições de intelectuais negras e negros e perspectivas críticas sobre colonialidade do saber e racialização institucional (Barbosa, 2020; Mbembe, 2020; Akotirene, 2019; Collins et al., 2021), o estudo opera como vetor de tensionamento de paradigmas avaliativos universalistas, cuja estrutura tende à reprodução de exclusões e silenciamentos.

A análise da implantação das BH permite compreender esse processo para além da dimensão simbólica da diversidade, evidenciando práticas avaliativas as quais incidem sobre critérios, atores e condições institucionais. A incorporação da questão racial redefine sentidos de justiça, legitimidade e reconhecimento institucional (Gomes, 2019a; 2019b).

Neste estudo, a avaliação de implantação analisa as condições iniciais de institucionalização das BH, com foco na relação entre desenho normativo, arranjos institucionais e processos formativo. Articulada ao monitoramento, entendido como acompanhamento das condições institucionais e operacionais no momento inicial de inserção do dispositivo, a avaliação de implantação permite examinar o grau de aderência entre o previsto e o estruturado, bem como os desafios associados à sua consolidação inicial (Hood et al., 2014; Chilisa, 2019).

A fundamentação teórica deste estudo ancora-se em perspectivas negras, críticas e antirracistas, orientadas ao tensionamento dos modelos tradicionais de avaliação e gestão institucional. Nesse sentido, racializar o pensamento avaliativo constitui uma condição epistemológica para a promoção da equidade étnico-racial nas políticas públicas e institucionais (Freitas & Silva, 2024). Ao examinar a implantação das BH em programas de inovação aberta no estado de São Paulo, o estudo contribui para o debate contemporâneo em avaliação decolonial e antirracista apoiando a produção de conhecimento, aprendizagem institucional e enfrentamento do racismo estrutural nos ecossistemas contemporâneos de ciência, tecnologia e inovação

Metodologia

Este é um estudo avaliativo com abordagem mista, orientado à análise da implantação das bancas de heteroidentificação (BH) em um programa de inovação aberta direcionado a startups de base científica (*deep techs*), no Estado de São Paulo

O estudo foi ancorado na tipologia de avaliação de implantação proposta por Champagne et al. (2011), com ênfase no Tipo 1-b, orientado à identificação de variações na integralidade e na aderência da intervenção em relação ao desenho originalmente proposto. Esse enquadramento sustentou a decomposição das bancas em componentes analíticos em um contexto institucional específico, a partir de critérios de implantação e da triangulação de evidências provenientes de participantes, avaliadores e gestores.



Em consonância com avaliações de implantação do tipo 1-b, foram considerados aspectos relativos à dose (carga horária, módulos e atividades práticas), ao alcance (participação efetiva dos atores convidados), à fidelidade (aderência da execução ao desenho formativo originalmente proposto) e às adaptações realizadas no contexto institucional. Esses aspectos foram operacionalizados em quatro dimensões analíticas: (i) normatização da intervenção, (ii) estruturação operacional inicial, (iii) organização da governança e (iv) mecanismos iniciais de monitoramento que orientaram a análise do grau de implantação. As dimensões adotadas correspondem a uma operacionalização dos critérios de avaliação de implantação propostos por Champagne et al. (2011), traduzidos para o contexto analisado.

Para operacionalizar essa tipologia avaliativa no contexto de programas de inovação aberta, foram mobilizados de forma complementar os modelos *Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment* (EPIS) e *Culturally Responsive Equitable Evaluation* (CREE). O modelo EPIS, orienta a organização da análise por fases e permite examinar a política em seus momentos de concepção, preparação, execução e sustentação (Aarons et al., 2011). De forma complementar, à abordagem da CREE foi mobilizada para incorporar a sensibilidade das questões de equidade étnico-racial, orientando a formulação das perguntas avaliativas e a interpretação das evidências para considerar dimensões socioculturais, relações de poder e processos de racialização institucional (Curran, 2025), conforme sistematizado no Quadro 1.

As dimensões sintetizadas no Quadro 1 foram operacionalizadas diretamente nas três perguntas avaliativas do estudo: a dimensão de capacidades informa a análise do ganho de conhecimentos e habilidades (seção 3.2); a dimensão de aceitabilidade e adequação sustenta a avaliação da qualidade percebida da formação (seção 3.3); e as dimensões de governança, recursos, monitoramento e institucionalização estruturam a análise do grau de implantação (seção 3.4).

A coleta de dados ocorreu entre maio e junho de 2025, por meio de três questionários online aplicados a diferentes perfis diretamente envolvidos no processo de implantação: (i) participantes da formação das BH (n = 28); (ii) avaliadores formados para os processos de heteroidentificação (n = 6); e (iii) gestores operacionais de programas de inovação aberta (n = 4). A amostra foi de natureza intencional, considerando atores com participação direta nas etapas iniciais de institucionalização da intervenção.

Os dados foram organizados em planilhas eletrônicas (Microsoft Excel) e submetidos à análise descritiva. Os instrumentos combinaram questões fechadas e abertas, permitindo abordagem mista, com análise quantitativa descritiva e análise temática de conteúdo para os dados qualitativos (Bardin, 2011).

Foram operacionalizados construtos avaliativos para qualificar o grau de implantação, aceitabilidade, adequação, capacidades, governança e institucionalização (Proctor et al., 2011; Aarons et al., 2011; 2014). A aceitabilidade foi mensurada por Net Promoter Score e médias de satisfação; a adequação, pela compatibilidade percebida entre formação e demandas avaliativas; as capacidades, pela compreensão e aplicação das diretrizes; a governança, por evidências qualitativas de padronização decisória e previsibilidade procedimental; e a institucionalização, por indícios de continuidade, adesão organizacional e ampliação do compromisso institucional (Champagne et al., 2011; Hood et al., 2015).

As respostas abertas foram analisadas a partir de uma perspectiva decolonial, sensível à racialização das práticas institucionais e às assimetrias de poder nos processos avaliativos. A análise qualitativa adotou o tema como unidade de registro, com construção de núcleos de sentido a partir da articulação entre categorias dedutivas, orientadas pelos referenciais EPIS e CREE, e categorias indutivas emergentes do material empírico. A consistência interpretativa foi assegurada por triangulação entre grupos de respondentes e por revisão iterativa das categorias, conduzida por dois avaliadores, com resolução de divergências por consenso analítico (Creswell & Clark, 2017).

Neste contexto, as perguntas avaliativas que orientam este estudo são: i) *Em que medida houve ganho de conhecimentos e habilidades nos participantes a partir da formação sobre BH?*; ii) *Como os participantes perceberam a qualidade da formação para atuação em BH?*; iii) *Em que medida o processo de implantação das BH foi efetivado de maneira consistente e alinhada aos princípios das políticas afirmativas?*

**Quadro 1.** Articulação metodológica entre avaliação de implantação tipo 1-b, EPIS e CREE.

Dimensão analítica	Avaliação de implantação tipo 1-b	<i>Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS)</i>	<i>Culturally Responsive and Equitable Evaluation (CREE)</i>
Função no desenho do estudo	Referencial avaliativo central do estudo	Framework analítico complementar de natureza processual e contextual	Referencial normativo-crítico orientado à equidade
Pergunta orientadora	Como a intervenção foi implementada em relação ao desenho originalmente proposto?	Como a implantação se desenvolve no contexto analisado das fases e em distintos contextos institucionais?	Quais implicações institucionais a implantação produz em termos de equidade racial, legitimidade e relações de poder?
Objeto de análise	Grau de implantação da intervenção	Processos e condições institucionais responsáveis por sustentar a implantação	Governança avaliativa, legitimidade institucional e equidade racial
Dimensões analíticas mobilizadas	Dose, alcance, fidelidade e adaptações realizadas durante a implantação	Fases da implantação; contexto interno e externo; articulação entre atores e instituições	Responsividade cultural, equidade racial e reconhecimento de assimetrias institucionais
Unidade analítica predominante	Componentes, atividades e práticas da intervenção	Organizações, atores e arranjos institucionais de implantação	Relações institucionais e critérios avaliativos
Lógica analítica	Comparativa entre intervenção conforme desenho e execução observada	Processual e multiescalar (fases, atores e contextos)	Crítica e situada, orientada à análise de poder e equidade
Tipo de evidência privilegiada	Evidências empíricas de aderência, variação e integridade da intervenção em relação ao desenho originalmente proposto	Evidências processuais e contextuais que explicam variações no grau de implantação entre fases, atores e contextos institucionais	Evidências interpretativas sobre legitimidade institucional, equidade racial e relações de poder que atravessam o processo de implantação
Contribuição analítica específica	Análise do grau de implantação	Análise processual das condições institucionais que influenciam a implantação	Qualificação da implantação à luz da equidade racial e da legitimidade institucional
Resultado avaliativo esperado	Evidências para o aprimoramento da implantação	Aprendizagem organizacional sobre processos de implantação	Aprendizagem organizacional orientada à equidade racial

Fonte: Elaboração pelos autores.

A operacionalização empírica dessas dimensões ao longo do ciclo de implantação das BH é apresentada na Figura 1, que estrutura analiticamente a articulação entre perguntas avaliativas, indicadores, audiências e papéis institucionais nas diferentes fases do processo. Mais do que um recurso ilustrativo, a figura constitui um dispositivo analítico que orienta a interpretação dos resultados, ao explicitar como as evidências empíricas são mobilizadas para analisar o grau de implantação em relação ao desenho originalmente proposto. Nesse sentido, permite integrar, de forma sistemática, as dimensões da avaliação de implantação tipo 1-b, as fases do modelo EPIS e os princípios da CREE, assegurando coerência entre referencial teórico, operacionalização metodológica e análise dos resultados.

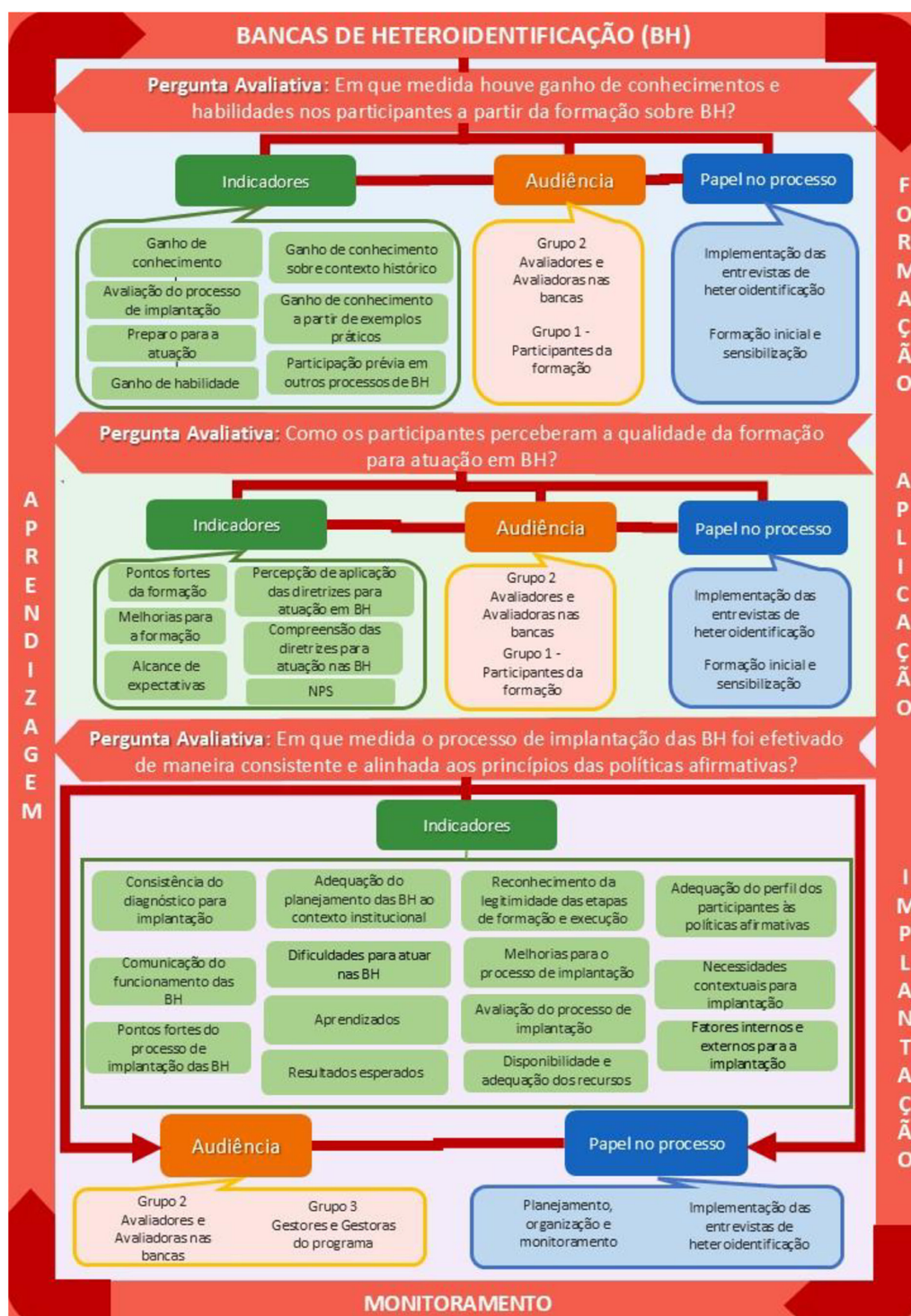


Figura 1. Modelo da avaliação de implantação das bancas de heteroidentificação em programas de inovação aberta.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme sintetizado na Figura 1, os resultados são apresentados segundo três perguntas avaliativas articuladas às dimensões de capacidades, aceitabilidade e grau de implantação.

A pesquisa observou princípios éticos de confidencialidade e anonimização. Por tratar-se de avaliação institucional com dados agregados, não foi requerida submissão a Comitê de Ética em Pesquisa, em conformidade com a Resolução CNS nº 510/2016, sendo o tratamento dos dados realizado de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018)



Resultados e discussões

Composição das bancas de heteroidentificação e condições institucionais de implantação

O processo formativo das Bancas de Heteroidentificação (BH) envolveu 28 indivíduos, distribuídos entre participantes da formação, avaliadores e gestores do projeto, desempenhando diferentes papéis no dispositivo institucional. Para a presente análise, foram considerados como unidades empíricas os participantes diretamente envolvidos no processo formativo. Nesse grupo, 17 indivíduos responderam ao instrumento de pesquisa, correspondendo a uma taxa de resposta de 61%, indicativa de adesão institucional relevante. Essa delimitação analítica permite examinar, de forma mais precisa, as condições organizacionais associadas ao engajamento em políticas avaliativas orientadas à equidade étnico-racial.

A composição racial e de gênero observada na Figura 2, pode ser lida como indício de inflexão institucional na formação das bancas, sobretudo por ampliar a presença de sujeitos historicamente sub-representados nesses espaços. Contudo, os dados disponíveis não permitem afirmar, por si sós, transformação estrutural dos referenciais normativos ou das hierarquias decisórias, indicando antes um estágio inicial de mudança organizacional. No grupo 1 (participantes do processo formativo das bancas), observou-se uma composição de 58% de pessoas autodeclaradas negras, 24% brancas e 18% amarelas. No grupo 2 (avaliadores), participaram 6 indivíduos, sendo 4 pessoas negras e 2 pessoas brancas. No grupo 3 (gestores), participaram 4 indivíduos, sendo 2 pessoas negras e 2 pessoas brancas. Dado o reduzido número de participantes nesses grupos, optou-se por privilegiar a apresentação em frequências absolutas, evitando leitura excessivamente precisa de proporções.

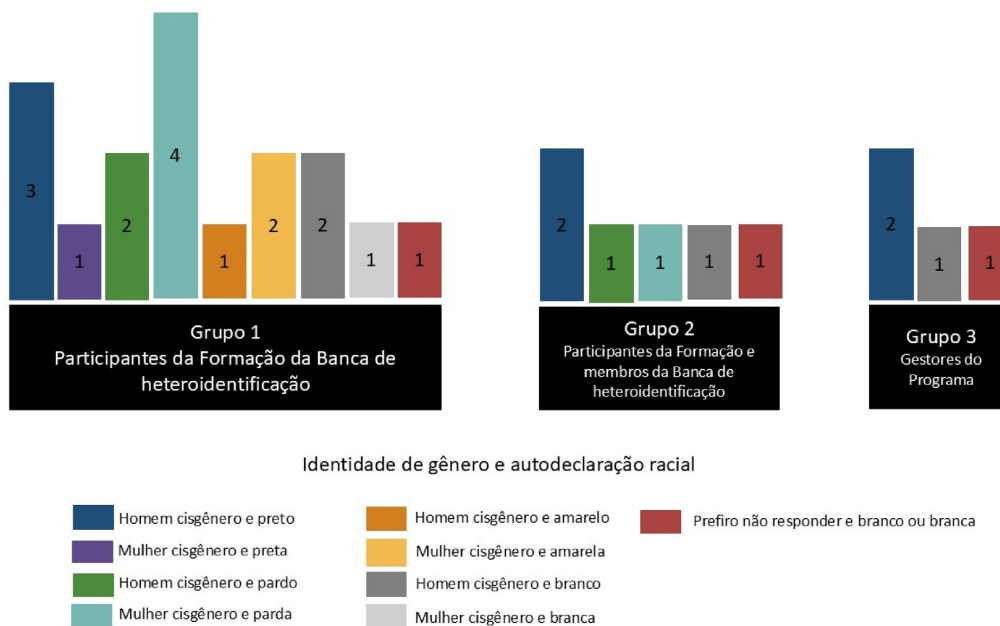


Figura 2. Perfil de autodeclaração racial e de gênero dos participantes do processo de implantação das BH.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base em abordagens contemporâneas da colonialidade e das epistemologias do Sul, o padrão de distribuição racial observado nas BH pode ser interpretado como expressão de transformações parciais nos regimes de autoridade estruturantes dos espaços institucionais de validação e decisão. A ampliação da presença de pessoas negras e mulheres nas BH sinaliza uma inflexão na associação historicamente construída entre neutralidade, racionalidade e branquitude (Bento, 2020). Contudo, essa inflexão não implica, necessariamente, a reconfiguração das estruturas decisórias e dos referenciais normativos que sustentam a autoridade institucional (Santos, 2019; Mignolo & Walsh, 2018).



Nesta direção, estudos críticos sobre a branquitude indicam a reprodução do poder institucional por meio de critérios normativos, resistências defensivas e processos de não problematização racial, frequentemente legitimados como neutralidade técnica (Bento, 2020; DiAngelo, 2022; Moreira, 2019). No contexto dos ecossistemas de inovação, caracterizados pela baixa institucionalização de práticas avaliativas sistemáticas, os resultados deste estudo indicam avanços nos perfis de raça e gênero dos atores envolvidos. Ainda assim, tais avanços permanecem situados em estágios preliminares de consolidação dos processos avaliativos, evidenciando tensões entre mudança composicional e transformação estrutural.

Nessa perspectiva, a análise pode ser aprofundada a partir de abordagens críticas que evidenciam a persistência de estruturas de poder e de produção do conhecimento nas configurações institucionais. A noção de colonialidade do poder (Quijano, 2000) permite compreender como essas estruturas reproduzem hierarquias raciais e epistemológicas, influenciando processos sociais e decisórios mesmo em contextos contemporâneos.

Nesse sentido, abordagens de liderança inclusiva manifestam-se por intermédio da diversificação dos sujeitos, mas não garantem, por si sós, transformações nos padrões de governança, as quais constituem condição para a aprendizagem organizacional e para a emergência de novas lideranças (Rocha, 2022). No campo da avaliação institucional, evidências sugerem que a alta gestão, frequentemente associada ao protagonismo discursivo da inovação, tende a ocupar posições mais tardias na difusão de mudanças de caráter decolonial, conforme modelos de difusão como a curva em S¹. Esse padrão é coerente com o recente marco normativo no qual consolida as bancas de heteroidentificação como procedimento complementar à autodeclaração, ampliando as exigências de governança, formação e responsabilização institucional.

Em que medida houve ganho de conhecimentos e habilidades nos participantes a partir da formação sobre Bancas de Heteroidentificação?

A análise dos dados sobre o indicador ganho de conhecimento, apresentados na Figura 3, indica o aumento expressivo nas médias de autoavaliação dos participantes após a formação, com crescimento aproximado de cinco vezes no nível de conhecimento e de seis vezes no desenvolvimento de habilidades relacionadas à atuação nas Bancas de Heteroidentificação (BH). Esses resultados permitem compreender a formação como um componente estruturante da implantação, ao evidenciar o fortalecimento de capacidades individuais diretamente associadas à operacionalização das bancas, indicando a efetividade do componente formativo no processo de implantação.

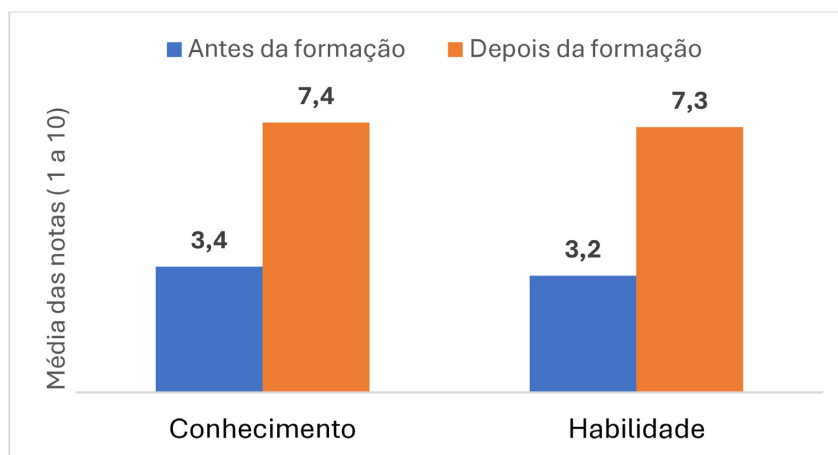


Figura 3. Autoavaliação antes e depois da formação sobre as bancas de heteroidentificação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

¹ A chamada curva em S é um modelo amplamente utilizado nos estudos sobre difusão de inovações para descrever o padrão temporal de adoção de novas práticas, tecnologias ou políticas. O modelo indica uma fase inicial de adoção lenta, seguida por um período de crescimento acelerado à medida que a inovação se difunde entre diferentes grupos de adotantes, culminando em uma etapa de estabilização quando a adoção se generaliza. Esse padrão tem sido empregado para analisar processos de mudança organizacional e institucional que dependem de aprendizagem, legitimação e adaptação progressiva dos atores envolvidos (Ferreira et al., 2018).



No item referente à contextualização histórica sobre a importância das BH, observou-se média de 9,1 ($\pm 1,1$), indicando elevado reconhecimento da relevância do conteúdo abordado na formação. Esse resultado evidencia a contribuição da formação para situar a atuação das bancas em um marco histórico, político e normativo ampliado, favorecendo a legitimação desse instrumento.

Em relação ao indicador *“ganho de conhecimento a partir de exemplos práticos”*, a média de 8,3 ($\pm 1,3$) indica a transposição do aprendizado para situações efetivas da BH, associadas a metodologia adotada. A presença de dispositivos pedagógicos orientados à aplicação prática sugere alinhamento entre os objetivos formativos e os meios de execução, reduzindo o risco de dissociação entre prescrição normativa e ação institucional.

No indicador *“a formação me preparou adequadamente para atuar nas BH”*, a média de 7,6 ($\pm 1,8$) apresentou maior dispersão. Essa variabilidade pode ser associada às trajetórias prévias diferenciadas dos participantes e dos distintos níveis de familiaridade com processos decisórios institucionalmente situados, oferecendo subsídios para o aprimoramento da estratégia formativa, especialmente à consolidação da segurança decisória. Sob a ótica da avaliação de implantação, os resultados posicionam a formação como mecanismo estruturante de desenvolvimento de capacidades, cuja consolidação depende de processos contínuos de qualificação e institucionalização.

Entre os seis avaliadores, cinco não possuíam experiência prévia em BH, indicando que a atuação nas bancas ocorreu, em sua maior parte, como primeira experiência institucional nesse tipo de procedimento. Esse dado sugere adequação percebida da centralidade da formação como condição estruturante para o preparo técnico e para a segurança institucional, sobretudo em processos marcados por controvérsias, disputas raciais e elevada exposição jurídica e administrativa. Nesse contexto, os ganhos observados indicam maior domínio dos critérios fenotípicos e dos marcos legais da heteroidentificação, com destaque para a Portaria Normativa SGP nº 4/2018 (Brasil, 2018), sinalizando redução de incertezas procedimentais e ampliação da confiança decisória (Dantas & Almeida, 2023).

A interpretação desses resultados dialoga com análises sobre o enfrentamento do racismo institucional, nas quais a formação continuada figura como eixo relevante na qualificação das práticas organizacionais e da cultura institucional (Gomes, 2002; Munanga, 2019; Nascimento, 2016). Nessa perspectiva, os ganhos formativos observados podem ser compreendidos como indícios de preparo institucional, ao sugerirem a construção de um patamar mínimo compartilhado de capacidades para a operacionalização das bancas.

Sob a perspectiva da gestão e da governança, a formação extrapola a dimensão pedagógica, podendo operar como dispositivo institucional de apoio à governança e à mitigação de riscos, na medida em que contribui para o aprimoramento das capacidades decisórias, dos mecanismos de responsabilização e da conformidade normativa. Em síntese, os resultados indicam menor dependência de intervenções pontuais e apontam para a necessidade de incorporação contínua de processos formativos como eixo da política institucional, articulando efetividade formativa, legitimidade decisória e sustentabilidade da implantação.

Como os participantes perceberam a qualidade da formação para atuação em Bancas de Heteroidentificação? No campo das expectativas, os resultados evidenciam elevado alinhamento da formação às demandas dos três grupos envolvidos, participantes da formação, avaliadores e gestores operacionais. A média observada foi de 9,8 ($\pm 1,4$), e o *Net Promoter Score* (NPS) atingiu 88%, indicando alto nível de satisfação e forte disposição à recomendação da experiência formativa. Esses indicadores caracterizam a intervenção como amplamente aceita e adequada ao contexto institucional, condição relevante para sua sustentação.

As análises qualitativas indicaram que a formação foi compreendida como uma experiência capaz de articular dimensões históricas, normativas e práticas. O núcleo de sentido mais recorrente esteve associado à valorização da contextualização histórica e da reparação social, apontadas como dimensões centrais para a legitimação das Bancas de Heteroidentificação (BH) e para a compreensão de seu papel nos processos seletivos, conforme ilustrado no relato de um participante: *“Entender mais sobre a história e a importância da reparação social com a inclusão de raça nos processos seletivos.”*



Outro núcleo de sentido se refere à ênfase nas orientações práticas da formação, especialmente no detalhamento dos critérios de avaliação e na apresentação de exemplos, como salientado: *"Tornaram os conhecimentos sobre o assunto mais claro, com exemplos práticos. Discussão sobre ética e esclarecimento sobre dúvidas."* Esse componente foi associado à ampliação da aplicabilidade do conhecimento, à redução de incertezas procedimentais e ao fortalecimento da confiança na atuação como avaliadores, ao articular referenciais normativos e exigências operacionais.

Adicionalmente, emergiram relatos de revisão dos referenciais mobilizados para a autodeclaração racial, sugerindo influência da formação na compreensão dos critérios e de seus limites interpretativos, conforme exemplificado: *"A identificação da cor de pele não é o único item para classificação da cor de pele. Eu achava que era branca porque estava no meu documento, mas já me questiono se não sou parda."* Por fim, a qualificação da instrutora e da disponibilização de materiais complementares foram associadas à consistência dos conteúdos e à confiabilidade do processo formativo (Champagne et al., 2011; Hood et al., 2015).

Em que medida o processo de implantação das BH foi efetivado de maneira consistente e alinhada aos princípios das políticas afirmativas?

No que se refere à formação e ao desenvolvimento de capacidades, os dados indicam avaliação positiva da experiência formativa, com médias de 8,8 ($\pm 0,9$) para compreensão das diretrizes e 9,0 ($\pm 0,9$) para sua aplicação prática. Esses resultados evidenciam adequação inicial entre os conteúdos ofertados e sua operacionalização no contexto das bancas. Entretanto, emergiram de forma recorrente percepções relativas à insuficiência da carga horária frente à complexidade do tema, conforme expresso no relato: *"A carga horária disponibilizada para os instrutores foi muito limitada diante do grau de complexidade do assunto."* Adicionalmente, foram identificadas sugestões de ampliação da dimensão prática da formação, incluindo maior uso de estudos de caso, análise de situações controversas e exercícios simulados. Esses elementos indicam que, embora a formação tenha sido suficiente para viabilizar a estruturação inicial das BH, persistem lacunas na consolidação de capacidades mais robustas, caracterizando esse componente como parcialmente implantado.

No plano da governança e da institucionalização, as evidências mostram a implantação das BH como associada à formalização de práticas anteriormente conduzidas de modo informal, conforme relato empírico: *"oficializar algo que já estava sendo realizado informalmente"*. Esse resultado sugere a existência prévia de práticas relacionadas à heteroidentificação, que passaram a ser incorporadas em arranjos institucionais mais estruturados. Contudo, emergiu a necessidade de ampliação da divulgação institucional do processo, com vistas à sua disseminação para além dos atores diretamente envolvidos. Esse aspecto caracteriza a incorporação do instrumento como concentrada em segmentos específicos da organização, com restrição à transversalização institucional, resultando na classificação desse componente como moderadamente implantado.

No eixo de recursos e sustentabilidade, os dados evidenciam suficiência de aportes financeiros, humanos e técnicos para viabilização da fase inicial da implantação. Destaca-se a participação de especialistas externos e o envolvimento de colaboradores internos como avaliadores. Em contraste, os mesmos respondentes sinalizam limitações à continuidade do processo, com ênfase na ampliação de investimentos em formação continuada, estruturação de equipes permanentes e padronização de procedimentos. Tais elementos situam os recursos como adequados à estruturação inicial, porém insuficientes para sustentação no médio prazo, classificando esse componente como moderadamente implantado.

No que diz respeito aos fatores contextuais, a análise apresenta que implantação foi influenciada por dinâmicas internas e externas ao contexto organizacional. Internamente, o engajamento da equipe diretamente envolvida configurou-se como elemento relevante para a estruturação das bancas. Por outro lado, o baixo envolvimento de outros segmentos organizacionais foi identificado como um fator limitante, conforme já observado na seção 3.1. Externamente, destacaram-se pressões institucionais associadas à agenda de equidade étnico-racial, que contribuíram para a incorporação do instrumento. Esses elementos caracterizam a implantação em contexto de demandas institucionais concorrentes e níveis heterogêneos de engajamento organizacional, com condicionamento da operacionalização inicial.



De forma integrada, os resultados caracterizam a implantação das BH como positiva, sobretudo quanto à formalização de práticas, à organização dos processos avaliativos e à incorporação da dimensão racial como critério institucional. Ao mesmo tempo, emergem evidências de limitações relacionadas à sua sustentação, conforme expresso no relato: “*Acredito que momentaneamente gerou uma movimentação e olhares internos (a priori positivos). Entretanto isso não pode ficar parado, o movimento deve sempre estar exposto para que mais pessoas sejam impactadas.*” Esse resultado embora apresente condições iniciais para a estruturação do instrumento, sua continuidade depende da consolidação de mecanismos institucionais mais estáveis.

Com base nas evidências apresentadas, o grau de implantação das BH é classificado como parcial, combinando avanços na estruturação inicial, especialmente em termos de formação, organização de processos e mobilização institucional, com limitações relacionadas à sua sustentabilidade, à ampliação da governança e à consolidação de capacidades ao longo do tempo.

Articulação entre EPIS e CREE: uma análise processual da implantação das Bancas de Heteroidentificação.

Na fase de *Exploration*, apresentado no Quadro 2, a decisão de implantar as bancas foi interpretada como resposta aos limites da neutralidade avaliativa em ecossistemas de ciência, tecnologia e inovação. Observou-se elevada aderência no diagnóstico institucional e na legitimação inicial da intervenção, enquanto a CREE permitiu explicitar disputas em torno da definição de mérito e da invisibilização de desigualdades raciais. O Quadro 2 apresenta a matriz analítica que orienta a análise processual da implantação, funcionando como dispositivo de organização das evidências, e não como instrumento de avaliação de resultados.

Na fase de *Preparation*, a análise concentrou-se no desenho da formação e dos instrumentos avaliativos como componentes estruturantes da implantação. Com base na matriz analítica apresentada no Quadro 2, procedeu-se à avaliação do grau de implantação das BH, por meio da comparação entre o previsto e o realizado. Os resultados dessa análise são apresentados no Quadro 3

Quadro 2. Mapeamento: *Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment* (EPIS) e *Culturally Responsive Equitable Evaluation* (CREE): fases, evidências e implicações.

Fase EPIS	O que foi analisado no estudo	Evidência empírica	Operacionalização da CREE
Exploration	Justificativas, contexto institucional e problema de equidade	Discussão sobre neutralidade institucional e reprodução de hierarquias raciais; necessidade de BH em ecossistemas de Ciência, Tecnologia e Inovação	Perguntas orientadas a quem define mérito, critérios naturalizados e operação da branquitude institucional
Preparation	Desenho da formação, seleção de participantes e preparação dos instrumentos	Formação como componente estruturante; participação total (n=28) e estratégia de coleta	Construção de itens sensíveis a dimensões históricas, reparação social e condições institucionais
Implementation	Aderência da formação ao desenho proposto e condições de capacidade e segurança decisória	Retorno de 61%; aderência às expectativas (9,8); NPS 88%; item histórico (9,1); exemplos práticos (8,3)	Interpretação da formação como intervenção institucional e não técnica neutra
Sustainment	Condições para continuidade e institucionalização	Núcleo de sentido sobre necessidade de maior divulgação e ampliação do tempo formativo	Recomendações orientadas a evitar política isolada e ampliar compartilhamento de responsabilidades

Fonte: Elaborada pelos autores.

**Quadro 3.** Matriz de avaliação do grau de implantação das Bancas de Heteroidentificação em programa de inovação aberta.

Componente da implantação	Critério de julgamento do grau de implantação	Evidências empíricas	Mecanismo explicativo da implantação	Grau de implantação	Implicações para institucionalização	Fase EPIS
Diagnóstico institucional prévio	Existência e reconhecimento coletivo do problema de equidade	Unanimidade nas respostas; identificação da necessidade da política	Reconhecimento coletivo do problema e legitimação inicial da intervenção	Alto	Redução de resistências internas e fortalecimento da aceitabilidade organizacional	<i>Exploration</i>
Desenho da formação das BH	Adequação do conteúdo ao contexto institucional	Avaliação de relevância; médias elevadas de satisfação	Articulação entre dimensões históricas, normativas e práticas	Alto	Consolidação da formação como eixo estruturante da política	<i>Preparation</i>
Processo formativo	Qualidade pedagógica e coerência metodológica	NPS (88%); médias de aprendizagem elevadas	Alinhamento interpretativo e redução de incertezas procedimentais	Alto	Ampliação da legitimidade decisória e da confiança institucional	<i>Implementation</i>
Desenvolvimento de capacidades individuais	Preparo técnico para atuação nas bancas	Autoavaliação pré e pós-formação	Internalização de critérios e aumento da segurança decisória	Alto	Redução da dependência de indivíduos específicos e maior estabilidade do processo	<i>Implementation</i>
Composição das bancas	Diversidade racial e de gênero	Percentual de pessoas negras e brancas	Ampliação de repertórios interpretativos e tensionamento da neutralidade institucional	Moderado	Fortalecimento simbólico da legitimidade, com limites estruturais persistentes	<i>Implementation</i>
Aplicação dos critérios de heteroidentificação	Consistência e padronização procedimental	Relatos de clareza e aplicação dos critérios	Padronização interpretativa mediada pela formação	Alto	Maior previsibilidade decisória e redução de arbitrariedades percebidas	<i>Implementation</i>
Governança do processo	Clareza de papéis e fluxos decisórios	Relatos de gestores; estrutura organizacional	Centralização inicial em núcleos engajados	Moderado	Dependência de lideranças específicas e risco de descontinuidade	<i>Sustainment</i>
Recursos institucionais	Suficiência de recursos financeiros, humanos e técnicos	Avaliação da adequação dos recursos	Viabilização da fase inicial sem garantia de continuidade	Moderado	Necessidade de ampliação de investimentos para consolidação da política	<i>Sustainment</i>
Responsividade institucional	Capacidade de incorporar sugestões e ajustes	Demandas por ampliação de carga horária e metodologias	Ajuste incremental a partir da escuta dos participantes	Moderado	Aprendizagem organizacional e fortalecimento da sustentabilidade	<i>Sustainment</i>
Comunicação e visibilidade	Disseminação interna da política	Relatos de baixa divulgação institucional	Circulação restrita a grupos diretamente envolvidos	Baixo	Limitação da transversalidade e do compartilhamento de responsabilidades	<i>Sustainment</i>
Resultados percebidos	Aderência aos objetivos afirmativos	Aumento percebido de mulheres e pessoas negras	Mobilização simbólica e sensibilização organizacional	Moderado	Reforço da legitimidade social com risco de efeitos temporários	<i>Sustainment</i>

Fonte: Elaborada pelos autores.



A fase de *Implementation* concentrou a maior densidade empírica e evidenciou elevada aceitabilidade e capacidade formativa (taxa de resposta de 61%, média de 9,8 e NPS de 88%). Contudo, a análise de implantação permitiu distinguir entre execução bem-sucedida e transformação institucional. Embora tenha havido ampliação de capacidades e maior consistência na aplicação dos critérios, persistem limites relacionados à redistribuição do poder decisório. Assim, a implantação mostra-se substantiva no plano procedimental, mas ainda parcial no plano estrutural.

A análise da composição racial e de gênero das bancas reforça essa interpretação. A maior presença de pessoas negras representa avanço simbólico relevante, mas não implica, por si só, transformação dos critérios normativos ou das estruturas de governança, evidenciando limites institucionais persistentes.

Na fase de *Sustainment*, a sustentabilidade da política mostrou-se condicionada à ampliação de recursos, fortalecimento da governança e maior disseminação institucional. Evidências como baixa visibilidade interna, dependência de atores engajados e demandas por ampliação da formação indicam fragilidades típicas de processos em estágio inicial de institucionalização e riscos de descontinuidade.

A leitura integrada dos Quadros 2 e 3 indica alta aderência nas fases iniciais (*Exploration e Preparation*), consolidação na *Implementation* e fragilidades na *Sustainment*. A articulação entre EPIS e CREE assegura consistência analítica ao evidenciar, simultaneamente, avanços, lacunas e desafios para a institucionalização plena da política.

Considerações finais

Este estudo avaliou a implantação das Bancas de Heteroidentificação (BH) em programas de inovação aberta voltados a startups de base científica (deep tech). Os resultados evidenciam a formação dos avaliadores como componente estruturante da implantação, ao promover alinhamento procedimental, compartilhamento de referenciais interpretativos e maior consistência nos critérios avaliativos. Os elevados níveis de adesão e aceitabilidade reforçam sua centralidade como mecanismo de sustentação da política, indicando a necessidade de institucionalização contínua, compatível com a complexidade técnica, política e jurídica das BH.

A composição racial das bancas sinaliza uma inflexão relevante em espaços historicamente marcados pela branquitude. Contudo, persistem assimetrias estruturais de poder, mediadas por normas, critérios e silêncios organizacionais, o que confirma a implantação como um processo relacional, dinâmico e historicamente situado.

No plano metodológico, a articulação entre o modelo EPIS, a abordagem decolonial da avaliação e a integração de dados quantitativos e qualitativos permitiu apreender a implantação como um fenômeno multidimensional, orientado por aprendizagem institucional e mecanismos de governança.

Ao situar a avaliação da implantação das BH no ecossistema da inovação tecnológica, o estudo evidencia que desigualdades raciais atravessam campos frequentemente concebidos como neutros, incidindo sobre critérios de legitimidade, processos decisórios e distribuição de oportunidades. Dessa forma, contribui para o avanço de abordagens avaliativas comprometidas com a equidade étnico-racial e posiciona a avaliação de implantação como instrumento estratégico de transformação institucional no campo da inovação.

Autorreflexão dos autores sobre o processo de avaliação em interface com questões raciais

Enquanto pesquisadores, assumimos que a produção de evidências sobre heteroidentificação exige rigor técnico e responsabilidade racial. As escolhas metodológicas e a interpretação situada foram orientadas pela recusa a métricas universalizantes e pela explicitação de normas, silêncios e assimetrias institucionais na implantação. Mobilizamos referenciais de autoria negra e decolonial, incluindo nome e sobrenome para tensionar a noção de neutralidade, reconhecendo essas escolhas no processo como parte constitutiva de seus efeitos.



Esta pesquisa sinaliza a necessidade de avaliações orientadas à equidade étnico-racial explicitarem critérios, disputas e condições de institucionalização, promovendo aprendizado organizacional, responsabilização institucional e aprimoramentos no ecossistema de inovação.

Fonte de financiamento

Não há.

Conflito de interesse

Não há.

Declaração de usos de IA e/ou tecnologias assistidas por IA

Não foi utilizado IA.

Referências

- Aarons, Gregory A., Ehrhart, Mark G., & Farahnak, Lauren R. (2014). The implementation leadership scale (ILS): Development of a brief measure of unit level implementation leadership. *Implementation Science*: IS, 9(1), 45. PMID:24731295. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-45>
- Aarons, Gregory A., Hurlburt, Michael, & Horwitz, Sarah McCue. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health*, 38(1), 4-23. PMID:21197565. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0327-7>
- Akotirene, Carla. (2019). *Interseccionalidade*. São Paulo: Pólen.
- Almeida, Silvio Luiz de. (2018). *Racismo estrutural*. São Paulo: Pólen.
- Barbosa, Muryatan S. (2020). *A razão africana: Breve história do pensamento africano contemporâneo*. São Paulo: Todavia.
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bento, Maria Aparecida Silva. (2020). *O pacto da branquitude*. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.
- Brasil. (2018, abril 6). Portaria normativa SGP nº 4, de 6 de abril de 2018. Regulamenta o procedimento de heteroidentificação complementar à autodeclaração dos candidatos negros para fins de preenchimento das vagas reservadas nos concursos públicos federais. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF.
- Brasil. (2025b). Decreto nº 12.536, de 27 de junho de 2025. Regulamenta políticas de ações afirmativas e procedimentos de verificação da autodeclaração racial no âmbito da administração pública federal. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Recuperado em 04 de abril de 2026, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/decreto/D12536.htm.
- Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2025a). Instrução Normativa Conjunta nº 261, de 27 de junho de 2025. Dispõe sobre procedimentos de heteroidentificação complementar à autodeclaração de pessoas pretas e pardas em concursos públicos e processos seletivos. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Recuperado em 04 de abril de 2026, de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-mgi/mir/mpi-n-261-de-27-de-junho-de-2025-638656793>.
- Carneiro, Sueli. (2023). *Dispositivo de racialidade: a construção do outro como não ser como fundamento do ser*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Champagne, François, Brousselle, Astrid, Contandriopoulos, André-Pierre, Hartz, Zulmira, & Denis, Jean-Louis. (2011). *Avaliação: Conceitos e métodos*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Chilisa, Bagele. (2019). *Indigenous research methodologies*. Thousand Oaks: Sage.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781-1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>
- Collins, Patricia H., da Silva, Elaine Cristina G., Ergun, Emek, Furseth, Inger, Bond, Kanisha D., & Martínez-Palacios, Jone. (2021). Intersectionality as critical social theory: Intersectionality as critical social theory, Patricia Hill Collins, Duke University Press, 2019. *Contemporary Political Theory*, 20(3), 690. <https://doi.org/10.1057/s41296-021-00490-0>
- Creswell, John W., & Clark, Vicki L. Plano. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage.
- Curran, Liz. (2025). Culturally responsive and equitable evaluation: Visions and voices of emerging scholars. *Evaluation Journal of Australasia*, 25(1), 71-75. <https://doi.org/10.1177/1035719X241270557>



- Dantas, Adriana S., & Almeida, Ana Maria F. (2023). A difusão das comissões de heteroidentificação nas universidades públicas: Instituições e mudança organizacional. *Dados*, 67(4), e20220081. <https://doi.org/10.1590/dados.2024.67.4.347>
- DiAngelo, Robin. (2022). *White fragility: Why Understanding racism can be so hard for white people* (adapted for young adults). Boston: Beacon Press.
- Du Bois, William Edward Burghardt. (2017). *Black Reconstruction in America: Toward a history of the part which black folk played in the attempt to reconstruct democracy in America, 1860-1880*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315147413>
- Ferreira, Jamila Lopes, Ruffoni, Janaina, & Carvalho, Alexsandro Marian. (2018). Dinâmica da difusão de inovações no contexto brasileiro. *Revista Brasileira de Inovação*, 17(01), 175-200. <https://doi.org/10.20396/rbi.v16i4.8650852>
- Freitas, Rayane Stephanie Gomes de, & Silva, Rogério. (2024). *Por que racializar o pensamento e a prática da avaliação*. Recuperado em 04 de abril de 2026, de <https://ssir.com.br/por-que-racializar-o-pensamento-e-a-pratica-da-avaliacao-de-programas-sociais-e-politicas-publicas/>.
- Gerdtsri, Nathasit, & Manotungvorapun, Nisit. (2021). Readiness assessment for IDE startups: A pathway toward sustainable growth. *Sustainability (Basel)*, 13(24), 13687. <https://doi.org/10.3390/su132413687>
- Gomes, Nilma Lino. (2002). *Educação, identidade negra e formação de professores*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Gomes, Nilma Lino. (2019a). O movimento negro brasileiro indaga e desafia as políticas educacionais. *Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as*, v. 11, p. 141-162. Recuperado em 04 de abril de 2026, de <https://abpnrevista.org.br/site/article/view/687>
- Gomes, Nilma Lino. (2019b). *O movimento negro educador: Saberes construídos nas lutas por emancipação*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Gonzalez, Léila. (1984). Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, 2(1), 223-244.
- Goswami, Ketan, Mitchell, J. Robert, & Bhagavatula, Suresh. (2018). Accelerator expertise: Understanding the intermediary role of accelerators in the development of the Bangalore entrepreneurial ecosystem. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 117-150. <https://doi.org/10.1002/sej.1281>
- Hochberg, Yeal. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25-51. <https://doi.org/10.1086/684985>
- Hood, Stafford, Hopson, Rodney K., & Kirkhart, Karen E. (2015). Culturally responsive evaluation. In Kathryn E. Newcomer, Harry P. Hatry, Joseph S. Wholey (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (pp. 281-317). San Francisco: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch12>
- Hood, Stafford, Hopson, Rodney, & Frierson, Henry. (2014). *Continuing the journey to reposition culture and cultural context in evaluation theory and practice*. Charlotte: Information Age Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-62396-937-0>.
- Hooks, Bell. (2013). *Ensinando a transgredir: A educação como prática da liberdade*. São Paulo: WMF Martins Fontes.
- Howlett, Michael; Mukherjee, Ishani. (2018). Policy design and non-design—A continuum of formulation modalities. In *Routledge handbook of policy design* (pp. 305-315). Routledge. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351252928-20/policy-design-non-design%E2%80%94a-continuum-formulation-modalities-michael-howlett-ishani-mukherjee>. Acessado em: 05 de abril de 2026.
- Mbembe, Achille. (2020). *Critique of black reason*. Durham: Duke University Press.
- Mignolo, Walter D., & Walsh, Catherine E. (2018). *On decoloniality: Concepts, analytics, praxis*. Durham: Duke University Press.
- Moreira, Adilson José. (2019). *Racismo recreativo*. São Paulo: Pólen.
- Munanga, Kabengele. (2019). *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: Identidade nacional versus identidade negra*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- Nascimento, Abdias. (2016). *O genocídio do negro brasileiro: Processo de um racismo mascarado*. São Paulo: Perspectiva.
- Pauwels, Charlotte, Clarysse, Bart, Wright, Mike, & Van Hove, Jonas. (2016). Understanding a new generation incubation model: *The accelerator*. *Technovation*, 50-51, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>
- Peters, B. G. (2018). *Policy Problems and Policy Design*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786431356>
- Proctor, Enola., Silmere, Hiie., Raghavan, Ramesh., Hovmand, Peter., Aarons, Greg., Bunker, Alicia., Hensley, Melissa. (2011). Outcomes for implementation research: conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 38(2), 65-76. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7>
- Quijano, Anibal. (2000). Coloniality of power and Eurocentrism in Latin America. *International Sociology*, 15(2), 215-232. <https://doi.org/10.1177/0268580900015002005>



Rocha, Liliane. (2022). Como ser um Líder Inclusivo: Fuja do diversitywashing e valorize a diversidade- Seu guia para construir uma sociedade mais justa e uma empresa mais competitiva. Scortecci Editora, ISBN-13, 978-8536664606.

Santos, Boaventura de Sousa. (2019). *O fim do império cognitivo: A afirmação das epistemologias do Sul*. Belo Horizonte: Autêntica.

Schucman, Lia Vainer, & Melo, Willamys da Coata. (2025). Supremacia branca à brasileira. In L. Cardoso (Ed.), *Branco, branquitude, branquidade* (vol. 4, pp. 41). São Paulo: Selo Negro.