

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUIZA STEIN DA SILVA**

**ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE AVALIAÇÃO PARA O PROGRAMA  
VERTICAIS DE NEGÓCIOS DA ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA  
– ACATE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2019**



**LUIZA STEIN DA SILVA**

**ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE AVALIAÇÃO PARA O PROGRAMA  
VERTICAIS DE NEGÓCIOS DA ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA  
– ACATE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.  
Orientadora: Profa. Dra. Micheline Gaia Hoffmann

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2019**



**LUIZA STEIN DA SILVA**

**ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE AVALIAÇÃO PARA O PROGRAMA  
VERTICAIS DE NEGÓCIOS DA ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA  
– ACATE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Banca Examinadora:**

Orientadora:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Micheline Gaia Hoffmann  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Interno:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Denilson Sell  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro Externo:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Roberto Brasileiro Paixão  
Universidade Federal da Bahia

Florianópolis, 09 de agosto de 2019.



## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo dos últimos anos, diversas pessoas contribuíram substancialmente para que este projeto profissional e de vida pudesse ser concluído, as quais têm minha sincera gratidão. Inicialmente agradeço aos meus pais, Márcia, Marcelo, e minha “boadrasta” Iva, que com todo seu amor e dedicação sempre buscaram me oferecer as melhores oportunidades possíveis, e me deram todo o seu apoio para que eu seguisse firme diante de cada desafio. Agradeço também ao Vini, meu parceiro de vida, pelo seu amor, apoio, incentivo e paciência ao longo de toda essa trajetória. E aos demais familiares e amigos, que cada um a sua forma, me deram o suporte necessário para o cumprimento desse projeto. Muito obrigada, amo vocês!

Também, este trabalho não seria possível sem o apoio da ACATE, organização que me acolheu em 2016, e me deu toda a abertura e incentivo para que juntos buscássemos os melhores resultados. Em especial, agradeço à minha querida gerente, e amiga, Tati, pela liberdade, abertura, carinho e grande apoio na construção desse trabalho. Estendo ainda minha gratidão à todos os colegas da ACATE que de alguma forma contribuíram para tornar esse trabalho possível, e à todos os empresários, diretores, e parceiros, que participaram deste estudo e contribuem dia a dia para fazer das Verticais de Negócios esse programa tão rico! Vocês fizeram valer toda dedicação entregue a este projeto, obrigada!

Por fim, destino meu sincero muito obrigada à minha grande orientadora, professora Micheline, que com toda a sua dedicação e compromisso foi incansável na busca pela melhor e mais significativa entrega. Obrigada pela grande parceria nesse caminho!



## RESUMO

O estudo apresentado tem como objeto as demandas por avaliação no Programa Verticais de Negócios da Associação Catarinense de Tecnologia - ACATE. O programa foi criado em 2009, é hoje um dos quatro programas estratégicos da ACATE, e seu objetivo é gerar interação entre os empresários e promover as colaborações que resulte em negócios. Apesar da maturidade e complexidade observadas, a análise de documentos, estudos prévios, e as percepções dos *stakeholders*, indicam que o programa não dispõe atualmente de informações de natureza avaliativa que possam constituir referencial para o desenvolvimento das ações futuras. Essa lacuna gerencial relacionada à ausência de mecanismos de monitoramento e avaliação dá origem a este estudo. O objetivo deste trabalho é propor um plano de avaliação para o programa, a partir da demanda dos seus *stakeholders*. A base teórica aborda a inovação como processo colaborativo e conceitua sistemas de inovação nessa perspectiva. A discussão sobre o desenho de métodos avaliativos considera como as características das diferentes abordagens avaliativas contribuem para a produção de informações relevantes e a promoção de aprendizagem. A delimitação de um plano avaliativo guarda relação direta com o entendimento sobre em qual ou quais abordagens avaliativas ele irá se apoiar. Além das clássicas avaliações somativas e formativas, conceitua-se a avaliação desenvolvimental como promissora para contextos que lidam com processos inovativos. O trabalho configura-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e qualitativa. A pesquisa empírica se dá por meio de levantamento documental, duas etapas de entrevistas e uma reunião estruturada com parte dos *stakeholders* entrevistados. A primeira etapa buscou identificar as diretrizes do programa conforme documentadas e compreendidas por um conjunto de *stakeholders*. Na segunda etapa, procurou-se compreender a demanda por avaliação junto a um novo grupo de *stakeholders* do programa. A análise de dados deu-se frente às abordagens Formativa, Somativa e Desenvolvimental, visando compreender qual ou quais delas apoiariam a construção do plano de avaliação. A última etapa buscou a validação das análises, priorização de perguntas e orientação metodológica do plano a ser proposto, junto a parte dos entrevistados da segunda etapa. O plano foi, então, sistematizado e foram tecidas sugestões para coleta e análise dos dados no processo avaliativo, bem como apontamentos sobre as premissas para implementação e uso da avaliação. Os resultados demonstram que os *stakeholders* do programa o percebem como colaborativo por natureza e articulador do ecossistema de inovação no qual está inserido. As demandas por avaliação variam conforme o papel desempenhado e maturidade dos *stakeholders*, e incorporam características das três abordagens. Do ponto de vista gerencial, o trabalho entrega aos gestores do programa um plano de avaliação, considerando seu propósito, diretrizes metodológicas e orientações práticas, conforme abordagem mais adequada às suas características. Na perspectiva teórica, contribui para o avanço na lacuna evidenciada por estudos empíricos acerca da aplicação de abordagens avaliativas no campo da avaliação de programas. Contribui também para o incipiente corpo teórico sobre avaliação de programas inseridos em ambientes de inovação.

**Palavras-chave:** avaliação; abordagem avaliativa; ecossistema de inovação; colaboração; Programa Verticais de Negócios.



## ABSTRACT

The present study has as its object the demands for evaluation in the Business Verticals Program of the Santa Catarina Technology Association - ACATE. The program was created in 2009, is today one of ACATE's four strategic programs, and its goal is to generate interaction among entrepreneurs and promote collaborations that result in business. Despite the maturity and complexity observed, the document analysis, previous studies, and stakeholder perceptions indicate that the program does not have evaluative information that could consist as reference for the development of future actions. This management gap related to the absence of monitoring and evaluation mechanisms gives rise to this study. The objective of this study is to propose an evaluation plan for the program, based on the demand of its stakeholders. The theoretical basis approaches innovation as a collaborative process and conceptualizes innovation systems in this perspective. The discussion about the design of evaluative methods considers how the characteristics of different evaluative types contribute to the production of relevant information and the promotion of learning. The delimitation of an evaluative plan is directly related to the understanding on which evaluative approaches it will be based. In addition to the classic summative and formative types, developmental assessment is conceptualized as promising for contexts that deal with innovative processes. The work is configured as a case study, exploratory and qualitative. The empirical research takes place through documentary survey, two interviews and a structured meeting with stakeholders previously interviewed. The first step sought to identify program guidelines as documented and understood by a set of stakeholders. The second step sought to understand the demand for evaluation with a new group of program stakeholders. Data analysis was conducted against the Formative, Summative and Developmental approaches, aiming to understand which would support the construction of the evaluation plan. The last step sought the validation of the analysis, prioritization of questions and methodological guidance of the plan to be proposed, with the second interview participants. The plan was then systematized, and suggestions were made for data collection and analysis in the evaluation process, and for premises for implementation and use of the evaluation. The results show that the program stakeholders perceive it as collaborative by nature and articulator of the innovation ecosystem in which it is inserted. Demands for evaluation vary according to the role played by the stakeholders, and the Vertical's maturity, and incorporate characteristics of the three approaches. From the managerial point of view, the work gives program managers an evaluation plan, considering its purpose, methodological guidelines and practical orientations, according to the most appropriate approach to its characteristics. From a theoretical perspective, it contributes to the advance in the gap evidenced by empirical studies on the application of evaluative approaches in the field of program evaluation. It also contributes to the incipient theoretical body about evaluation of programs inserted in innovation environments.

**Keywords:** Evaluation. Evaluative approaches. Innovation ecosystem. Collaboration. Business Verticals Program.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagens utilitarista e intuicionista-pluralista .....	35
Figura 2 - Árvore da Teoria da Avaliação .....	35



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre abordagens (Continua) .....	41
Quadro 2 - Comparação entre abordagens (Conclusão).....	42
Quadro 3 - Objetivos específicos e métodos de coleta de dados .....	50
Quadro 4 - Sujeitos da primeira rodada de entrevistas .....	51
Quadro 5 - Sujeitos segunda etapa (Continua) .....	52
Quadro 6 - Sujeitos segunda etapa (Conclusão).....	53
Quadro 7 - modelo de análise (Continua).....	52
Quadro 8 - Modelo de Análise (Conclusão).....	55
Quadro 9 - Síntese dos resultados obtidos com as entrevistas (Continua) .....	64
Quadro 10 - Síntese dos resultados obtidos com as entrevistas (Conclusão).....	65
Quadro 11 - Análise quanto ao propósito da avaliação .....	73
Quadro 12 - Correlação entre o propósito da avaliação frente aos níveis identificados.....	75
Quadro 13 - Objetivos da avaliação - iniciais.....	79
Quadro 14 - Questões levantadas pelos entrevistados .....	80
Quadro 15 – Resultados das entrevistas quanto às premissas para implementação e uso de informações .....	82
Quadro 16 – Questionamentos chave para o Plano de Avaliação .....	84
Quadro 17 - Estratégia Metodológica (Continua) .....	86
Quadro 18 - Estratégia Metodológica (Continuação).....	87
Quadro 19 - Estratégia Metodológica (Continuação).....	88
Quadro 20 - Estratégia Metodológica (Continuação).....	89
Quadro 21 - Estratégia Metodológica (Continuação).....	90
Quadro 22 - Estratégia Metodológica (Continuação).....	91
Quadro 23 - Estratégia Metodológica (Conclusão) .....	92
Quadro 24 - Abordagem Somativa (Continua).....	94
Quadro 25 - Abordagem Somativa (Conclusão) .....	95
Quadro 26 - Abordagem Formativa (Continua) .....	96
Quadro 27 - Abordagem Formativa (Conclusão) .....	97
Quadro 28 - Abordagem Desenvolvimental (Continua).....	98
Quadro 29 - Abordagem Desenvolvimental (Conclusão) .....	99
Quadro 30 – Informações a coletar.....	101
Quadro 31 – Informações a compilar .....	102

Quadro 32 - Sugestão para a implementação do plano de avaliação (Continua).....	104
Quadro 33 - Sugestão para a implementação do plano de avaliação (Continuação) .....	105
Quadro 34 - Sugestão para a implementação do plano de avaliação (Continuação) .....	106
Quadro 35 - Sugestão para a implementação do plano de avaliação (Conclusão) .....	107

## LISTA DE ABREVIATURAS E SILGAS

ACATE	ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA
NSF	NATIONAL SCIENCE FOUNDATION
OCDE	ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
UNDP	UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME
UNICEF	FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	19
1.2	OBETIVOS.....	22
1.3	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	23
<b>2</b>	<b>REFRENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1	A INOVAÇÃO COMO UM PROCESSO COLABORATIVO: CONCEITOS ASSOCIADOS AO CONTEXTO DO OBJETO DE ESTUDO.....	27
2.2	AVALIAÇÃO.....	30
<b>2.2.1</b>	<b>Origem e evolução do campo.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Conceitos e definições.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Abordagens avaliativas.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Classificações da avaliação.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Desenhos metodológicos.....</b>	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
4.1	O PROGRAMA VERTICAIS DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DA ACATE E DO ECOSSISTEMA CATARINENSE DE INOVAÇÃO.....	57
4.2	A DEMANDA POR AVALIAÇÃO NO PROGRAMA VERTICAIS DE NEGÓCIOS À LUZ DAS DIFERENTES ABORDAGENS AVALIATIVAS.....	65
<b>4.2.1</b>	<b>O propósito da Avaliação.....</b>	<b>66</b>
4.2.1.1	<i>Análise quanto aos objetivos da avaliação.....</i>	66
4.2.1.2	<i>Análise quanto à perspectiva de uso da avaliação.....</i>	68
4.2.1.3	<i>Análise quanto ao propósito da avaliação.....</i>	72
<b>4.2.2</b>	<b>As diretrizes metodológicas da avaliação.....</b>	<b>76</b>
4.2.2.1	<i>Análise quanto às perguntas avaliativas.....</i>	76
4.2.2.2	<i>Análise quanto às diretrizes metodológicas da avaliação.....</i>	78
<b>4.2.3</b>	<b>Análise quanto às premissas para implementação e uso de informações.....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>83</b>

5.1	O PLANO DE AVALIAÇÃO PARA O PROGRAMA VERTICAIS DE NEGÓCIOS .....	83
5.2	DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO E USO DO PLANO DE AVALIAÇÃO.....	100
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>109</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE A – SÍNTESE REVISÃO SISTEMÁTICA.....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE AS DIRETRIZES DO PROGRAMA.....</b>	<b>125</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE AS DEMANDAS POR AVALIAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE D – INFORMAÇÕES PARA COLETAR OU COMPILAR .....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE E – CRITÉRIOS SUGERIDOS DETALHADOS .....</b>	<b>136</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A partir do século XIX, as organizações tidas como modernas passaram a ser aquelas pautadas nos preceitos da burocracia weberiana, e dependem da aplicação de meios racionais para alcançar resultados específicos (CLEGG et al., 2011). Nessa perspectiva, necessitam de mecanismos conscientes de controle, em que a informação é uma unidade essencial do processo organizativo (RAMOS, 1983).

A avaliação está inserida nesse contexto do controle burocrático. Seu objetivo é dar respostas a perguntas avaliatórias significativas, e seu papel varia conforme o modo e foco para o qual essas informações serão utilizadas (WORTHEN et al., 2004). Rossi et al. (2004) a caracteriza como uma atividade política e gerencial, fonte de informações para *accountability*<sup>1</sup>, a tomada de decisão e aplicação de recursos. Para os autores, o resultado do processo avaliativo deixou de ser percebido como de interesse restrito aos pesquisadores, para ser reconhecido como útil a uma variedade de *stakeholders* e para diferentes finalidades. Além da perspectiva do controle burocrático, os achados da avaliação também podem ser utilizados para fins de aprendizagem, visando melhorar a forma pela qual a intervenção traz resultados (WHOLEY et al., 2004; KELLOGG FOUNDATION, 1998).

Para Ubels et al. (2010), as abordagens voltadas à aprendizagem e à *accountability* são por diversas vezes colocadas em contraponto. Em intervenções financiadas por agentes externos ou públicos, por exemplo, a construção de planos e monitoramento de entregas torna-se um meio para comprovar o alcance de objetivos e prestar contas sobre recursos disponibilizados, sendo esse o foco da avaliação. Já a aprendizagem pela avaliação é entendida como um processo de contínuas reflexões sobre visões, estratégias e ações, e seus ajustes ao longo do curso. A rigidez, enquanto disfunção do controle burocrático (MERTON, 1978), é vista pela autora como algo que pode inviabilizar a aprendizagem, por não flexibilizar adaptações ao longo da intervenção. Em contrapartida, para ela o entendimento de ‘aprendizagem’ no contexto avaliativo deve considerar não só o que se aprende, mas para que se aprende. É preciso chegar a conclusões e utilizar as informações para algo produtivo. Nesse processo, a *accountability* torna-se um dos vários propósitos da aprendizagem, e não é possível aprender sem que se tenha um direcionamento racional (UBELS et al., 2010).

<sup>1</sup> Segundo Heidemann (2010), a *accountability*, de forma geral, pode ser traduzida como a obrigação de prestar contas a quem possui expectativas.

A literatura e as práticas de instituições nas quais a avaliação é institucionalizada (UNICEF, 1990; KELLOGG FOUNDATION, 1998; NSF, 2002; UNDP, 2002) sugerem que o processo avaliativo seja guiado por um plano de avaliação. Esse, por sua vez, depende do propósito da avaliação, do contexto e estrutura organizacional em que se insere o objeto avaliado, e dos recursos disponíveis. A partir do entendimento inicial sobre esses aspectos, o avaliador é capaz de desenvolver um plano avaliativo que envolve as questões a serem respondidas, os métodos para respondê-las e o relacionamento a ser desenvolvido com os *stakeholders* durante o processo. Para Rossi et al. (2004), é essencial que o plano responda ao propósito da avaliação como entendido pelos patrocinadores e principais *stakeholders*.

A construção do plano e o desenho do processo avaliativo estão inseridos no contexto das abordagens avaliativas. Assim, a delimitação de um plano avaliativo adequado guarda relação direta com o entendimento sobre em qual ou quais abordagens avaliativas a intervenção irá se apoiar.

As abordagens clássicas (PATTON, 2015) estão pautadas na perspectiva da administração burocrática e apoiam-se dos dois tipos de avaliação descritos originalmente por Scriven (1967): avaliação somativa e formativa. A avaliação formativa está diretamente relacionada ao levantamento de informações sobre como a intervenção acontece e gera seus resultados. Seu objetivo é dar informações avaliatórias, que apoiem o aprendizado e a busca por melhorias. Já a avaliação somativa é aquela que visa julgar a qualidade, valor e importância do objeto avaliado, extraindo conclusões acerca dos resultados da intervenção. Ela oferece aos decisores e aos consumidores, evidências para julgamento do valor ou mérito, a partir de critérios pré-estabelecidos (WORTHEN et al., 2004; EYOAN; OAKDEN, 2016).

As avaliações nessas abordagens pressupõem que haverá alto grau de previsibilidade e controle. Assume-se que os resultados, objetivos, estratégias e processos podem ser determinados previamente, que a mudança é um processo linear, e que as expectativas dos *stakeholders* permanecem estáveis. Entretanto, cada vez mais organizações e programas lidam com objetivos e resultados emergentes, processos adaptativos e teorias da mudança não lineares (EYOAN; OAKDEN, 2016).

Este contexto dinâmico e complexo pede abordagens avaliativas que possam lidar com suas características, é o caso avaliação desenvolvimental. Ela inclui o processo de questionamentos avaliativos e reunião de informações para prover feedbacks que irão apoiar um processo decisório desenvolvimental, e corrigir o curso das ações ao longo da sua jornada (PATTON, 2006) A avaliação desenvolvimental coloca o foco no desenvolvimento e adaptação, em meios em que é preciso dar suporte a processos inovativos (EYOAN; OAKDEN,

2016). Patton (2006) preocupa-se que em um ambiente dinâmico, o processo avaliativo possa ser incapaz de prover informações úteis e em tempo hábil para que a avaliação atenda seus objetivos enquanto instrumento de aprendizagem. Nesse sentido, o desenho de processos avaliativos para programas em contextos orientados à inovação, consideraria como as características das diferentes abordagens avaliativas podem contribuir para a produção de informações relevantes e promoção de aprendizagem.

As abordagens, conforme propostas por seus diversos autores, trazem então enfoques diferentes, estando algumas mais pautadas nos métodos, outras nas atribuições de valor, e outras ainda no uso das informações produzidas, o que direcionará seu curso (CHRISTIE; ALKIN, 2008).

Este estudo tem como objeto as demandas por avaliação do Programa Verticais de Negócios da ACATE, a qual posiciona-se como uma das principais articuladoras do ecossistema de tecnologia e inovação no estado de Santa Catarina. (ACATE, 2016)

A ACATE nasce em 1986, em um ambiente de efervescência, em que empresários pioneiros entenderam que era preciso manter-se unido aos pares para que juntos pudessem criar condições necessárias para mais empresas nascerem no setor, e assim fortalecer e melhorar o ecossistema. (ACATE, 2016) A ACATE e seus programas posicionam-se como referência no apoio ao desenvolvimento do setor tecnológico do estado, o qual apresentou crescimento expressivo nos últimos anos. Seu faturamento estimado representa mais de 5% do PIB do estado de Santa Catarina, com participação superior à média nacional. Também é o estado com maior produtividade (faturamento por colaborador). Atualmente são mais de 11200 empresas com atividades de desenvolvimento tecnológico registradas no estado, mais da metade, nascidas após o ano de 2012. O setor reúne ainda cerca de 15,7 mil empreendedores com participação societária, e 51,8 mil colaboradores registrados. (ACATE, 2019)

O programa Verticais de Negócios é criado pela ACATE em 2009, e configura como um dos quatro programas estratégicos da associação. O programa visa promover a cooperação entre os empresários do setor com vistas ao desenvolvimento de seus negócios e do próprio mercado em que atuam por meio do associativismo inovador. Seu objetivo é gerar interação entre os empresários e promover, a partir disso, colaborações que resultem em negócios. (ACATE, 2016).

Embora o programa complete em 2019 seus dez anos, incorpore 13 diferentes setores representados por suas respectivas verticais, e envolva o total de 376 empresas, seus *stakeholders* não dispõem de informações de natureza avaliativa que possam constituir referencial para o desenvolvimento das ações futuras. A análise de documentos gerenciais do

programa, bem como de estudos anteriores, dentre os quais destaca-se o trabalho de Bittarello (2014), evidencia a existência de uma lacuna relacionada à ausência de mecanismos de monitoramento e avaliação.

Bittarello (2014) desenvolveu, no âmbito das Verticais de Negócios da ACATE, um estudo sobre fluxos de conhecimento e resultados gerados pela cooperação nas Verticais de Negócios. Em suas conclusões, a autora explica que as Verticais estimulam a criação de ambientes propícios à inovação, o que tem auxiliado as empresas a promover ações voltadas a cooperação em prol do desenvolvimento mútuo. Entretanto, estudos complementares para aprofundamento das correlações dos resultados obtidos pela cooperação com variáveis socioeconômicas das empresas deveriam ser realizados. Ficam sugeridas também pela autora, pesquisas que demonstrem o impacto de ganhos competitivos para empresas participantes deste tipo de programa, e fatores que se relacionam com seu sucesso. (BITTARELLO, 2014).

A partir da análise dos principais documentos da associação, que trazem informações sobre o programa (Relatórios anuais de atividades 2012-2018; Livro comemorativo de 30 anos; Panoramas do setor de tecnologia 2016 e 2018; além do Regimento Interno do Programa, atualizado em 2019) verifica-se que nenhum deles aponta a existência de mecanismos de avaliação sobre atividades desenvolvidas no âmbito do programa, nem mesmo sobre os resultados da interação entre as empresas participantes. Os resultados do programa são apresentados aos interessados a partir da descrição de casos de sucesso e indicadores operacionais gerais, como número de empresas aderidas ao programa. (ACATE 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; 2018) A apresentação das atividades e resultados do programa é generalista e colocada de modo não sistemático, o que não facilita seu uso gerencial. Dada a importância atribuída pela associação aos seus programas estratégicos, entende-se que a lacuna evidenciada causa um desequilíbrio na gestão do programa, não permite a melhoria pautada na aprendizagem, a tomada de decisão de forma orientada, a *accountability*, nem mesmo o seu desenvolvimento.

Assim, o estudo tem como situação-problema a ausência de mecanismos de avaliação no programa Verticais de Negócios da ACATE.

## 1.2 OBJETIVOS

A partir da situação problema evidenciada, o objetivo geral deste trabalho é “Propor um plano de avaliação para o Programa Verticais de Negócios da ACATE a partir da demanda dos seus *stakeholders*.”

Como objetivos específicos, o trabalho buscará:

1. Caracterizar as diretrizes do programa Verticais de Negócios;
2. Compreender a demanda por avaliação do Programa Verticais de Negócios na perspectiva dos *stakeholders*;
3. Caracterizar o propósito, as diretrizes metodológicas e premissas para implementação da avaliação, a partir da análise da demanda à luz de diferentes abordagens avaliativas;
4. Validar com os *stakeholders* o propósito e as diretrizes metodológicas para o desenho do plano de avaliação;
5. Sistematizar o plano de avaliação e premissas para sua implementação.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

A demanda apontada no estudo é sentida na operação diária do programa pela sua equipe de gestão, da qual fez parte a pesquisadora, na condição de analista de gestão no período de outubro de 2016 a outubro de 2017, e posteriormente na posição de coordenadora do programa, no período de novembro de 2017 a março de 2018. Em seu dia a dia, são desenvolvidas no programa uma série de atividades que buscam promover negócios para os empresários, e entre eles. Entretanto, são poucas as informações registradas, e aquilo que é registrado, é pouco utilizado de forma a orientar o desenvolvimento do programa. Ainda, um dos principais desafios sentidos na gestão, é o engajamento do associado na operação das atividades de sua vertical. Outro desafio é a permanência do participante no grupo por longos períodos, dada a dificuldade de tornar tangível o valor gerado pelo programa para o associado. A prática vivenciada revela que o programa carece de uma reestruturação dos seus mecanismos de coleta, análise e uso de informações. A motivação para a definição do tema de pesquisa tem relação direta, portanto, com a inserção profissional da pesquisadora no contexto do problema.

Assim, do ponto de vista gerencial, um modelo de avaliação implantado no âmbito das Verticais de Negócios poderá trazer à equipe gestora maior assertividade no desenvolvimento das atividades, favorecendo a ampliação do alcance dos objetivos do programa. No que se refere aos decisores, uma proposta de avaliação poderá proporcionar maior segurança para a tomada de decisões a partir do uso de informações produzidas com rigor procedimental. Frente aos seus participantes e financiadores, a implantação de um modelo de avaliação no programa atua ainda para dar respostas sobre seu andamento e resultados.

Os resultados deste estudo poderão, ainda, orientar o desenho de pesquisas que explorem sua aplicabilidade para outros programas estratégicos da própria ACATE, de outras instituições inseridas no ecossistema de inovação de Florianópolis e em outros programas e ecossistemas com características similares.

Diante do campo teórico acerca da avaliação de programas, em especial das discussões sobre abordagens com enfoque no uso da avaliação, King e Alkin (2018), evidenciam uma lacuna teórica à qual este estudo também procura adentrar e contribuir com seu avanço. Ao que citam Stufflebeam e Coryn (2014), os autores concordam que os estudiosos da avaliação avançaram em modelos e abordagens criativas e com relevante influência para a condução de avaliações em programas. Entretanto, no que se referem às abordagens diretamente relacionadas ao uso da avaliação, essas construções não vêm sendo acompanhadas por um volume substancial de estudos empíricos relacionados. Deste modo, não há evidências suficientes da existência de diferentes abordagens avaliativas colocadas em funcionamento. Assim, o campo de estudo carece de pesquisas que apoiem o desenvolvimento das teorias de forma contínua, a partir de processos com rigor empírico e teórico. (KING; ALKIN, 2018).

No esforço de adentrar no campo de estudo e conhecer o estado da arte sobre avaliação em ecossistemas de inovação e em redes de colaboração ou cooperação, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (APÊNDICE A). As buscas foram realizadas nas bases Ebsco e *Web of Science*. A query utilizada combinou os termos *evaluation* e *assessment*, utilizados para o constructo 'avaliação', e os termos "colaborat\* network", "cooperat\* network", "innovat\* network", "innovation ecosystem", "innovation system", para o constructo 'ecossistema de inovação'. Utilizou-se o operador booleano NOT para excluir os termos "life science", "health", "healthcare", "health sector", "medical", "medicine", "clinic\*", "educat\*", "educat\* system", "biology", "biological", "biotechnology", "climate", "agriculture" e "computer science", que, numa busca inicial, geraram resultados amplos e inconsistentes com o objetivo da pesquisa. Dessa forma, a busca reduziu de 698 para 269 trabalhos. Aplicando-se critérios de inclusão e exclusão orientados a filtrar artigos completos cujo título revelava alinhamento com o objetivo da pesquisa, foram selecionados 20 artigos. Destes, 2 foram publicados antes dos anos 2000, 7 foram publicados entre os anos 2000 e 2009, e 11 são datados a partir do ano de 2010, dos quais 7 têm data de publicação posterior a 2016, revelando um campo teórico recente e que vem crescendo nos últimos anos, porém ainda incipiente.

Um segundo filtro, a partir dos resumos, buscou um recorte de trabalhos que apresentavam modelos ou métodos avaliativos desenvolvidos a partir de casos de estudo inseridos em sistemas ou ecossistemas de inovação. Assim, foram analisados 9 trabalhos na

íntegra, dos quais 5, por trazerem contribuições aos objetivos do trabalho, foram incorporados à base teórica.

Sob esta perspectiva, espera-se que os resultados do trabalho possam contribuir com a discussão sobre abordagens avaliativas, em especial suas aplicações para organizações e iniciativas inseridas em ecossistemas de inovação, e seus desenhos metodológicos.

Em suma, frente às lacunas teóricas e gerenciais identificadas, o trabalho discute a adequação das diferentes abordagens avaliativas e desenhos metodológicos a um programa de natureza colaborativa inserido num ecossistema de inovação. Espera-se, assim, contribuir para a construção de referencial à definição de métodos e de processos de avaliação para esse tipo de contexto.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A INOVAÇÃO COMO UM PROCESSO COLABORATIVO: CONCEITOS ASSOCIADOS AO CONTEXTO DO OBJETO DE ESTUDO

O objetivo desta seção é caracterizar sucintamente o contexto em que o objeto de estudo está inserido, do ponto de vista teórico.

A inovação é um fenômeno que tem em sua essência o conhecimento. A aplicação de conhecimento novo, aperfeiçoado ou simplesmente utilizado de uma nova forma, permite a criação de valor em produtos, serviços, processos, marketing e métodos de gestão (OCDE, 2005). Na economia do conhecimento, o processo de aprendizado é tido como o propulsor da inovação (LUNDVALL, 2009).

Esse entendimento impulsionou a ascensão de modelos de inovação com características de sistemas, exigindo transcender os limites associados a modelos lineares (STOKES, 2005). De fato, o desenvolvimento da capacidade de inovação requer interações e esforços colaborativos entre diferentes atores que, dotados de vocações, competências e conhecimentos complementares, passam a compor esses sistemas. Nesse processo interativo, além de adquirir conhecimentos a partir de sua experiência interna, a empresa também está permanentemente em aprendizagem em função das relações com fontes externas (FREEMAN, 1995).

A consolidação do conceito de sistemas nacionais de inovação está amparada nessa perspectiva. Eles são compostos pelo conjunto de atores institucionais que, juntos, desempenham o papel de influenciar a performance inovadora das empresas, regiões e países em que estão inseridas (LUNDVAL, 2007; FREEMAN, 1995; NELSON, 1993). Os sistemas de inovação podem ser vistos então como sistemas complexos que englobam uma série de elementos. Para que o sistema atinja todo o seu potencial, as relações colaborativas entre os atores devem ser efetivamente coordenadas umas com as outras. Visando a evolução do sistema, são vistos como fatores chave o fomento à colaboração para inovação, e os mecanismos de regulação e apoio operacional governamentais em cada região (GUAN, 2016).

Baseados na noção de que processos de aprendizagem podem ser aperfeiçoados por ambientes em que é possível a troca de conhecimento tácito, Asheim e Gertler (2009) discutem o papel da dimensão geográfica dos sistemas de inovação. Esse tipo de conhecimento é melhor compartilhado presencialmente, pois ele não “viaja” com facilidade. Características culturais locais também tendem a facilitar trocas entre as pessoas de uma mesma região. De forma similar, o estabelecimento de vínculos de confiança é favorecido quando há proximidade física.

O termo ecossistemas de inovação está inserido nesse contexto. Na perspectiva de Wessner (2007), os ecossistemas de inovação são constituídos de um conjunto de indivíduos, comunidades, recursos materiais, normas, políticas, organizações, que por meio de universidades, governo, institutos de pesquisa, laboratórios, pequenas e grandes empresas e os mercados financeiros de uma determinada região, trabalham em conjunto para permitir que os fluxos de conhecimento ocorram, impulsionando o desenvolvimento tecnológico e gerando inovação para o mercado (WESSNER, 2007).

Em uma corrente similar aos ecossistemas de inovação, Audretsch et al. (2018), fazem um apanhado teórico sobre os ecossistemas de empreendedorismo, onde destacam as dimensões econômica, tecnológica e social. Os autores apontam que um ecossistema de empreendedorismo, assim como qualquer outro, deve ser capaz de gerar valor e distribuir valor entre os membros que o compõem. A geração de valor está diretamente ligada às dimensões econômica e tecnológica, enquanto sua distribuição relaciona-se diretamente a dimensão social (AUDRETSCH et al., 2018).

Jackson (2011), entende que o ecossistema de inovação atua como fonte de geração de conhecimento, de valor agregado e de riqueza de uma economia, fomentando o desenvolvimento econômico a partir da inter-relação entre os atores do meio. Isenberg (2010) reforça que o desenvolvimento de um ecossistema de inovação depende de uma série de atores, políticas e iniciativas, dentre as quais: Articulação do governo e lideranças; Disponibilidade de capital financeiro; Recursos Humanos qualificados; Redes de cooperação; Instituições de suporte.

De forma similar, para Trzeciak et al. (2018), em um ecossistema de inovação a interação entre os atores é o principal estímulo para a geração de valor e desenvolvimento tecnológico e econômico. Não basta apenas ter os “ingredientes” principais presentes no ecossistema, é necessário promover as devidas interações entre a rede. O ecossistema de inovação, termina por promover a catalisação, sustentação e suporte ao crescimento dos negócios e promoção do desenvolvimento regional (TRZECIAK; et al., 2018).

Amal et al (2010) também abordam o papel das redes, apresentando evidências da sua importância na busca de estratégias de inovação. Haris e Wheeler (2005) discutem os relacionamentos estabelecidos nas redes e demonstram o efeito das redes pessoais sobre a estratégia da empresa, superando a visão de que os relacionamentos teriam funções mais restritas, como por exemplo complementar informações faltantes sobre mercado e canais de acesso. Mineiro et al. (2019) destacam ainda, a partir de estudo de caso em rede de empresas de base tecnológica, que as empresas entendem a participação em redes como um meio para a

aquisição de vantagens competitivas. A congruência de objetivos entre os atores, em especial em redes com atores de um mesmo ramo de atuação, o tempo de participação e o fortalecimento e maior representatividade da rede, dada sua interação com demais agentes locais, são vistos como principais fatores de crescimento da rede pelos participantes (MINEIRO et al. 2019).

Alguns autores discutem os processos colaborativos no contexto de arranjos produtivos e clusters. Para Tödttling e Kauffmann (2002), o cluster pode proporcionar vantagens às empresas capazes de impactar positivamente sua competitividade. Dentre elas, destaca o suporte ao desenvolvimento de fornecedores locais especializados; a geração de economias de escala; a ampliação da disponibilidade e da flexibilidade do mercado de trabalho; a disponibilidade de informação; e a eliminação de gargalos tecnológicos comuns. Os autores demonstram que os processos de interação e networking que são facilitados pelo cluster em função da proximidade física, proporcionam também às empresas que os compõem, maiores possibilidades para o aprendizado coletivo e para a conversão de conhecimento tácito em ações e resultados tangíveis.

Em contraponto, outros autores discutem aspectos desfavoráveis encontrados em várias experiências de clusters. Cooke (2002), por exemplo, numa discussão sobre sistemas regionais de inovação, apontou achados que apontam possíveis limites e desafios aos clusters, quando estudados na perspectiva do desenvolvimento da inovação. A tendência à localização de parcerias na própria região; a cooperação centrada em clientes e fornecedores da própria cadeia produtiva; a baixa frequência de cooperação com parceiros focados na inovação; pequena cooperação com a academia e com outras cadeias produtivas; foco maior na solução de problemas do que na exploração de oportunidades; inflexibilidades geradas pelo excesso de especialização; poucos gastos em inovação e desenvolvimento de produtos; e dificuldades de acesso a informações sobre produtos e tendências de mercado são algumas delas. O trabalho de Hoffmann et al. (2011) apresenta resultados que ilustram essa tendência, encontrando no cluster estudado, uma rede de relacionamento e cooperação com postura de atuação endógena quanto aos esforços de inovação, compreendido pelos autores como um limite à capacidade inovativa.

Esses são conceitos que permeiam o contexto em que o objeto de estudo deste trabalho está inserido e que podem influenciar as necessidades do Programa Verticais de Negócios quanto à avaliação, fundamentada teoricamente na seção a seguir.

## 2.2 AVALIAÇÃO

### 2.2.1 Origem e evolução do campo

A prática avaliativa é bastante antiga. Presume-se que seja realizada desde o surgimento dos primeiros ofícios buscando a melhoria gradual na qualidade dos materiais criados. (SCRIVEN, 2018). Aplicada a outros contextos, a avaliação formal foi evoluindo ao longo dos séculos. Na Grã-Bretanha, durante o século XIX, a insatisfação com programas educacionais e sociais levou a reformas em que comissões do governo usavam métodos diversos para “avaliar” as instituições. Aos poucos, demandas em outras áreas de interesse público também eram submetidas a pesquisas avaliativas. Era a origem embrionária da avaliação formal no campo social (WORTHEN et al., 2004).

Diversos autores do campo utilizam os termos “avaliação” e “pesquisa avaliativa” como sinônimos. Em contraponto, alguns os diferenciam afirmando que a avaliação é o processo voltado a gerar informação sobre operações e o impacto da aplicação de objetos. Já a pesquisa avaliativa aplica métodos empíricos ou de pesquisa científicos à avaliação para produzir argumentos sobre a eficácia do objeto avaliado. A pesquisa avaliativa estaria, assim, contida no processo mais geral da avaliação (COHEN; FRANCO, 1993). Considerando um olhar para a evolução do campo de estudo no meio social, os termos são aqui tratados como sinônimos.

A difusão da pesquisa avaliativa neste campo ocorre durante o século XX. A utilização dos métodos de pesquisa social para avaliar programas vai ao encontro do aprimoramento dos métodos de pesquisa por si só, e das próprias mudanças sociais. Avaliar tornou-se prática comum inicialmente em áreas como saúde e educação. Com o pós-guerra e a necessidade de desenvolvimento social e dos centros urbanos, numerosos gastos públicos se tornaram necessários, e vieram acompanhados pela demanda de verificar seus resultados. Aos poucos, o tema foi sendo aprimorado, e a partir dos anos 1960, os estudos sobre a pesquisa avaliativa já eram comuns (ROSSI et al., 2004).

A partir daí, a avaliação passou a ser vista como atividade especializada. A visão tradicional colocava-a como atividade de interesse dos pesquisadores sociais (avaliadores). Com sua evolução, alguns avaliadores começaram a questionar a separação entre o ato de coletar informações, o que tradicionalmente cabia a eles, e o ato de formular juízos, competência de quem solicitou a coleta, ou ‘utilizadores’ da avaliação. Nos anos 1970 houve a introdução do referencial de sistemas para a descrição das suas atividades, a ampliação dos tipos de pesquisa para avaliação, e a ampliação da perspectividade de uso das informações

resultantes como seu principal objetivo. Emergiu, então, a perspectiva dos consumidores, exercendo forte influência no campo. Os resultados da avaliação passaram a ser úteis para um número muito maior de *stakeholders*. O processo agora é visto como uma atividade política e gerencial (SCHNEIDER, 1986; ROSSI et al., 2004; SERAPIONI, 2016).

Apesar de uma prática antiga, a avaliação é ainda uma disciplina nova, o que gera divergências entre as abordagens dos diferentes especialistas. Trata-se de uma área em construção conceitual e metodológica, que necessita de consolidação nos planos epistemológico, teórico e metodológico. Um consenso entre os especialistas é que a avaliação se apoia nas metodologias de investigação para determinar valores e alcance de objetivos. Não se restringe somente aos métodos e instrumentos que conduzem o processo, e segundo alguns autores desenvolveu uma teoria própria, que considera tanto aspectos a serem avaliados como a forma de obtenção de conhecimentos válidos sobre estes aspectos (SERAPIONI, 2016; SCRIVEN, 2018).

Scriven (2018) posiciona a avaliação como “um processo analítico fundamental a todos os empreendimentos intelectuais e práticos disciplinados” (p. 29). Em todos os ofícios há avaliação, portanto não é restrita ao campo das ciências sociais aplicadas, abordagem comumente utilizada. Trata-se de uma transdisciplina, assim como é a lógica e a estatística, por exemplo, em que se aplicam diversos esforços investigativos e criativos, e mantém-se como disciplina independente (SCRIVEN, 2018).

### **2.2.2 Conceitos e definições**

Ao tratar dos objetivos da avaliação, Scriven (2018) explica que o processo avaliativo busca determinar o mérito, importância e valor dos objetos. As avaliações são os produtos deste processo (SCRIVEN, 2018). Worthen et al. (2004) ressaltam que a avaliação pode ser entendida como um processo que busca, a partir de critérios, determinar valor sobre um objeto avaliado (WORTHEN et al., 2004). Na mesma linha, Cohen e Franco (1993), descrevem o ato de avaliar como fixar o valor de alguma coisa a partir de processo em que se compara o objeto avaliado com critérios pré-definidos (COHEN; FRANCO, 1993).

Na perspectiva de Patton (2008), avaliar significa determinar o mérito, o valor ou a significância de algo. De modo geral, a partir de um processo de avaliação, os avaliadores deveriam conseguir responder quais informações foram obtidas, ao que as informações implicam, ou seja qual sua análise sobre os achados, e o que fazer com eles, ou qual direcionamento prático é indicado a partir das análises (PATTON, 2008). A avaliação é vista

ainda como o modo mais formal em que o trabalho é avaliado e recebe feedbacks. O processo avaliativo envolve análise de relevância, performance, eficiência ou impacto das atividades de acordo com seus propósitos e objetivos (UBELS et al., 2010).

No campo dos programas e políticas públicas, Schneider (1986) entende que o objetivo principal da avaliação e outros tipos de pesquisa é gerar conhecimentos que dão base a outros processos, como o de tomada de decisão e a promoção de melhorias (SCHNEIDER, 1986). Neste contexto, Serapioni (2016) aponta haver um consenso entre os estudiosos sobre os fundamentos do processo de avaliação. Três elementos aproximam diversas definições: 1) Avaliação busca a formulação de juízos de valor sobre a ação praticada; 2) Trata-se de um processo sistemático e com rigor procedimental, certificando a validade das informações e julgamentos; 3) A avaliação é uma ferramenta que dará suporte à tomada de decisão (SERAPIONI, 2016). Rossi et al. (2004), entendem que a avaliação de programas se utiliza de métodos de pesquisa para sistematicamente investigar a efetividade das intervenções, de modo que deve ser adaptado a cada contexto político e organizacional (ROSSI et al., 2004).

No contexto gerencial, a avaliação, que apoia a função controle no processo administrativo, busca evidenciar o desempenho real, gerando informações de base para ações que possam promover o alcance dos padrões previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2007).

De forma a orientar a prática, no meio social diversas organizações publicaram manuais ou guias para direcionar a avaliação dos seus programas e projetos. É o caso da UNICEF (1990), Kellog Foundation (1998), NSF (2002), e UNDP (2002). Os manuais corroboram as visões sobre objetivos da avaliação abordadas anteriormente, no que tange à determinação de valor sobre objetos a partir de processo sistemático. Inserem ainda nas discussões sobre o processo, que as avaliações devem indicar conclusões específicas quanto à relevância dos objetos, sua efetividade, eficiência ou impacto (UNICEF, 1990; KELLOG FOUNDATION, 1998; NSF, 2002; UNDP, 2002).

No que concerne à aplicação, a avaliação pode ser aplicada à diversos objetos, por exemplo, um programa (WORTHEN et al., 2004).

A partir do melhor conhecimento sobre o objeto e o modo como a ação é desenvolvida, a avaliação apoia a melhoria das atividades, planejamentos futuros, desenho do programa, melhoria da gestão e ainda provê embasamento para tomada de decisão. É considerada ainda uma estratégia de aprendizado válida para os diferentes atores envolvidos com seu objeto. (UNICEF, 1990; KELLOGG FOUNDATION, 1998; WHOLEY et al., 2004).

A partir da avaliação da performance de um programa, considerando performance como o progresso e atingimento de resultados, entende-se que é possível gerenciar de forma mais

efetiva as entregas e impactos de um programa. Por meio da avaliação tem-se acesso a informações que ajudam a melhorar continuamente um objeto avaliado. Além disso, com frequência as avaliações produzem informações não previstas, antecipando questões importantes e gerando novas ideias (NSF, 2002; UNDP, 2002).

A avaliação pode ser aplicada a diversos objetos: produtos, funcionários, programas, análise de políticas, e outras (WORTHEN et al., 2004). As aplicações da avaliação distinguem-se a partir da natureza de seus objetivos e resultados a serem avaliados (ROSSI et al., 2004). No que tange o escopo deste estudo, interessam em especial as correntes da avaliação aplicadas a programas no contexto social, visto que o objeto do estudo é o programa Verticais de Negócios, o qual está inserido no conjunto de programas de uma organização da sociedade civil que atua na promoção do ecossistema de inovação do estado de Santa Catarina.

### **2.2.3 Abordagens avaliativas**

O avanço do campo da avaliação contou com o surgimento de diversos “modelos” de avaliação, construídos a partir de concepções e definições diferentes, levando a direções diversas. As diferentes formas de ver a avaliação estão ligadas diretamente às concepções dos seus proponentes, impactando, assim, a atividade avaliatória. As dimensões filosóficas e ideológicas, as preferências metodológicas e as opções práticas dos autores em decorrência de suas experiências prévias, contribuíram para a disseminação de diferentes abordagens da avaliação (WORTHEN et al. 2004).

Diante das diferenças filosóficas e ideológicas, Worthen et al. (2004) destaca as abordagens objetivista e subjetivista. A partir da visão objetivista, sugere-se que as informações da avaliação sejam “cientificamente objetivas” e independentes do avaliador, podendo ser reproduzidas por outros com resultados semelhantes. A partir do subjetivismo a ênfase está mais na experiência do avaliador, do que no método científico. Assim, a avaliação é válida se forem relevantes a formação e qualificação, e a clareza de percepções dos seus avaliadores. As diferentes visões levaram a concepções e métodos muitos diferentes de avaliação, dando origem a grande parte da diversidade das abordagens da avaliação atualmente praticadas.

Em relação aos princípios de atribuição de valores, os autores identificam ainda as abordagens utilitaristas e a intuicionista-pluralista da avaliação. A utilitarista busca determinar o valor ao estimar o impacto global da intervenção frente àqueles que afeta. Já a intuicionista-pluralista parte do princípio que o valor depende do impacto aos afetados individualmente. Apesar de não ser uma distinção relativa a epistemologia, percebe-se que a abordagem

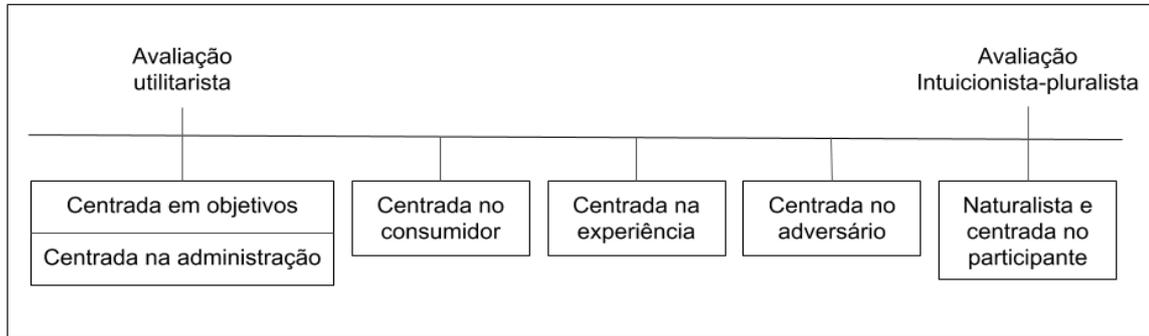
utilitarista tem semelhança com a epistemologia objetivista, enquanto a intuicionista-pluralista tende a seguir a visão subjetivista. Embora as diferentes abordagens filosóficas tenham guiado a visões diferentes da avaliação, não são vistas como incompatíveis, e sim deram origem, pautadas em seus pressupostos e limites, à integração de perspectivas (WORTHEN et al. 2004). Serapioni (2016), a partir da tipologia de Stame (2001), aponta três abordagens principais que guiam os modelos de avaliação: positivista-experimental; pragmatista da qualidade; e construtivista. O autor ainda aborda a existência de modelos mistos e pluralistas.

A abordagem positivista experimental aponta como foco principal da avaliação a mensuração de efeitos, o que requer a definição precisa de objetivos da intervenção avaliada e indicadores que possam apoiar essa mensuração. Apóia-se em desenhos experimentais e quase-experimentais, pesquisas quantitativas e avaliadores externos à intervenção (SERAPIONI, 2016). De forma contrária, a abordagem pragmatista da qualidade, coloca ênfase nos valores do programa ou intervenção que podem ser internos ou externos a eles. A avaliação deve, então, ser livre dos objetivos e o avaliador deve basear-se nos seus valores pessoais e competências para avaliar (SCRIVEN, 2018; SERAPIONI, 2016). A partir da abordagem construtivista, surgem modelos que enfatizam a contribuição dos diferentes atores envolvidos com a intervenção no processo avaliativo. Também tem importância a fase de implementação da intervenção, objetivando seu desenvolvimento mais do que o atingimento dos padrões estabelecidos (SERAPIONI, 2016).

Na prática, há divergências entre os avaliadores em diversos aspectos: objetivo da avaliação, funções políticas da avaliação, quem deve conduzir a avaliação, além da natureza dos conhecimentos especializados que o avaliador deve possuir. As divergências levaram a abordagens distintas. Apesar disso, existem diversos pontos em comum. Entre as vertentes avaliatórias consideradas mais promissoras, estão justamente as que propõem a combinação de métodos, e que partem das vantagens e desvantagens de cada um (WORTHEN et al. 2004; SERAPIONI, 2016).

Na busca pelas convergências, criaram-se na literatura formas de avaliação ou taxonomias. Worthen et al. (2004), por exemplo, fazem uma proposta de classificação das abordagens em seis: 1) Centradas em objetivos; 2) Centradas na administração; 3) Centradas no consumidor; 4) Centradas em especialistas; 5) Centradas no adversário; 6) Centradas no participante. Essas categorias, por sua vez, têm correspondência com as abordagens utilitarista e intuicionista-pluralista, conforme Figura 1.

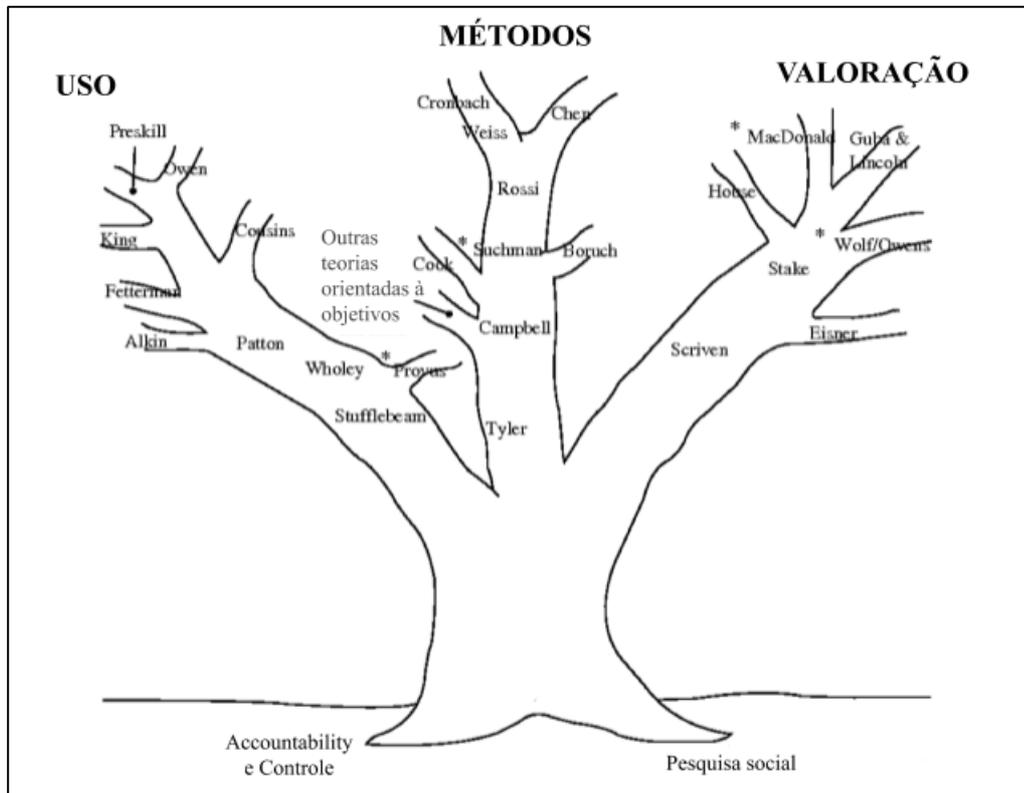
Figura 1 - Abordagens utilitarista e intuicionista-pluralista



Fonte: Adaptado de Worthen *et al.*, 2004, p. 126.

Em uma outra proposta, Alkin (2004) procura reunir as diversas correntes, em três pilares principais: valoração, métodos e uso, que seriam para o autor os enfoques dados pelos diversos autores do campo. Assim, alguns autores colocam como questão central a perspectiva da atribuição de valor às variáveis avaliadas, outros dão ênfase aos métodos da avaliação, e há correntes que abordam o uso da avaliação como fator central em seus modelos. O autor então apresenta o que chamou de *Árvore da Teoria da Avaliação (Evaluation Theory Tree)* (ALKIN, 2004)

Figura 2 - Árvore da Teoria da Avaliação



Fonte: Adaptado de Alkin, 2004.

Diante do exposto, temos que se difundiram no campo diferentes modelos avaliativos, os quais combinam abordagens filosóficas, metodológicas e práticas da avaliação. Não é o objetivo aqui adentrar na discussão sobre essas abordagens, mas mostrar que os modelos avaliativos partem de diferentes escolas de pensamento. Ainda, tem-se que a evolução dessas discussões tem guiado à integração de abordagens, atendendo aos diferentes contextos e necessidades avaliatórias.

No que cabe ao desenho prático de modelos de avaliação há, então, uma necessidade de olhar o objeto e o contexto em que se inserem, no intuito de entender qual é o ponto de partida da avaliação e onde espera-se chegar com ela. No contexto de programas, o conceito de avaliabilidade da avaliação (*evaluability assessment*), conforme proposto por Wholey (2004), demonstra um caminho possível para atender a essa necessidade. Esse conceito auxilia os avaliadores a identificarem modelos de avaliação potencialmente úteis ao contexto, analisá-los e apenas então desenhar a solução a ser adotada. O processo proposto pelo autor prevê: O envolvimento dos *stakeholders* (especialmente usuários da avaliação); A análise e clarificação dos objetivos do programa entre as partes; Exploração da realidade do programa; Validação das bases do programa e necessidades de redesenho; Exploração das alternativas de modelos de avaliação; A definição das prioridades e intenções de uso do modelo de avaliação, em acordo com as partes (WHOLEY et al., 2004).

A partir desse processo, os avaliadores chegam a uma descrição do programa, e ao entendimento dos aspectos relativos a ele que realmente importam às partes envolvidas. Essa avaliação pode partir de entrevistas e observações que ajudarão a revelar sua realidade conforme vista por seus *stakeholders*. Inicia-se em geral com a conceituação do programa conforme apresentada em documentos e informações oficiais, e então busca-se pela visão daqueles que de alguma forma envolvem-se com a sua prática. No fim, o processo tende a criar um clima favorável e um entendimento comum sobre a natureza e objetivos do programa, o que facilitará o desenho da avaliação (ROSSI et al., 2004, p. 136).

Brunner et al. (2019) entendem o processo de avaliabilidade da avaliação como uma abordagem sistemática para planejar avaliações. Esse processo envolve o engajamento estruturado de atores envolvidos na intervenção para clarificar seus objetivos e como espera-se que estes sejam atingidos. Busca também uma avaliação do modelo lógico da intervenção e a identificação de fontes de informação. Ainda, procura verificar se a intervenção está pronta para ser avaliada, ou seja, se possui maturidade e desenvolvimento em nível suficiente para que consiga implementar e melhor utilizar-se dos resultados da avaliação. Os autores complementam destacando que o processo em questão deve ser flexível e adaptar-se aos

recursos disponíveis, garantindo que o esforço nele investido seja adequado à complexidade da intervenção (BRUNNER et al., 2019).

#### **2.2.4 Classificações da avaliação**

Dentre as diversas abordagens, diferentes aspectos metodológicos e práticos que permeiam a construção dos modelos de avaliação são classificados. As classificações mais comuns referem-se a: Momento da avaliação (antes, durante ou depois da intervenção); Quem avalia (atores internos, externos, mistos ou avaliação participativa); Aspectos submetidos à avaliação; e natureza das questões a serem respondidas. (COTTA, 1998). No escopo deste estudo, há especial interesse nas classificações sobre aspectos submetidos à avaliação e sua natureza, também tratadas como abordagens avaliativas por diversos autores do campo. O foco nestas classificações, recai sobre os objetos avaliados e o propósito de uso da avaliação, colocado como central (PATTON, 2008).

No que se refere ao momento da avaliação, Cotta (1998) explica que as avaliações ex-ante são aquelas aplicadas antes do início do programa, com objetivo de dar subsídios ao processo decisório, indicando a relevância em se realizar ou não a intervenção. Já as avaliações ex-post, acontecem durante a execução da intervenção, ou após sua conclusão, buscando fornecer informações para que se possa decidir pela manutenção ou reformulação do desenho original do programa.

Em relação aos avaliadores, a autora aponta que as avaliações são classificadas principalmente em externas, internas e mistas. Por externas, entende-se que os avaliadores não são profissionais vinculados à organização executora. A vantagem aqui, é que os avaliadores são isentos em relação ao objeto. Por outro lado, o seu acesso aos dados necessários à pesquisa é mais difícil. No caso da avaliação ser realizada por profissionais pertencentes ao quadro da instituição, diz-se que estas são internas. Neste caso, minimiza-se o nível de conflito e aumenta-se a quantidade de informações disponíveis. A mista contempla avaliadores internos e externos (COTTA, 1998).

As classificações sobre aspectos submetidos à avaliação e sua natureza divergem substancialmente de autor para autor. No âmbito da avaliação de políticas públicas desdobradas em programas, Howlett et al. (2012), apontam a existência dos tipos: Administrativa, a qual contempla as avaliações de processo, esforço, desempenho, eficiência e eficácia; Judicial; e Política. Na avaliação administrativa: a avaliação de processos examina os métodos; a de esforço mede o esforço investido para atingir as metas; a de desempenho busca analisar os

produtos; a de eficiência analisa custos versus qualidade, e a avaliação de eficácia tenta entender se o programa está atingindo seus objetivos. Já a avaliação judicial, é a realizada pelo judiciário sobre possíveis conflitos entre as ações realizadas e princípios constitucionais ou padrões de conduta administrativa e direitos individuais. E a avaliação política tem como objetivo apoiar ou contestar uma política (HOWLETT et al., 2012).

Cotta (1998) apresenta uma classificação alternativa: avaliação do plano e contexto, ou da necessidade; avaliação dos processos; avaliação dos resultados e da eficiência. O primeiro tipo visa julgar a relevância e pertinência do programa, apontando, por exemplo, falhas no diagnóstico. A avaliação dos processos está ligada ao acompanhamento da execução, à dimensão gestão. Ela visa julgar se a implementação ocorre como planejado. A avaliação dos resultados e eficiência, busca por sua vez, o acompanhamento sistemático das metas, indagando se houve alterações na situação-problema após a intervenção. No que tange à eficiência, busca-se entender a relação entre resultados e custos (COTTA, 1998).

Worthen et al. (2004), em convergência ao trabalho seminal de Scriven (1967) incluem os elementos apresentados nas diversas classificações em apenas dois tipos de avaliação: formativa e somativa. A avaliação formativa é a que objetiva dar informações avaliatórias em especial para a equipe do programa, para a tomada de decisões relativa ao seu desenvolvimento. Seu foco está em levantar informações para melhorar o programa. A avaliação somativa, visa, de outra forma, dar aos responsáveis pela tomada de decisões do programa e aos consumidores, evidências para julgamento do valor ou mérito do programa, a partir de critérios pré-estabelecidos (WORTHEN et al., 2004).

No entendimento de Preskill e Russ-Eft (2005), a avaliação formativa tende a ser conduzida com o objetivo de melhorar a intervenção, fornecendo informações sobre o seu desenvolvimento para decisões sobre a execução. A abordagem somativa, é comumente realizada no intuito de definir o mérito ou valor do objeto avaliado, para que se possa julgá-lo. Os autores apresentam ainda uma terceira abordagem avaliativa, denominada avaliação desenvolvimental (PRESKILL; RUSS-EFT, 2005).

Segundo Patton (2006; 2015) a avaliação desenvolvimental coloca o foco no desenvolvimento adaptativo, ou seja, visa promover mudanças em um programa visto que o seu contexto foi alterado, seus clientes mudaram, o aprendizado levou a uma mudança significativa, ou surgiu um modo alternativo e criativo para lidar com o problema que originou a intervenção. O processo avaliativo desenvolvimental pressupõe o levantamento e informações a partir de questões avaliativas, buscando prover feedback e suporte a um processo decisório

tido como desenvolvimental, permitindo a correção do curso durante a jornada previamente estabelecida. (PATTON, 2006; 2015).

A avaliação desenvolvimental é guiada pela ideia de que não há um modelo avaliativo único que pode ser fixado. Ele estará em constante adaptação. Parte do princípio da não linearidade do programa, diferentemente das abordagens clássicas, em que no planejamento da intervenção estipula-se os impactos a serem alcançados. O propósito dessa abordagem seria o de prover informações para dar suporte ao desenvolvimento inovativo e adaptativo em ambientes complexos e dinâmicos. A abordagem traz a esse tipo de ambiente a possibilidade de trabalhar o processo avaliativo de forma adequada ao seu contexto, em constante mudança (GUIJT et al., 2012).

Na avaliação desenvolvimental, o avaliador é visto como parte do projeto e do desenvolvimento do programa. Junto à equipe do programa, o avaliador desenha e testa alternativas em um processo de melhoria contínua, adaptação e mudança intencional a longo prazo. (PRESKILL; RUSS-EFT, 2005; PATTON, 2006).

De forma comparada, as abordagens clássicas (PATTON, 2015). baseiam-se na perspectiva burocrática e em geral apoiam-se nas abordagens somativa e formativa conforme colocadas por Scriven (WORTHEN et al., 2004; EYOAN; OAKDEN, 2016). A partir delas, entende-se que haverá alto grau de previsibilidade e controle, e que os resultados, objetivos, estratégias e processos são determinados previamente. Parte-se de mudanças lineares, em que as expectativas dos stakeholders permanecem estáveis (EYOAN; OAKDEN, 2016).

No que Patton (2011) chama de tendências tradicionais da avaliação, em especial sobre o contexto dos programas, as avaliações são desenhadas com base em um modelo lógico linear de causa e efeito. Esse modelo pressupõe que a partir da utilização de recursos pré-determinados na realização de tarefas voltadas a cumprir objetivos planejados, se terá entregas, resultados e impactos conforme previsto (PATTON, 2011). O modelo lógico é uma ferramenta utilizada para desenhar hipóteses e criar estratégias que as testem. É um modelo considerado plausível e sensível sobre como a intervenção irá funcionar dado o contexto em que se insere. Parte-se da ideia de que o emprego de um conjunto de recursos na realização de atividades, levarão ao atingimento de resultados pretendidos. Ideia comumente tratada como teoria do programa. O modelo lógico é, então, visto como uma ferramenta para descrever a teoria do programa. A partir desse desenho, são feitas as previsões sobre a performance esperada, que guiarão a avaliação. São questões críticas ao modelo os fatores ambientais não controláveis, que podem afetar de forma positiva ou negativa o atingimento dos resultados (WHOLEY et al. 2004).

Entretanto, o contexto atual, em diversas áreas, traz uma condição de constante incerteza e não linearidade (EYOAN; OAKDEN, 2016). Em resposta a esse cenário, a abordagem desenvolvimental proposta por Patton (2006) enfoca o desenvolvimento e a adaptação, em meios em que é preciso dar suporte a processos inovativos (EYOAN; OAKDEN, 2016). Para Patton (2006), o processo avaliativo deve ser capaz de prover informações úteis e em tempo hábil para que a avaliação promova a aprendizagem em um ambiente dinâmico (PATTON, 2006).

O Quadro 1 e o Quadro 2 apresentam uma proposta de comparação entre as três abordagens aqui colocadas em evidência: Somativa, Formativa e Desenvolvimental.

Quadro 1 – Comparação entre abordagens (Continua)

Dimensão/ Abordagem	Somativa	Formativa	Desenvolvimental
<b>Propósito da Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar julgamento sobre o mérito ou valor do programa, sua significância, e do modelo, para informar e dar suporte a tomada de decisão</li> <li>- Determinar o futuro do programa e do modelo, incluindo especialmente se deve ser disseminado como exemplo e tomado como parâmetro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o programa</li> <li>- Refinar o modelo, clareando os elementos chave e as ligações entre as entradas, as atividades e processos com as saídas, resultados e impactos</li> <li>- Corrigir defeitos na implementação e resolver problemas</li> <li>- Determinar a eficácia e a efetividade em um nível piloto para deixá-lo pronto para a avaliação somativa</li> <li>- Estabilizar e padroniza o modelo para receber uma avaliação somativa</li> <li>- Testar e validar instrumentos e procedimentos para avaliação somativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajudar os inovadores sociais a explorar possibilidades para endereçar maiores problemas e necessidades e identificar abordagens e soluções inovadoras</li> <li>- Desenvolver inovações promissoras</li> <li>- Suportar a adaptação em condições complexas, incertas e dinâmicas</li> <li>- Documentar quais ações os inovadores se engajam, os resultados em curto prazo e as consequências destas ações, e suas conexões com a visão mais ampla dos inovadores</li> <li>- Identificar processos emergentes e resultados que acompanham a inovação</li> <li>- Suportar o desenvolvimento e adaptação contínuos em condições variáveis</li> <li>- Determinar quando e se a intervenção piloto está pronta para uma avaliação formativa</li> </ul>
<b>Questões prioritárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O programa funciona?</li> <li>- Ele supre as necessidades dos participantes e alcança os resultados almejados?</li> <li>- O programa deve ser continuado, terminado, expandido, disseminado, tomado como parâmetro?</li> <li>- Ele adiciona valor financeiro?</li> <li>- Como os resultados e os custos se comparam com outras opções?</li> <li>- Até que ponto os resultados podem ser atribuídos a intervenção?</li> <li>- O modelo e a teoria do programa estão claros, estáveis e bem implementados?</li> <li>- Quais, se houver, consequências não intencionais foram encontradas?</li> <li>- Essa é uma intervenção que deve ser disseminada como uma melhor prática?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais pontos fortes e fracos aparecem enquanto o modelo é implementado?</li> <li>- Quais são as reações dos participantes e como a sua satisfação pode ser aumentada?</li> <li>- Como os resultados e impactos podem ser aumentados?</li> <li>- O que funciona pra quem, de que forma e sob quais condições?</li> <li>- Como os custos podem ser controlados e possivelmente reduzidos?</li> <li>- Como a qualidade pode ser aprimorada?</li> <li>- Todos os elementos do modelo foram identificados e implementados de maneira consistente?</li> <li>- O programa está pronto para uma avaliação somativa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a linha base de entendimento da situação?</li> <li>- Quais são a visão e os valores que guiarão a inovação?</li> <li>- Quais as condições iniciais e a natureza do ambiente na qual as ações ocorrem?</li> <li>- O que se entende por inovação?</li> <li>- O que o rápido retorno e os resultados iniciais revelam sobre o progresso nas direções desejadas?</li> <li>- O que é considerado como funcionando e não funcionando conforme a exploração se desdobra e a inovação é realizada?</li> <li>- Quais critérios emergem para dizer a diferença entre funciona e não funciona?</li> <li>- Quais processos e resultados geram entusiasmo? Por que?</li> <li>- O que é inaceitável conforme as coisas se desdobram?</li> <li>- Quais são as tendências do sistema?</li> <li>- O que pode ser controlado e não controlado, previsto e não previsto, mensurado e não mensurado, e como inovadores respondem e se adaptam àquilo que não pode ser controlado?</li> </ul>

Quadro 2 - Comparação entre abordagens (Conclusão)

Dimensão/ Abordagem	Somativa	Formativa	Desenvolvimental
<b>Condições-chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de intervenção bem definido, suportado por uma teoria da mudança explícita e testável</li> <li>- Controle de qualidade: uma implementação estável, consistente, padronizada e de alta qualidade</li> <li>- Resultados claros, específicos, mensuráveis, alcançáveis e em períodos de tempo específicos</li> <li>- Controle suficiente para permitir atribuição</li> <li>- Dados confiáveis de monitoramento e custo</li> <li>- Financiadores e diretores prontos e dispostos para engajar em descobertas da avaliação somativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo do programa rascunhado para receber refinamentos</li> <li>- Estabelecer critérios para implementação de qualidade para guiar e focar nas melhorias do processo</li> <li>- Resultados claros, específicos, mensuráveis, alcançáveis e em períodos de tempo específicos para focar os esforços na melhoria</li> <li>- Processos e instrumentos para dar retorno aos participantes</li> <li>- Sistema de informações gerenciais para monitoramento</li> <li>- Pessoal pronto e disposto para identificar e trabalhar na melhoria do programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovadores sociais com visão e compromisso fortes para fazer a diferença</li> <li>- Disposição e capacidade de agir e inovar sob condições de incerteza e turbulência</li> <li>- Compromisso para usar dados e rápido retorno para dar sentido ao que emerge durante a exploração e inovação, e uso destes entendimentos emergentes para guiar os próximos passos</li> <li>- Financiadores dispostos a tentar e confiar o processo inovativo e a avaliação desenvolvimental como uma forma de monitoramento do que emerge</li> <li>- Avaliadores capazes de operar sem resultados claros, específicos e mensuráveis pré-determinados ou um modelo lógico bem definido</li> <li>- Sensibilidade para condições iniciais</li> </ul>
<b>Questões que afetam o uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independência e credibilidade do avaliador</li> <li>- Rigor do projeto: validade e generalidade</li> <li>- Oportunidade (<i>timeliness</i>)</li> <li>- Estabilidade do ambiente, e significância das descobertas para quem toma decisão</li> <li>- Compromisso do financiador e diretor para engajar em questões e tomar decisões somativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um clima de aprendizagem, abertura para o retorno e a mudança</li> <li>- Confiança que evidências sobre pontos fracos não serão usados para punir os funcionários ou reduzir financiamento antes de melhoramentos serem feitos</li> <li>- Habilidade do avaliador na facilitação do aprendizado</li> <li>- Relevância das descobertas para os funcionários; recomendações acionáveis para melhorias</li> <li>- Clareza sobre o que é obrigatório para o programa estar pronto para a avaliação somativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovadores e avaliador(es) capazes de trabalhar juntos em parceria</li> <li>- Respeito e confiança mútuas</li> <li>- Direcionar os inovadores pela ação de valorar e empregar tempo na construção de um sentido, e reflexão e interpretação de dados para informar a inovação em andamento</li> <li>- Abertura para o que emerge</li> <li>- Tolerância para a ambiguidade e a incerteza</li> <li>- Equilibrando qualidade e velocidade do retorno veloz e ágil</li> <li>- Integrar e sintetizar múltiplas fontes de dados e conflitantes</li> </ul>
<b>Abordagens comuns</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliadores externos e independentes de fim de projeto (ou fim de financiamento)</li> <li>- Avaliação de resultados e impactos</li> <li>- Análise custo-benefício</li> <li>- Avaliação conduzida por modelo teórico (Theory-Driven Evaluation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliações de médio prazo modelo lógico de trabalho e avaliação</li> <li>- Retorno do participante</li> <li>- Dados de monitoramento na implementação e participação</li> <li>- aprimoramento da qualidade</li> <li>- Revisão do aprendizado</li> <li>- Avaliação do processo</li> <li>- Avaliação formativa dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação desenvolvimental</li> <li>- Projeto interativo baseado no sistema e complexidade</li> <li>- Avaliação rápida, retorno rápido</li> <li>- Avaliação emergente</li> <li>- Avaliação em tempo real</li> <li>- Contínua exploração do ambiente e monitoramento dos resultados</li> <li>- Prática reflexiva</li> <li>- Pesquisa-ação participativa</li> <li>- Análise em rede</li> <li>- Mapeamento de mudanças do sistema</li> </ul>

### 2.2.5 Desenhos metodológicos

As classificações descritas acima permitem a delimitação do propósito da avaliação, que entendemos aqui como os seus objetivos e propostas de uso. Além disso, provêm diretrizes práticas. A partir desses pressupostos iniciais, parte-se para o desenho metodológico de um plano avaliativo.

Após a delimitação de seus objetivos, o desenho de um plano avaliativo requer a determinação de quais perguntas precisam ser respondidas pela avaliação. As perguntas da avaliação, dependerão do desenvolvimento daquilo que se avalia, do contexto em que se insere o objeto, e do propósito da avaliação (KELLOGG FOUNDATION, 1998).

Para Worthen et al. (2004), as avaliações são realizadas para responderem perguntas e aplicar os critérios de julgamento do valor daquilo que se avalia. Estas perguntas servirão como direção e base de sustentação para a avaliação. As perguntas da avaliação trazem foco ao processo avaliativo. Sem elas, haveria dificuldade em explicar o que será encaminhado, como e por quê (WORTHEN et al., 2004).

A NSF (2002) reforça que a definição das questões que merecerão destaque na avaliação, dependerão da situação e do contexto político em que o objeto avaliado é desenvolvido. A compreensão sobre o que precisa ser respondido pela avaliação, deixa as possibilidades da avaliação explícitas a quem a planeja, e ainda permite a definição embasada sobre as perguntas que precisarão ser feitas. O desenvolvimento das perguntas avaliativas deve considerar alguns passos: identificar os *stakeholders* e audiência; formular questões de interesse desses atores; definir as saídas e termos mensuráveis; priorizar questões (NSF, 2002).

Patton (2011) argumenta que em um processo avaliativo o importante é não parar de se questionar, porém é preciso fazer as perguntas certas. Frente aos ambientes dinâmicos ou complexos, ao que propõe o uso da avaliação desenvolvimental, o autor aponta que é preciso também focar em perguntas desenvolvimentais. Assim, reforça que as perguntas devem atender ao propósito da avaliação (PATTON, 2011).

Após a definição das perguntas, é possível adentrar na definição da estratégia metodológica. A estratégia buscará prever quais informações são necessárias para responder cada pergunta, com quem coletar e como a informação será obtida (WORTHEN et al., 2004; COTTA, 1998; KELLOGG FOUNDATION, 1998). Especificamente, os desenhos metodológicos buscam delimitar a organização da avaliação, a maneira e os métodos com os quais serão coletadas as informações (WORTHEN et al., 2004).

A partir dos entendimentos mais comuns na literatura, os desenhos metodológicos podem ser definidos como descritivos ou causais. Em geral, avaliações descritivas são utilizadas para estimar necessidades, em estudos de acompanhamento ou processos, ou ainda em estudos com o objetivo de determinar o desempenho e o impacto. As perguntas avaliatórias serão normalmente descritivas, tentando ilustrar processos, mostrar tendências, ou apontar status de algo. Por sua vez, quando a questão avaliada é causal, costuma-se utilizar desenhos experimentais ou quase-experimentais (WORTHEN et al., 2004).

Sobre as avaliações causais, Cotta (1998), aponta que nas ciências sociais, estas se definem em termos de probabilidades. A escolha do desenho de investigação é decisiva, visto que para estabelecer relações causais, é preciso demonstrar três aspectos: 1) Que a causa precede o efeito no tempo; 2) Que causa e efeito variam simultaneamente à medida do tempo; 3) Que não existe explicação alternativa para aquele efeito além da causa apontada (COTTA, 1998).

Em relação às metodologias de coletas de informações, há em geral duas abordagens: quantitativas e qualitativas. Enquanto a avaliação quantitativa está atrelada à perspectiva numérica, a avaliação qualitativa visa colocar o foco sobre a qualidade de algo, sua expressão em palavras. Entre os avaliadores é comum o entendimento que os métodos qualitativos e quantitativos têm diferentes atributos, os quais irão direcionar a decisão do avaliador quando da opção por um método que atenda ao propósito da avaliação (NSF, 2002). Serapioni (2016) reforça que em termos metodológicos, o campo da avaliação utiliza uma ampla gama de ferramentas qualitativas e quantitativas advindas das ciências sociais. Desta forma, utiliza-se dos mesmos métodos e técnicas que são geralmente adotadas para a investigação social, pressupondo a mesma rigorosidade procedimental (SERAPIONI, 2016).

Matos e Macedo (2008) contribuem ao explicar que a avaliação é o ato de julgar, medir ou calcular a qualidade, importância ou quantidade de algo. Esses julgamentos, medidas e cálculos são feitos, essencialmente, de duas maneiras: Objetiva, ao se aplicar regras e fórmulas aos dados que compõem o objeto avaliado, medindo seu valor; subjetiva, ao utilizar-se da percepção sobre a importância, qualidade ou quantidade de algo, para estimar seu valor. O valor estimado a algum objeto depende, então, da função utilizada na sua avaliação. As funções podem ser, assim, numéricas, as quais colocam números aos objetos avaliados, ou qualitativas, as quais se traduzem em processo mental ou julgamento qualitativo (MATOS; MACEDO, 2008).

Os métodos quantitativos tendem a ser vistos como aqueles que trazem informações mais acuradas e objetivas, dado que em geral são padronizados e replicáveis, podendo ser

analisados a partir de técnicas estatísticas. Já o levantamento qualitativo não segue esses preceitos. Em função disso, convencionou-se que os métodos qualitativos eram mais adequados a avaliações de caráter formativo, e que as avaliações somativas possuem melhor apoio a partir de métodos quantitativos (NSF, 2002).

Entretanto, grande parte dos avaliadores concordam que trabalhar com um único método, ou abordagem, pode não ser apropriado. Isso se dá porque o método deve ser selecionado a partir das questões que se espera responder. E dado que muitos fenômenos avaliados são amorfos ou difíceis de medir diretamente, esses fenômenos exigem que se apliquem múltiplas abordagens para responder as questões de maneira adequada (WORTHEN et al., 2004). A Kellogg Foundation (1998), por exemplo, encoraja seus avaliadores a utilizarem múltiplos métodos de avaliação, visto que essa multiplicidade tende a trazer uma perspectiva mais completa e correta da realidade (KELLOGG FOUNDATION, 1998).

A escolha por métodos de coletas de dados deve levar em consideração quais informações serão necessárias para responder as questões da avaliação, e a medida em que os métodos escolhidos irão responder satisfatoriamente essas questões. Diante da necessidade de coletar informações quantitativas, são possíveis métodos os testes, as aferições, os questionários, as entrevistas. Já para o levantamento qualitativo de informações pode-se recorrer à realização de estudos de casos, consulta a documentos, a observação, grupos focais, entrevistas, entre outros (WORTHEN et al., 2004).

A partir da abordagem quantitativa, busca-se pela mensuração de informações que indiquem mudanças na realidade observada, no que tange aos objetivos, resultados ou atividades, por exemplo. Entretanto, em diversos contextos, incluindo os ambientes sociais, é difícil medir mudanças, pois em geral são subjetivas e sujeitas a muitas interpretações. A indicação de mudanças é feita, então, a partir de conceitos, muitas vezes não mensuráveis diretamente. Para medir a variação de conceitos é necessário, antes, que se tenha clareza sobre qual a visão do conceito que será adotada. A fim de operacionalizar conceitos em parâmetros objetivos e mensuráveis, cria-se então o que se entende como indicadores (ARMANI, 2006).

Nesse contexto, os indicadores podem ser entendidos como formas de captar fenômenos sociais que não se pode dimensionar diretamente. Seus tipos dependerão de qual compreensão é adotada sobre o conceito em estudo, e de que forma é operacionalizada. Assim, o processo de transformar conceitos em indicadores requer: a identificação das dimensões fundamentais - ou variáveis - do fenômeno observado, a partir da compreensão adotada; e a criação das formas apropriadas para medir essas variações, os indicadores em si. O indicador é então “[...] um instrumento de medição utilizado para indicar mudanças em alguma realidade. Ele é uma régua

ou um padrão que ajuda a medir, avaliar ou demonstrar variações em alguma dimensão da realidade [...]” (ARMANI, 2006, p. 58).

No contexto da avaliação de programas, é comum a utilização de indicadores de performance. As medições de performance são ferramentas de avaliação descritivas que permitem uma compreensão do programa ou da organização de forma contínua, particularmente quando o interesse for a gestão por resultados. São baseadas em indicadores quantitativos e o propósito é fornecer informações objetivas aos gestores para melhorar a tomada de decisão e assim fortalecer a própria performance do programa, bem como prover *accountability* para uma série de *stakeholders*. Dentre os seus tipos, estão mensurações sobre recursos, produtos ou entregas, produtividade, eficiência, qualidade, impactos, custo-efetividade, satisfação, entre outros (WHOLEY et al., 2004).

De forma a exemplificar, no que tange às redes de cooperação, Cheikhrouhou et al. (2008), a partir de um estudo de caso, desenvolvem um modelo avaliativo que busca estimar os benefícios para as empresas, no que concerne à oportunidades de negócios, ao participarem de redes de colaboração horizontais. O modelo considera: A estimativa de oportunidades que podem ser geradas pela rede; As possibilidades de geração de produtos em parceria e sua consequente operação; A melhor combinação de parcerias entre empresas para atender as demandas por produtos; e Os custos para que as empresas participantes realizem a entrega prevista. O modelo considera tanto dados quantitativos como qualitativos para estimar a intensidade entre as variáveis colocadas. Considerando o ambiente inovativo, para avaliar as melhores configurações de parcerias, o modelo leva em consideração as variáveis: objetivos comuns entre as empresas, disponibilidade de recursos, competências técnicas, performance dos produtos, competências chave de cada empresa, confiança entre os parceiros, e a proximidade geográfica entre as empresas (CHEIKHROUHOU et al., 2008).

Na mesma linha, Peng e Meng (2016) desenvolvem uma análise em uma rede de empresas do setor industrial evidenciando a seleção de parceiros para cooperação na manufatura de produtos inovadores. Visando a melhor combinação de parceiros na rede, para determinadas demandas, os autores desenvolvem um modelo estatístico de análise de dados, o qual considera múltiplos fatores, inerentes às empresas e às demandas. Para exemplificar, partem do caso de um produto a ser desenvolvido entre empresas da rede, e concluem que o modelo permite a avaliação das melhores combinações e, por conseguinte, dos melhores resultados para as empresas participantes (PENG; MENG, 2016).

Após o desenho e coleta de dados em um processo avaliativo, as informações devem ser descritas, analisadas, interpretadas e julgadas. O julgamento das informações dependerá do

significado dos achados frente ao contexto em que se insere o objeto avaliado. Essas análises deverão ser, então, utilizadas de acordo com o propósito definido para o processo de avaliação (KELLOG FOUNDATION, 1998).

O objetivo da etapa de análise dos dados é dar sentido a eles, a partir de um processo de redução e síntese de informações, e assim permitir sua inferência. Para definir as técnicas de análise e interpretação de dados, deve-se verificar que métodos são mais adequados diante das questões que se está tentando responder, das informações que se planeja coletar e dos métodos da coleta em si. Além disso, é importante pensar nas pessoas que receberão os relatórios da avaliação e se os métodos de análise e interpretação serão bem compreendidos por este público. Por fim, é preciso considerar qual é a escala de medida dos dados e quais métodos estatísticos são apropriados para essa análise (WORTHEN et al. 2004).

As análises sobre dados quantitativos em geral consideram o uso de técnicas estatísticas, que podem ser das mais simples às mais avançadas. As análises quantitativas requerem que se interprete os dados e verifique se estes fazem sentido diante dos fatores contextuais. Já as análises qualitativas, são com frequência vistas como um modo narrativo que traz os resultados numéricos (quantitativos) para um contexto. Porém, mais do que isso, as análises qualitativas ajudam a explicar como o objeto avaliado funciona e porque vem se comportando de tal maneira dadas as circunstâncias, por quais razões vem enfrentando eventuais problemas, e pode ainda ajudar a explicar resultados que não podem ser mensurados quantitativamente. A análise qualitativa é vista, então, como um caminho para trazer melhor entendimento sobre aquilo que se avalia (KELLOG FOUNDATION, 1998).

Patton (2008) destaca que a análise dos dados deve ser planejada antes mesmo da coleta, e que o ato de fazer simulações pode facilitar seu planejamento. São questões chave neste momento, refletir sobre o que esses resultados significam, ou mesmo que ações seriam realizadas a partir desses resultados. A etapa de planejamento da análise, é o momento para pensar sobre quais serão os critérios para julgar os dados coletados, e formalizá-los. Os critérios possuem ligação com os objetivos e aquilo que se espera da intervenção avaliada.

Para dados qualitativos, os critérios podem envolver casos e exemplos daquilo que se espera. Para quantitativos, os critérios podem ser estabelecidos a partir de padrões desejáveis. Para a definição dos critérios, Patton (2008) sugere a utilização de pelo menos três níveis de realização: 1) Nível em que o resultado obtido é considerado altamente efetivo; 2) Nível em que o resultado obtido é considerado adequado; 3) Nível em que o resultado obtido é considerado inadequado (PATTON, 2008).

Após a interpretação e análise dos dados obtidos pelo processo de avaliação, um importante passo é fazer uma boa apresentação e comunicação da avaliação realizada, pensando no seu uso por parte dos *stakeholders* interessados. Uma prática comum e indicada é a construção do relatório de avaliação. A construção de um relatório de avaliação deve levar em conta a apresentação dos objetivos, métodos e procedimentos da avaliação, a apresentação dos resultados, descobertas, resumos e interpretações das informações obtidas, as conclusões e recomendações do avaliador, e outros itens que se julgar relevantes (WORTHEN et al. 2004).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza exploratória e qualitativa. A pesquisa exploratória busca maior familiaridade com o problema em foco, buscando torná-lo explícito ou construir hipóteses (GIL, 2004). Já sua abordagem é qualitativa, a qual abrange estudos com enfoque interpretativo e naturalístico da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000).

O tipo de estudo realizado configura-se como um estudo de caso, o qual busca compreender fenômenos sociais complexos, permitindo a investigação de fenômenos contemporâneos do contexto real (YIN, 2005). Nas ciências sociais a diferença entre fenômeno e seu contexto representa um dos grandes desafios dos pesquisadores, muitas vezes limitando a resolução de problemas com o uso de procedimentos com alto nível de estruturação. Por este motivo, há uma crescente realização de estudos de casos nas ciências sociais, com objetivos distintos: a) explorar situações da vida real que não possuem limites claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto em estudo; c) descrever o contexto daquilo que se está investigando; d) formular hipóteses e desenvolver teorias; e) explicar relações causais entre variáveis presentes em situações complexas que não permitem a utilização de experimentos e levantamentos (GIL, 2004).

Seguindo as instruções de Yin (2005) para estudos de caso, o trabalho foi estruturado em três fases: (1) escolha do referencial teórico, composta pela seleção dos estudos e desenvolvimento de um protocolo base para a coleta de dados; (2) coleta e análise dos dados; (3) análise interpretativa dos dados à luz das teorias selecionadas. Além disso, considerando o modelo de dissertação do programa de Mestrado Profissional em Administração da ESAG, ao qual este estudo está vinculado, foi realizada uma etapa de elaboração de proposta de intervenção à situação problema delimitada.

Para o desenho da pesquisa, adotou-se como referência o conceito de avaliabilidade da avaliação (*evaluability assessment*) explicado por Wholey (2004). Nesse sentido, incorpora: o envolvimento dos stakeholders (especialmente usuários da avaliação); a análise e clarificação dos objetivos do programa entre as partes; exploração da realidade do programa; validação das bases do programa e necessidades de redesenho; definição das prioridades e intenções de uso do modelo de avaliação, em acordo com as partes (WHOLEY et al., 2004).

Diante do exposto e a partir do propósito do estudo, o Quadro 3 sistematiza o desenho da pesquisa, correlacionando objetivos específicos e procedimentos metodológicos:

Quadro 3 - Objetivos específicos e métodos de coleta de dados

Objetivo específicos	Métodos de coleta de dados
1) Caracterizar as diretrizes do programa Verticais de Negócios;	Levantamento documental; Entrevista semiestruturada;
2) Compreender a demanda por avaliação do Programa Verticais de Negócios na perspectiva dos <i>stakeholders</i> ;	Entrevista semiestruturada;
3) Caracterizar o propósito, as diretrizes metodológicas e premissas para implementação da avaliação, a partir da análise da demanda à luz de diferentes abordagens avaliativas	Análise a partir dos dados coletados nas etapas anteriores;
4) Validar com os <i>stakeholders</i> o propósito e as diretrizes metodológicas para o desenho do plano de avaliação	Reunião estruturada com a adoção de técnicas de cocriação;
5) Sistematizar o plano de avaliação e premissas para sua implementação	Sistematização a partir dos dados coletados nas etapas anteriores

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, a etapa inicial do estudo foi operacionalizada por meio de levantamento documental e coleta de dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE B e APÊNDICE C). Foram analisadas as publicações mais recentes da ACATE: Tecnologia e Inovação em Santa Catarina: ACATE 30 anos (2016); ACATE Tech Report (2016); Observatório ACATE (2018); Relatório Anual de Atividades 2017 (2018); além do Regimento Interno Verticais de Negócios, atualizado em 2019. As entrevistas foram realizadas com representantes de diferentes categorias de *stakeholders*, levantados de forma preliminar a partir de documentos da organização e da experiência da pesquisadora com o programa, sendo: (1) fundadores (visão dos precursores do programa); (2) diretores da ACATE (visão institucional atual); (3) diretores das Verticais (visão dos participantes do programa); (4) equipe executiva (visão da equipe de gestão do programa). Foram entrevistados: um dos fundadores do programa; dois membros da diretoria formal da associação; o diretor de uma vertical e representante dos empresários participantes; e dois membros da equipe de gestão do programa, os quais são colaboradores contratados pela associação, totalizando seis entrevistas. O Quadro 4 caracteriza os sujeitos que compuseram a primeira rodada de entrevistas.

Quadro 4 - Sujeitos da primeira rodada de entrevistas

Entrevistado	Relação/Cargo na ACATE	Envolvimento no Programa	Tempo de Participação/ Envolvimento no Programa
E1.1	Fundador do Programa, ex-presidente da ACATE e atual Conselheiro	Envolveu-se com o processo de criação do programa. O entrevistado foi parte da diretoria estatutária da ACATE durante a gestão em que o programa foi concebido e lançado, atualmente é parte do conselho deliberativo da associação.	Envolvimento direto por 4 anos, e envolvimento indireto por 6 anos
E1.2	Diretor Estatutário, ex-diretor de Vertical	Envolvem-se diretamente no contato com os diretores das verticais e alinhamento destes quanto à estratégia da ACATE. Acompanham as demandas do mercado e também articulam players do mercado para conectar aos grupos e diretores. Conecta e articula o programa com demais iniciativas da ACATE.	10 anos
E1.3	Diretor Executivo	Acompanha os diretores das verticais e macro entregas do programa. Apoia a equipe gestora em demandas pontuais. Auxilia na definição da equipe de gestão. Conecta e articula o programa com demais iniciativas da ACATE.	9 anos
E1.4	Diretor de Vertical	Apoia e organiza o grupo. Guia o grupo para alinhamentos práticos de desenvolvimento de ações colaborativas. Tem papel de articulação de parceiros e iniciativas, e muitas vezes coordena as frentes de trabalho. Representa o grupo perante à diretoria da ACATE e ao seu segmento de mercado.	7 anos
E1.5	Gerente de Programas Estratégicos	Apoia a equipe de gestão na gestão do programa. Trabalha pelo alinhamento da cultura e propósito da ACATE e do programa. Articula oportunidades e conexões entre empresas, com parceiros, mercado, e demais iniciativas. Apoia a equipe no desenvolvimento de cada vertical.	5 anos
E1.6	Analista de Gestão do Programa Verticais de Negócios	Apoia os grupos na gestão, execução e direcionamento das atividades. Incentiva e motiva dos grupos. Articula oportunidades e conexões entre empresas, com parceiros, mercado, e demais iniciativas. Acompanha e busca desenvolver cada vertical.	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Essa etapa procurou incorporar o conceito de avaliabilidade de avaliação no que concerne à clarificação sobre os objetivos do programa, exploração da sua realidade e validação de suas bases em conjunto aos *stakeholders* (WHOLEY *et al.*, 2004; BRUNNER *et al.*, 2019). Assim, as entrevistas buscaram levantar a opinião dos entrevistados acerca dos objetivos, finalidades e propósito do programa, sua definição e prática, e quem são seus principais *stakeholders*.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, realizou-se uma etapa de coleta de dados primários, a fim de caracterizar a demanda por avaliação no programa. Para a coleta, foi composta uma amostra com *stakeholders* do programa identificados junto aos entrevistados na coleta de dados anterior. Atualmente o programa conta com 13 verticais: Agronegócio,

Construtech, Conectividade e Cloud, Educação, Energia, Fintech, Games, Governança e Sustentabilidade, IoT (Internet das Coisas), Manufatura, Saúde, Segurança e Varejo. Para o escopo deste estudo foram escolhidas quatro verticais prioritárias, englobando grupos com níveis de maturidade distintos, considerando avaliação fornecida pela equipe do programa, atualizada em dezembro de 2018. A avaliação de maturidade é feita a partir de cinco dimensões de análise: Visibilidade, Mercado, Conhecimento, Envolvimento com o Ecossistema, e Governança e Sustentabilidade. A maturidade é classificada nas cinco dimensões por meio de indicadores binários e critérios de validação, distribuídos em quatro níveis de maturidade.

Em ordem crescente de maturidade, as verticais selecionadas foram: Construtech (tecnologia para a Construção Civil), fundada em 2018; Fintech (tecnologia para o setor financeiro), criada em 2016; Manufatura, fundada em 2012; e Saúde, fundada em 2010. Ademais, foram entrevistados membros da diretoria estatutária da associação, e um representante da equipe gestora do programa, apontados como *stakeholders* principais no levantamento de dados inicial.

Assim, a amostra da segunda etapa totalizou 15 entrevistados e ficou composta da seguinte maneira: 3 representantes de cada grupo (1 diretor mais 2 empresários participantes) devidamente aderidos ao programa, e escolhidos a partir do critério de maior participação em reuniões, indicador utilizado para medir o engajamento da empresa no programa; 2 representantes da diretoria estatutária da associação, e 1 representante da equipe gestora do programa.

O Quadro 5 e o Quadro 6 caracterizam os sujeitos dessa etapa da pesquisa.

Quadro 5 - Sujeitos segunda etapa (Continua)

Entrevistado	Grupo a que pertence	Condição/Cargo	Tempo de Participação/ Envolvimento no programa
E2.1	Vertical Construtech	Empresário Participante	1 ano
E2.2	Vertical Construtech	Empresário Participante	1 ano e 6 meses
E2.3	Vertical Construtech	Diretor da Vertical	1 ano e 4 meses
E2.4	Vertical Fintech	Diretor da Vertical	2 anos e 10 meses
E2.5	Vertical Fintech	Empresário Participante	2 anos e 8 meses
E2.6	Vertical Fintech	Empresário Participante	2 anos e 8 meses
E2.7	Vertical Manufatura	Diretor da Vertical	6 anos

Quadro 6 - Sujeitos segunda etapa (Conclusão)

Entrevistado	Grupo a que pertence	Condição/Cargo	Tempo de Participação/ Envolvimento no programa
E2.8	Vertical Manufatura	Empresário Participante	1 ano e 9 meses
E2.9	Vertical Manufatura	Empresário Participante	2 anos e 6 meses
E2.10	Vertical Saúde	Diretor da Vertical	7 anos
E2.11	Vertical Saúde	Empresário Participante	3 anos e 3 meses
E2.12	Vertical Saúde	Empresário Participante	6 anos e 3 meses
E2.13	Diretoria Estatutária ACATE	Diretoria ACATE e ex-diretor de Vertical	8 anos e 7 meses
E2.14	Diretoria Estatutária ACATE	Diretoria ACATE e Empresário Participante (Vertical Manufatura)	9 anos
E2.15	Equipe de Gestão do programa	Gerente de Programas Estratégicos	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A coleta e análise dos dados foram realizadas tomando como referência o modelo de análise apresentado no Quadro 7 e no Quadro 8, estruturado com base em Worthen et al. (2004) e Patton (2011) quanto às abordagens Somativa, Formativa e Desenvolvidora, e em Patton (2011) quanto às dimensões e categorias de análise.

Quadro 7 - modelo de análise (Continua)

Abordagens				
Dimensões de Análise	Categoria de Análise	Somativa	Formativa	Desenvolvimental
Propósito da avaliação	Quanto aos objetivos da avaliação	Busca informações para julgamento de valor, mérito, ou significância do programa e seu modelo, a partir de critérios. (WORTHEN et al., 2004; PATTON, 2011)	Busca observar padrões processuais, relações entre elementos chave no programa, relações causa-efeito e defeitos de implementação. Verifica a eficácia e efetividade, e busca validar instrumentos, e o modelo em si. (PATTON, 2011)	Procura identificar maiores problemas e necessidades, e suas possíveis soluções inovadoras. Também busca documentar em que ações há mais engajamento, seus resultados no curto prazo e as consequências das ações. Identifica processos emergentes e impactos que acompanham a inovação. (PATTON, 2011)
	Quanto à importância do processo sua perspectiva de uso	Visa suportar a tomada de decisão sobre o programa, e sua determinação de futuro e continuidade. É tida como um instrumento para a <i>accountability</i> . (WORTHEN et al., 2004; PATTON, 2011)	Busca promover a melhoria do programa e seu modelo, apoiando sua padronização e estabilização. Assim é vista também como base para uma melhor avaliação somativa. (WORTHEN et al., 2004; PATTON, 2011)	Caracteriza-se por suportar a adaptação em condições complexas, incertas e dinâmicas. Permite o desenvolvimento contínuo em condições variáveis. Busca também determinar quando e se uma inovação está pronta para uma avaliação formativa em um piloto. (PATTON, 2011)
Diretrizes metodológicas	Quanto às perguntas avaliativas	Busca responder: - Funcionamento do programa - Utilização de recursos - Atendimento a necessidades - Alcance de resultados - Mérito da continuação do programa - Adição de valores financeiros - Comparação com intervenções alternativas - Relação causa-efeito nos resultados - Clareza do modelo (WORTHEN et al., 2004; PATTON, 2011)	Questiona-se - Pontos fortes e fracos que aparecem na implementação - O que e como o programa deve melhorar - Satisfação dos participantes - Potencial de aumento dos resultados e impactos - De que forma o programa funciona e para quem - Controle e redução de custos - Aprimoramento da qualidade - Maturidade do programa para uma avaliação somativa (WORTHEN et al., 2004; PATTON, 2011)	Pergunta-se sobre: - Entendimento da situação/contexto - Identificação de valores que guiam a inovação - Condições ambientais em que se insere o programa - Entendimento sobre conceitos e características da inovação - Relação entre resultados e progresso na direção desejada - Critérios que emergem para dizer se o programa funciona ou não funciona - Processos que engajam os envolvidos e seu porquê - Tendências do sistema - O que deve ser controlado, previsto, medido ou não (PATTON, 2011)

Quadro 8 - Modelo de Análise (Conclusão)

Abordagens				
Dimensões de Análise	Categoria de Análise	Somativa	Formativa	Desenvolvimental
Premissas para implementação	Quanto às premissas para implementação e uso de informações	Deve se observar a independência e credibilidade do avaliador. O rigor procedimental da avaliação e a confiabilidade dos dados. Oportunidades e estabilidade do ambiente. Os decisores devem ver significado na avaliação e estarem comprometidos e engajados para a decisão. (PATTON, 2011)	A implementação deve ser bem desenhada e ter critérios de qualidade bem estabelecidos. O staff deve ser capaz de identificar e trabalhar nas melhorias a serem implementadas. Deve haver um clima de aprendizagem, e abertura para o retorno e a mudança. O avaliador deve ter a habilidade de conduzir o processo de aprendizagem. Confiança no uso das descobertas para melhoramentos e clareza quanto a maturidade do programa para avaliação somativa. (PATTON, 2011)	Deve haver comprometimento no uso dos dados para fazer sentido ao que está surgindo e poder utilizar essas descobertas para os próximos passos. Necessário agilidade, integração e síntese de informações múltiplas e dados conflitantes. É preciso que os inovadores e avaliadores sejam capazes de trabalhar juntos em parceria, com respeito e confiança mútuas. Construção de sentido, reflexão e interpretação de dados para informar a inovação em andamento. Abertura para os resultados que emergem, e tolerância sobre ambiguidades e incertezas, trazendo equilíbrio para qualidade e velocidade do retorno. (PATTON, 2011)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A análise de dados à luz das três abordagens avaliativas, se deu a partir da análise de conteúdo, e compôs o terceiro objetivo específico do estudo. A análise de conteúdo se dá a partir de um conjunto de técnicas de análise, realizadas a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos (BARDIN, 1977). A segunda e terceira etapas adentraram então na exploração das prioridades e perspectivas de uso da avaliação, a partir das demandas evidenciadas pelos *stakeholders*, seguindo os preceitos colocados por Wholey et al. (2004) e Brunner et al. (2019) no que tange à avaliabilidade da avaliação.

A partir da análise dos dados e prioridades definidas, chegou-se à 4 etapa do desenvolvimento do estudo, atendendo aos últimos objetivos específicos. Esta etapa foi realizada por meio de reunião estruturada com parte dos membros previamente entrevistados, a partir da adoção de técnicas de cocriação. A cocriação pode ser entendida como um processo pelo qual várias pessoas criam ou desenvolvem algo de maneira conjunta. Para que se efetive a cocriação é preciso preparar o ambiente para que ela aconteça, e estabelecer foco ao processo (FRANCO, 2013).

Foram convidados para esse momento, inicialmente os diretores de cada grupo, um representante da diretoria estatutária da ACATE e um representante da equipe gestora do programa. Por indisponibilidade de agenda, os diretores das Verticais Construtech e Fintech não puderam fazer-se presentes. Foram então convidados os demais entrevistados representantes dessas verticais, porém nenhum deles conseguiu adequar-se à agenda do encontro. Sendo assim, fizeram-se presentes na reunião os representantes das Verticais Saúde e Manufatura, da equipe de gestão do programa, e da diretoria estatutária da ACATE, consistindo nos entrevistados E2.7, E2.10, E2.15, E2.14, respectivamente. Ainda, foram convidadas a participar da reunião a nova gerente de programas estratégicos da organização, e a nova líder do programa verticais de negócios.

A reunião foi realizada a partir de três tópicos: 1) Validação das conclusões da análise da demanda por avaliação e sistematização dos achados quanto à caracterização dos propósitos da avaliação; 2) Priorização e definição final das perguntas avaliativas correspondentes aos propósitos para compor o Plano de Avaliação; 3) Definição de diretrizes metodológicas do Plano de Avaliação.

A partir das definições realizadas com os *stakeholders*, foram elaboradas sugestões sobre os métodos de coleta de dados e critérios para julgamento das informações a serem levantadas. Além disso propôs-se um plano de implementação da avaliação de forma geral.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O PROGRAMA VERTICAIS DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DA ACATE E DO ECOSISTEMA CATARINENSE DE INOVAÇÃO

Esta seção discute os resultados da primeira etapa da pesquisa, que teve como objetivo identificar as diretrizes do programa e seus *stakeholders*. A discussão é feita posicionando o Programa Verticais de Negócios no contexto da ACATE e do ecossistema de inovação no qual está inserido.

O setor de tecnologia em Santa Catarina corresponde a cerca de 5,6% da economia do estado, tendo faturado em 2017, R\$15,53 bilhões. Entre as mesorregiões de maior destaque, estão a Grande Florianópolis, o Vale do Itajaí e o Norte Catarinense. Juntas, as três regiões concentram 83,2% do faturamento de um setor que vem crescendo sistematicamente. Em 1986, havia 129 empresas de tecnologia no estado, já ao final de 2017 o setor contava com 12.365 empresas. Destas, 50% nasceram a partir de 2012, mostrando um crescimento exponencial nos últimos anos. (OBSERVATÓRIO ACATE, 2018).

Dentro desse contexto, tem destaque a atuação da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), nascida no ano de 1986, em uma década de efervescência do empreendedorismo de base tecnológica no estado. Ao longo dos anos iniciais, a ACATE se consolidou como uma entidade de classe comum, tornando-se a voz do empresariado de tecnologia. Com o tempo, o conhecido “associativismo tradicional” foi dando espaço ao que a associação reconhece como “associativismo inovador”, entendido pela entidade como aquele pautado na sinergia e na colaboração, e que coloca em voga o ecossistema e a geração de novos negócios. A ACATE voltou-se, então, ao fomento de iniciativas que colocassem os associados em contato direto, tornando-os protagonistas da construção do ecossistema de inovação e fortalecimento do ambiente de negócios. (ACATE, 2016)

No escopo de atuação da organização estão ações de representatividade, relacionamento, e entrega de benefícios e facilidades que auxiliem as empresas associadas em suas jornadas. Também promove o diálogo e fomenta os diversos polos regionais catarinenses, o empreendedorismo, a inovação, e o desenvolvimento de outros setores econômicos a partir da tecnologia. Em 2017, a associação mudou seu posicionamento e lançou uma nova marca, pegando para si a missão de promover a cultura da inovação no estado. Para a ACATE, a inovação é o seu cerne, e tudo o que planejam deverá ter esse fim (ACATE, 2018).

Nesse sentido, a ACATE tem investido na interação e sinergia entre os empresários, fomentando um ambiente propício à colaboração e geração de novos negócios (ACATE, 2016). Em sua área de Programas Estratégicos, a associação promove iniciativas de fomento ao empreendedorismo e inovação, visando contribuir para o fortalecimento do ecossistema de inovação no qual está inserida (ACATE, 2018). Com esse propósito criou, em 2009, o programa Verticais de Negócios.

O programa consiste na reunião de grupos de empresas que atuam em mercados distintos e complementares. Seu objetivo principal é gerar interação entre os empresários e promover colaborações que resultem em negócios. (ACATE, 2016)

De acordo com o Regimento Interno do programa, as Verticais de Negócios têm como propósito: “Desenvolver e fomentar o crescimento das empresas de tecnologia associadas e assim fortalecer os diversos segmentos de mercado a partir da tecnologia.” (ACATE, 2019, p. 6). Como finalidades, as Verticais esperam: Ampliar a cooperação entre as empresas e a geração de negócios; promover a aprendizagem organizacional; fortalecer o branding da ACATE e das empresas participantes (ACATE, 2019).

As informações levantadas em documentos da associação apresentam o programa como promotor do desenvolvimento de redes interorganizacionais, buscando promover a cooperação e a colaboração em grupos de empresas, em prol da aprendizagem e da geração de negócios, nos termos vistos em Jackson (2011) e Trzeciak et al. (2018) para o contexto dos ecossistemas de inovação.

Os resultados obtidos nas entrevistas apontam um alinhamento entre os entrevistados em relação à base estratégica do programa e principais atores envolvidos. Para eles, o programa tem como propósito fortalecer as empresas participantes, a própria entidade, e o meio em que se insere, a partir do compartilhamento e cooperação entre os participantes. Como resultados espera-se, entre outros: o crescimento dos negócios; o fortalecimento do associativismo; mais visibilidade aos envolvidos; a geração e ampliação do conhecimento. As diretrizes percebidas pelos entrevistados assemelham-se, portanto, às aquelas formalizadas no Regimento Interno do programa Verticais de Negócios (2019).

O entrevistado E1.1, o qual foi um dos fundadores do programa, explica que a criação das Verticais se deu em decorrência da necessidade de promover a cooperação entre os empresários associados, que até então não se engajavam com a associação. Ainda, com a indicação de um empresário associado para tornar-se diretor em cada vertical, a iniciativa buscava o desenvolvimento de lideranças para o setor, capilarizando a representação da ACATE nos diversos segmentos de mercado atendidos por soluções tecnológicas. Por fim, o

programa se justificava pela necessidade de atender demandas comuns que chegavam por meio dos associados. Agora organizados por segmentos de mercado, os empresários encontravam apoio uns nos outros para buscar de forma coletiva apoios externos, e contavam com suporte institucional da ACATE.

Questionado sobre seu entendimento do que é o programa Verticais de Negócios, o entrevistado relata que se trata de:

“Um ambiente de promoção da cooperação entre empresas para o desenvolvimento econômico, desenvolvimento social. Para crescimento, para promover a aceleração, e a inovação. Acho que deveria ser esse o papel das verticais. E ali dentro elas promoverem um movimento que agregue valor para as empresas. A empresa tem que sair daqui melhor do que ela entrou. E esse complemento ele não vem na hora. Por isso tem que ser bem esclarecedor. Cases de sucesso devem ser mapeados, das empresas que participam. [...] Por que se eu faço isso, quando entra novas verticais e eu tenho esses números, e o cara recebe, ele começa a aguardar para ver resultado. Ele até paga para participar. Se ele não vê, ele vai lá querendo: “Tem dinheiro para mim? Tem negócio para mim? Eu preciso de mão de obra. Ah, não tem nada disso? Então essa ACATE não serve para nada...” Ele só vai buscando. Ele tem que começar a trocar ideias, tem que ter espaço para cases, para discutir modelos de negócios, para fazer estudos de casos, para aprender. Os empresários têm que estar predispostos a aprender.” (ENTREVISTADO E1.1).

Nota-se, portanto, que desde o início o programa apresentou características de promoção do ecossistema de inovação. Isenberg (2010), aponta entre as dimensões de um ecossistema de inovação, a dimensão Mercado, a qual deve contar com redes de empreendedores para o seu desenvolvimento. O ecossistema de inovação também é mais propício ao desenvolvimento dos negócios inovadores à medida que cresce a oferta de capital financeiro aos empreendimentos, que a cultura favorece o surgimento de cases de sucesso e as trocas entre os atores, e que se desenvolvem lideranças alinhadas a essa cultura, entre outras dimensões (ISENBERG, 2010).

A visão da diretoria formal da associação, vai ao encontro da visão do fundador e aborda ainda uma perspectiva prática de atuação do programa. Para esses diretores, o programa existe para organizar e estruturar a participação das empresas associadas na ACATE e fazer com que o associado trabalhe em prol do seu setor, de forma coletiva. As Verticais são vistas como uma ferramenta para promover ações associativas, por meio do protagonismo dos empresários. A partir disso, espera-se fortalecer e desenvolver as empresas, os empreendedores, e o setor como um todo.

Para alcançar esses resultados, os diretores entendem que há objetivos distintos para a ACATE e para os empresários participantes. Na perspectiva da ACATE objetiva-se: desenvolver as lideranças do setor, até mesmo para que possivelmente sucedam os líderes da

organização; atuar de maneira organizada a partir da estratificação das demandas que chegam até a associação; educar os empreendedores para trabalharem de forma colaborativa; desenvolver competências e estruturas que apoiem a promoção do ecossistema de inovação; Integrar atores dos diversos mercados ao mercado de tecnologia; fomentar a qualidade das empresas e dos colaboradores. Na opinião dos empresários, representados aqui pelo diretor de uma das verticais de negócios, entende-se que são objetivos principais: Ampliar o networking; acessar uma rede qualificada de empreendedores do seu segmento de mercado e parceiros do ecossistema de inovação em contato com a ACATE; ter um canal direto de contato com a ACATE; desenvolver seu negócio.

A visão dos diretores coloca a prática associativista como um meio para o desenvolvimento nos negócios e do ecossistema de inovação, alinhado ao que a organização traz em uma de suas publicações anteriormente abordadas (ACATE, 2016). Alencar (1997) coloca o associativismo como a atividade humana desenvolvida a partir da ligação de indivíduos conectados em rede ou sistema de relações sociais. A organização associativa pode ser vista como uma opção estratégica de transformação do meio, ou como um instrumento que proporciona aos atores envolvidos mecanismos de adaptação ao meio (ALENCAR, 1997). Já o ecossistema de inovação é pautado na presença dos atores com diferentes papéis de fomento, apoio e desenvolvimento de negócios e na interação entre eles, principal estímulo para a geração de valor. Estas interações devem ser também coordenadas entre elas para que o ecossistema atinja todo o seu potencial. (GUAN, 2016; TRZECIAK et al., 2018). Assim, entende-se que o ecossistema de inovação se desenvolve a partir da associação entre atores componentes de um mesmo sistema de relações, como é o caso do programa estudado.

O programa Verticais de Negócios, o qual busca promover uma série de interações entre seus participantes, com redes de parceiros, mercados e outros atores, no intuito de fortalecer os negócios e desenvolver a localidade, apresenta-se como um mecanismo de promoção do ecossistema de inovação local.

Para compor a visão dos empresários participantes do programa foi entrevistado o diretor de uma das Verticais de Negócios. Na sua visão o programa busca unir esforços entre empresas de um mesmo setor, para extrair benefícios comuns. O programa é importante à associação dado que apoia o atendimento das demandas das empresas de cada segmento de mercado, e ainda a promove o seu desenvolvimento, o desenvolvimento dos empreendedores e da própria associação. O entrevistado ressalta que o programa traz vantagens às empresas como: o compartilhamento de informações entre os membros do grupo, proporcionando aprendizagem, a geração de oportunidades de negócios, a ampliação da visibilidade das

empresas a partir do grupo, o acesso à uma rede de parceiros qualificadas, entre outros. Em uma de suas falas, o entrevistado reforça que os principais ganhos para as empresas são intangíveis:

“[...] As empresas da minha vertical têm alguns desafios, que a ação em grupo, através da associação pode ser muito mais eficiente do que isoladamente. Então é essa, essa ação coordenada, ganha força através da associação [...] Eu sempre tive em mente que é o intangível que conta ali, o aprendizado. Muitas vezes eu peguei vários aprendizados das próprias reuniões, ou das oportunidades de outras reuniões e do Vertical Meeting [evento], que tem ligação também com a vertical. E a gente acaba trazendo para casa o conhecimento e aplicando muitas vezes na empresa.” (ENTREVISTADO E1.4).

Tidd et al. (2008) explica que em um ambiente cada vez mais competitivo, as alianças estratégicas e parcerias diversas, representam às empresas meios para desenvolver seus negócios e crescer no mercado. Dentre os principais fatores que levam às empresas a colaborarem está a promoção da aprendizagem compartilhada. (TIDD et al., 2008). A interação entre atores com desafios similares permite trocas de informações valiosas, além de aproximar os potenciais parceiros. Para que a interação aconteça, é importante que haja um ambiente seguro, que facilite as trocas e aprendizagem. (LUCHESE, 2014) A partir das redes as empresas esperam então adquirir vantagens competitivas. E são fatores chaves para o crescimento da rede na percepção das empresas, a congruência de objetivos entre os atores, o tempo de participação e o fortalecimento e maior representatividade da rede, em sua interação com o meio (MINEIRO et al., 2019). Analisando o caso das Verticais de Negócios, temos então espaços criados para promover a interação e trocas de experiências e conhecimentos entre empresas e demais atores da rede, buscando a geração de negócios e fortalecimento do mercado. Entende-se assim, que o programa acaba ainda por ampliar capacidade inovativa das empresas a partir da aprendizagem.

Para completar o entendimento sobre as diretrizes do programa, foram entrevistados dois integrantes de sua equipe gestora. As percepções dos entrevistados são bastante similares às dos demais atores. Os entrevistados entendem as Verticais de Negócios como um programa que visa o fortalecimento do ecossistema de inovação, por meio das trocas entre as redes de empresários e a realização de ações conjuntas. Como principais pilares do programa colocam: Trocas de conhecimento; Networking, Cooperação; A promoção da visibilidade; e Geração de negócios. Ressaltam que ao ponto que o programa contribui para o fortalecimento das empresas e da associação, impacta no ecossistema de inovação e na economia do estado como um todo.

Quando questionado sobre os objetivos práticos e finalidades do programa, o entrevistado E1.5, evidencia:

“Eu vejo muito a questão do fortalecimento das empresas. No sentido de trazer líderes mais conscientes, mais capacitados, com mais visão de futuro, mais visão do ecossistema. E aí tendo essa visão assim mais ampliada, levar para que a empresa possa usufruir desse conhecimento e com isso possa crescer, com sustentabilidade. Ah! E aí claro, fazer negócios, é um ambiente propício para negócios, e parcerias. Essas parcerias [...] o que for que seja uma relação de ganha-ganha: fusão, aquisição, permuta de funcionários, spinoff, novas sociedades, investimentos, colaboração, projetos. [...] Como resultado: empresas mais fortes, mais consolidadas, mais conhecidas, com mais visibilidade. E aí com isso entra o ecossistema de novo, que a gente vai trazer com isso um ecossistema mais forte também, mais unido, mais confiável. Eu acho que confiança é um resultado muito legal que a gente consegue com esses grupos. Confiança na ACATE, confiança entre eles, confiança no programa. Inovação é resultado também, inovação em modelos de negócios, em serviços, produto, e até em processos [...]” (ENTREVISTADO E1.5).

A visão do entrevistado conclui que se trata de um programa dinâmico, pautado na interação entre pessoas, e que gera diversos resultados. Seu impacto no ecossistema de inovação é direto, sendo o programa visto como um importante componente e articulador dentro do sistema. Em consonância, Trzeciak et al. (2018) reforçam que o ecossistema de inovação funciona como um sistema dinâmico, formado por um conjunto de atores que se relacionam e estão interconectados. As interações são propulsoras do desenvolvimento tecnológico e econômico. O ecossistema contribui assim na catalisação, sustentação e suporte ao crescimento dos negócios, e deve culminar no fomento ao empreendedorismo, e no surgimento de inovações. (TRZECIAK et al., 2018). O ecossistema deve ser então, capaz de gerar e distribuir valor entre os membros que o compõem. (AUDRETSCH et al., 2018).

Sendo o relacionamento entre pessoas a base do ecossistema, o grau de confiança nele existente guarda influência direta no seu desenvolvimento. A confiança e a reciprocidade entre atores são vistas como fatores chave dentro das redes. Acontecem à medida em que se ampliam as conexões entre os atores e cresce o compartilhamento entre eles. Aos poucos as organizações vão tornando-se interdependentes e ampliando o capital social local (LUCHESE, 2014).

Além das diretrizes, foram levantadas durante as entrevistas, a percepção dos atores sobre quem eram os principais *stakeholders* do programa, e como se envolvem. A todos os entrevistados é comum o entendimento de que são participantes ativos no programa: os empresários associados, a equipe de gestão e a diretoria da ACATE. Os empresários e a equipe gestora atuam no dia a dia das Verticais, participando dos encontros, desenvolvendo e participando das iniciativas promovidas pelos grupos, e recebendo os benefícios diretos das interações (conhecimento, acesso à rede, parcerias e outros). A diretoria da ACATE acompanha

diretamente o programa, porém não se envolve com a execução de atividades. Juntamente com o corpo diretor das Verticais, compõe o corpo de tomadores de decisão do programa.

No âmbito da execução de iniciativas pelos grupos, envolvem-se também diversos atores do ecossistema. Todos os entrevistados apontaram a presença de atores do ecossistema de inovação no programa, envolvidos em virtude das mais diversas iniciativas planejadas e executadas em cada vertical. Foram citados por todos os entrevistados a presença dos Governos, como atores que apoiam questões de ordem política e recursos, o desenrolar das ações para fortalecer o ecossistema. Também são citadas por todos, as empresas componentes dos mercados de cada vertical, e que estão em constante diálogo e interação com os grupos: clientes, fornecedores e investidores, dentre outros atores. Ainda, é citado pelos diretores formais da ACATE (E1.2 e E1.3) e pelos membros da equipe gestora (E1.5 e E1.6), o envolvimento constante de membros das universidades e demais instituições de ensino superior, em virtude de projetos com foco na produção de conhecimento ou desenvolvimento tecnológico, e iniciativas em prol da melhoria na qualificação de mão-de-obra para atuação nas empresas de tecnologia.

Nesse sentido, conclui-se que apesar de seu foco principal residir no fortalecimento das empresas associadas a ACATE, as iniciativas realizadas articulam-se com diversos atores de um ecossistema de inovação. Assim, o programa reforça sua relevância, dado que um ecossistema de inovação depende da inter-relação do seu conjunto de atores, comunidades, recursos, iniciativas, para permitir que os fluxos de conhecimento ocorram (WESSNER, 2007; ISENBERG, 2010). A partir da inter-relação entre os atores do meio, o ecossistema de inovação busca a geração de conhecimento, a adição de valor e riqueza de uma economia, promovendo seu desenvolvimento (JACKSON, 2011).

Diante do exposto, entende-se que o programa Verticais de Negócios figura como um componente do ecossistema de inovação inserido na dimensão mercado, conforme Isenberg (2010). Ainda, a partir de suas diretrizes, *stakeholders* e práticas, o programa promove a articulação de atores e o fomento ao desenvolvimento do ecossistema de inovação, tomando como princípios a cooperação e a colaboração em rede para o desenvolvimento de ações que fortaleçam as demais dimensões do ecossistema e seus atores, trazendo oportunidades diversas às suas empresas participantes.

O Quadro 9 e o Quadro 10 trazem a síntese dos resultados obtidos com as entrevistas, considerando o agrupamento de entrevistados frente ao conjunto de atores que representam.

Quadro 9 - Síntese dos resultados obtidos com as entrevistas (Continua)

Entrevistados	Base Estratégica	Stakeholders
Fundador	<p>O programa foi criado a partir da visão de que os empreendedores de sucesso são em geral vaidosos e querem desenvolver-se como líderes, e também que o sucesso da humanidade se deu a partir da solidariedade e formação de grupos/comunidades. No ambiente empresarial, esses agrupamentos são muito valiosos pois as empresas aproveitam e compartilham oportunidades umas com as outras. Antes do programa, a ACATE tinha também dificuldade em atender todas as demandas solicitadas, e os empresários não interagiam. Se pensou então em um espaço para promoção da cooperação, desenvolvimento de lideranças e atendimento de demandas comuns.</p> <p>Propósito: Aumentar a visibilidade da ACATE e gerar negócios entre as empresas.</p> <p>Objetivos: Promover a interação entre as empresas, compartilhamento de conhecimento, atrair investimentos, formar lideranças, promover a interação com o mercado e grandes players, divulgar as empresas e ações realizadas, e promover a visibilidade.</p> <p>Finalidades: Aprendizagem, geração de cases, fortalecimento do branding, formação de lideranças para a associação, geração de negócios.</p>	<p>Interessados no programa: Empresas associadas, Governos e instituições públicas, Mercado e seus grandes players.</p> <p>Envolvidos diretamente: Equipe de gestão da ACATE e os demais interessados.</p>
Diretoria Estatutária e Executiva	<p>O programa existe como forma de organizar e estruturar a participação das empresas associadas segundo os diversos mercados de tecnologia, e trazer o associado para trabalhar pelo seu setor e buscar resultados para o seu mercado e para as suas empresas.</p> <p>Justifica-se para colocar em prática o associativismo e permitir que o associado viva a entidade, sendo as verticais uma ferramenta para promover ações associativistas. Divididos por seus segmentos as empresas apresentam mais sinergias para cooperação, gerando assim resultados melhores do que se agissem isoladamente.</p> <p>Propósito: Fortalecer o setor de tecnologia, por segmentos de mercado, a partir do protagonismo do empresário associado.</p> <p>Objetivos: Organizar as demandas dos associados junto à ACATE; Educar os empreendedores para o associativismo; Promover o ecossistema; Fomentar negócios e o networking; Fomentar a qualidade nacional das empresas e dos colaboradores; Integrar os diversos mercados e tecnologias; Ter um acesso qualificado a organizações parceiras o que isoladamente seria mais difícil, Desenvolver lideranças e sucessores para a estrutura da ACATE;</p> <p>Finalidades: Melhorar a competitividade do setor de tecnologia catarinense; fomentar condições de mercado favoráveis para as empresas e o crescimento e fortalecimento das empresas de tecnologia de Santa Catarina.</p>	<p>Interessados no programa: Empresários de tecnologia, associados ou não, governo, investidores, organizações que fazem parte do mercado de cada vertical.</p> <p>Envolvidos diretamente: Empresários e Colaboradores das empresas; Equipe de gestão do programa; Mercado; Governo; Universidades.</p>

Quadro 10 - Síntese dos resultados obtidos com as entrevistas (Conclusão)

Entrevistados	Base Estratégica	Stakeholders
Diretoria Verticais	<p>As Verticais são a união de esforços, de empresas de um mesmo setor, para extrair benefícios comuns. Justificam-se pela necessidade do corpo executivo da ACATE, em atender os anseios de cada segmento de mercado e para fortalecer as empresas e associação. Propósito: Fomentar o crescimento das empresas participantes em cada Vertical.</p> <p>Objetivos: Promover a interação e compartilhamento entre as empresas para a cooperação (atuar em necessidades comuns); fomentar a visibilidade do grupo e suas empresas perante o mercado; gerar/ampliar conhecimento.</p> <p>Finalidades/Resultados esperados: Aumento das experiências/desenvolvimento pessoais e da empresa; Networking qualificado; Ganho de conhecimento técnico e aprendizagem; Geração de oportunidades de negócios; Desenvolvimento da liderança no caso do diretor.</p>	<p>Interessados no programa: Empreendedores; Associação; Mercado.</p> <p>Envolvidos diretamente: Diretores das verticais; Equipe de gestão das verticais; Empreendedores participantes; Diretoria da ACATE; Players diversos do mercado; Governo.</p>
Equipe gestora	<p>As Verticais são um dos programas estratégicos da ACATE, e busca fortalecimento do ecossistema de inovação, partir do encontro entre os empresários, e trocas entre eles. O programa consiste em grupos de empresas de um determinado setor, que se reúnem para verificar o que podem fazer juntos, que sozinhos, seria mais difícil. Entre os principais pilares estão: Troca de conhecimento; Networking, Cooperação; Percepção coletiva; Visibilidade; Geração de negócios.</p> <p>Justifica-se pela necessidade de construir um ambiente mais próspero à todos. O programa é necessário para o crescimento da ACATE, e do estado de Santa Catarina, no sentido que fomenta novas empresas, novos empregos, fortalecimento do PIB, fortalecimento da economia, e impacta na sociedade brasileira como um todo.</p> <p>Propósito: Fortalecer empresas e o ecossistema.</p> <p>Objetivos: Promover a interação entre as empresas; desenvolver lideranças, promover a troca de conhecimentos e experiências; promover a geração de negócios.</p> <p>Finalidades: Promover o fortalecimento, crescimento e visibilidade das empresas visibilidade e mais sustentáveis; promover a união e fortalecimento do Ecossistema. Aprendizado.</p>	<p>Interessados: Empresas de tecnologia; Universidades, professores, governo, sociedade; alunos em geral, colaboradores de empresas; rede de investidores, e fornecedores, à diretoria da ACATE e sua equipe, e às demais entidades que compõem o ecossistema.</p> <p>Envolvidos diretamente: Empresários, os professores, universidades, governo, colaboradores, equipe e diretoria da ACATE.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

#### 4.2 A DEMANDA POR AVALIAÇÃO NO PROGRAMA VERTICAIS DE NEGÓCIOS À LUZ DAS DIFERENTES ABORDAGENS AVALIATIVAS

Para analisar a demanda por avaliação no programa Verticais de Negócios, foi realizada coleta de dados a partir de 15 entrevistas semiestruturadas, com novo grupo de *stakeholders* do programa: empresários das verticais participantes, equipe gestora, e diretoria da ACATE. Os

entrevistados foram questionados acerca de suas percepções sobre: a importância do processo avaliativo e sua perspectiva de uso; quais deveriam ser os objetivos e perguntas-chave da avaliação; e quais são as questões-chave para viabilidade da coleta e uso das informações a serem avaliadas, categorias de análise definidas com base em Patton (2011).

Como visto, o campo da avaliação apresenta uma série de diferentes abordagens. Um objetivo básico da avaliação é produzir julgamentos de valor sobre algo que se avalia. E diversos são os usos desses juízos de valor. Essa direção é apontada por Scriven (1967) em seu trabalho seminal. Distingue-se que a meta (ou propósito) da avaliação é dar respostas a perguntas avaliatórias significativas, enquanto os papéis (ou usos) da avaliação se referem à maneira e foco para o qual essas informações serão utilizadas (WORTHEN et al., 2004).

Patton (2011) aborda o propósito da avaliação como um conjunto de objetivos e propostas de uso das informações. Engloba o julgamento das informações levantadas a partir de processo avaliativo, e o foco de uso das informações. Esse conjunto difere a partir da abordagem ou tipo de avaliação pretendida (PATTON, 2011).

Diante disso, a análise dos resultados da pesquisa é feita à luz das três abordagens de avaliação em evidência: Somativa, Formativa e Desenvolvimental.

Feito esse resgate teórico das abordagens avaliativas que norteiam a pesquisa, passa-se à análise dos dados coletados para cada uma das dimensões e categorias de análise.

#### **4.2.1 O propósito da Avaliação**

No que diz respeito ao propósito da avaliação, o levantamento da demanda junto aos *stakeholders* do programa Verticais de Negócios seguiu os preceitos de Patton (2011) e buscou evidenciar: 1) quais são os objetivos pretendidos, ou seja, que informações deveriam ser levantadas para quais julgamentos; 2) quais são os focos de uso das informações produzidas.

Deste modo, a análise do propósito da avaliação parte da discussão dos dados obtidos a partir das duas categorias de análise: Objetivos e Propostas de Uso da avaliação. Na sequência é feito um esforço conclusivo, a partir da análise sobre a dimensão Propósito, a qual engloba as duas categorias supracitadas.

##### *4.2.1.1 Análise quanto aos objetivos da avaliação*

No que diz respeito à abordagem somativa, os objetivos da avaliação buscam julgamentos de valor, mérito e significância do programa. Ajudam a determinar seu futuro e

modelo. Os objetivos na perspectiva formativa procuram levantar insumos para a futura verificação da eficácia e efetividade das ações implementadas. Ajudam a clarear elementos-chaves e relacionar insumos às atividades e processos e suas entregas e impactos. Na abordagem desenvolvimental, os objetivos visam levantar informações que mostrem possibilidades de outros modelos e adaptações e identifiquem que processos e entregas podem apoiar o desenvolvimento do programa e sua adaptação ao meio para potencializar a inovação (PATTON, 2011).

Questionados sobre os objetivos da avaliação, todos os grupos indicaram a necessidade de entender os resultados e retornos que o programa traz aos seus envolvidos, ou mesmo se os resultados vão ao encontro do propósito e objetivos do programa.

Os entrevistados que são empresários participantes das Verticais, também associam diretamente esses objetivos ao processo de melhoria contínua do programa. Apontam como objetivos a necessidade de entender o que pode ser melhorado no programa e de que forma promover melhorias.

Essa visão fica evidente em algumas falas. O entrevistado E2.11, que é empresário participante de uma vertical, aponta que:

“Bom, o objetivo, eu acho que é primeiramente para ver se ela está atingindo aquilo para o qual ela foi criada. Então interação, network, esse tipo de coisa. Aí a partir da avaliação entender se pode ser melhorado, se não pode, se vai se investir mais ou se vai investir menos” (ENTREVISTADO E2.11).

De forma complementar, o entrevistado E2.7, empresário participante e diretor de outra vertical, quando questionado sobre quais deveriam ser os objetivos coloca que:

“Eu acho que [a avaliação deve servir] para otimizar. Para que os resultados apareçam de forma sistemática e consistente. Então, faz, avalia, e usa esse conhecimento para decidir se faz de novo ou se não faz de novo, se faz melhor ou se faz pior, assim por diante. É preciso medir para poder otimizar” (ENTREVISTADO E2.7).

Os achados evidenciam uma proposta somativa à avaliação na perspectiva dos empresários, alinhada ao proposto por Patton (2011). Esta abordagem traz um enfoque ao levantamento dos resultados. Nas abordagens clássicas, de modo complementar, a avaliação formativa fornece insumo para verificar a eficácia e efetividade da intervenção, buscando entender a relação causa-efeito, e possibilitando a implementação de posteriores melhorias. (PATTON, 2011). A partir da visão dos empresários participantes do programa, frente aos objetivos da avaliação, o processo avaliativo deve pautar-se em ambas abordagens, sendo estas

complementares para que se atinjam os resultados esperados da avaliação. Deseja-se entender a relação causa-efeito das atividades empreendidas e a evidência dos seus efeitos, possibilitando análise de valor ou mérito e propostas de melhorias.

Já os entrevistados que representam a equipe gestora do programa e a diretoria da ACATE não apontam objetivos diretamente ligados à abordagem formativa, mas sim à somativa e à desenvolvimental. A fala do entrevistado E2.15 vai ao encontro dessa visão, colocando que a avaliação deve:

“Primeiro para justificar por que que ele [o programa] existe né. Por que que ele existe e apresentar, o que é gerado, os valores que a gente prega ali, para os associados, e para a diretoria também. [...] E se a gente conseguir também de alguma forma, verificar o impacto disso no ecossistema também seria muito bom. Verificar o impacto do programa, no ecossistema de Santa Catarina e até do Brasil. Então o que a gente está conseguindo contribuir para o crescimento desse setor de tecnologia, por que aí consequentemente vai impactar na nossa economia também [...] E eu acho até por que a gente trabalha por setores, então a gente vai entender: “Por quê a vertical Agronegócio evoluiu a partir de, sei lá, mais eventos do que a vertical Manufatura. Coisas assim. Por que que a vertical Manufatura, precisou viajar para São Paulo, enquanto a Vertical Saúde, cresceu horrores estando só aqui. Então daí a gente vai conseguir entender melhor o mercado também né, e como o mercado está se comportando.” (ENTREVISTADO E2.15).

Neste contexto, a avaliação desenvolvimental poderia auxiliar o programa no que pressupõe o levantamento de informações que apoiem e suportem o desenvolvimento e adaptações contínuas em condições e ambientes dinâmicos e em constante transformação. (PATTON, 2011)

De modo geral, quanto aos objetivos da avaliação, nota-se que os entrevistados esperam do processo avaliativo informações que permitam a análise de resultados e verificação do alcance de objetivos do programa. Os empresários participantes das verticais levantam a necessidade de entender as relações causais que envolvem a intervenção e seus resultados, para que possam analisar a forma. Já a diretoria da ACATE e a equipe gestora do programa, e ainda alguns empresários participantes, buscam poder analisar além dos resultados, informações que mostrem o comportamento do programa em relação ao meio dinâmico em que se insere.

#### *4.2.1.2 Análise quanto à perspectiva de uso da avaliação*

No que diz respeito ao valor da avaliação e sua intenção de uso, de forma geral evidencia-se a demanda para fins de tomada de decisão sobre o programa e sua *accountability*. Também é expressiva a importância dada à avaliação para alinhamento de expectativas e

entendimento de próximos passos. Dá-se ainda importância à efetivação de melhorias no programa.

Correlacionando os objetivos demandados (anteriormente analisados) às intenções de usos das informações, na visão dos empresários participantes das verticais percebe-se que a demanda por informações sobre resultados e retornos do programa tem como finalidades em especial a *accountability* (dar respostas às expectativas) e à tomada de decisões. A demanda para fins de tomada de decisão e *accountability*, alinha-se diretamente à avaliação somativa. No contexto social, a avaliação somativa tem uma forte relação com a *accountability*, dado que é preciso dar retorno e prestar contas àqueles que apoiaram e investiram no programa. (ROSSI et al., 2004).

Nesse caso, tratando-se de um programa em que os seus principais beneficiários são também aqueles que desenvolvem as atividades, investindo recursos como tempo e dinheiro para o seu sucesso, verifica-se a necessidade de julgamentos de valor sobre a perspectiva investimento *versus* retornos pessoais. A análise dessas informações permite à empresa tomar decisões individuais sobre sua permanência, ou não, no programa. Frente à escassez de tais recursos sentida por muitos, os empresários podem avaliar a validade de sua continuidade no programa. Isso fica evidente em falas como a do entrevistado E2.2, quando questionado sobre a importância de um processo de avaliação do programa:

“Eu mesmo já me perguntei muitas vezes, [...] o resultado de fato que está sendo gerado, se para mim está sendo bom, para minha empresa. Então em um processo de avaliação acho que isso tudo vai ficar aflorado né. E pode-se chegar em conclusões que façam muito sentido, para ir para uma direção que seja a ideal mesmo. Então acho que cabe muito. Até como é associativismo, como é algo em que você está se doando ali, toda hora vem uma dúvida de “poxa, será que meu esforço está valendo a pena ou não está?”. Então acho que em um processo de avaliação isso pode ficar claro.” (ENTREVISTADO E2.2).

A visão da diretoria da ACATE relaciona as informações levantadas para o entendimento dos resultados e atingimento dos objetivos do programa (objetivos frente à abordagem somativa) à perspectiva do controle burocrático e tomada de decisões. Questionado sobre a importância do processo de avaliação do programa, o entrevistado E2.14 reforça esse tópico:

“[...] é importante [...] ter um processo de avaliação, senão você vai estar fazendo alguma coisa e não vai estar medindo. E tudo aquilo que você não mede você não controla né. Então eu acho fundamental que se tenha um processo de avaliação para que a gente também tenha rumo né.” (ENTREVISTADO E2.14).

A abordagem somativa quanto ao foco de uso das informações, aponta que a partir das informações produzidas, decisores e consumidores podem fazer julgamentos do valor ou mérito do programa, visando determinar sua continuidade (WORTHEN et al., 2004). Entende-se, assim, que quanto aos objetivos e usos da avaliação no programa Verticais de Negócios, há uma demanda clara pela abordagem somativa, ligada à necessidade de *accountability* e tomada de decisão para direcionamentos sobre o programa no contexto geral, e para decisões individuais dos participantes. Dessa forma, distinguem-se focos da avaliação em decorrência dos diferentes papéis de cada ator junto ao programa.

No que se refere aos objetivos de entender como e o que pode ser melhorado no programa, apontados pelos empresários participantes das verticais anteriormente, tem-se que as informações são importantes e devem ser utilizadas para efetivar melhorias e promover maior entrega de valor aos participantes. Rossi et al. (2004) explica que a abordagem formativa é a que trata sobre usos da avaliação para fins de melhoria, pois visa fornecer informações que guiarão a implementação de mudanças que possibilitem ao programa ter uma performance melhor (ROSSI et al., 2004). Desse modo, a perspectiva de uso enquadra-se nessa abordagem.

Em um dos questionamentos, o entrevistado E2.5, reforça a necessidade de buscar informações que possibilitem a promoção de melhorias, e ainda aborda que as melhorias são a base para que o programa possa continuar existindo, o que corrobora com a visão de que a avaliação formativa tende a apoiar a preparação do programa para uma avaliação somativa. (WORTHEN et al., 2004; PATTON 2011).

“Eu colocaria o principal [uso da avaliação] como melhoria contínua [...] porque a gente consegue medir o que as pessoas estão achando daquilo, e se não está atingindo alguma expectativa de alguma forma consegue também ter o feedback de "Ah, qual que é o direcionamento?". A gente tem um modelo criado, a gente já roda as reuniões bimestrais hoje de uma forma que a gente acha que funciona, saber se aquilo está funcionando, e mais do que saber se está funcionando ou não, mas promover melhoria para aquilo, eu acho que é o ponto principal. Porque no final do dia assim, se você não estiver melhorando continuamente, como em qualquer empresa, vai acabar em algum momento. Vai perder o interesse de quem está lá, que é quem faz os encontros acontecerem e vai morrer assim. Então o objetivo é manter vivo, digamos assim. O objetivo macro é manter vivo, “como?”, aí é com melhoria contínua.” (ENTREVISTADO E2.5).

Observa-se, ainda, que apenas os representantes das verticais mais novas e classificadas pelo próprio programa como menos maduras, apontam que a avaliação deve ter um enfoque formativo, visando a promoção de melhorias em sua forma. Enquanto isso, os demais participantes colocam importância e foco no uso das informações para que se possa promover o desenvolvimento do programa frente ao ambiente em que se insere. Isso sugere que o ganho

de maturidade dos grupos modifica a proposta de uso da avaliação e seu valor percebido. Assim, os focos da avaliação podem distinguir-se ainda, devido à maturidade de grupos e empreendedores em relação ao contexto e experiência com o programa.

Em relação aos objetivos abordados na seção anterior, apontam-se ainda demandas focadas em entender o alinhamento e expectativas de participantes frente aos objetivos e atividades do programa, e o comportamento do programa perante o meio em que se insere. O uso esperado dessas informações é ligado principalmente à promoção de adaptações no programa que o façam evoluir e gerar mais valor aos participantes e ao mercado. Destaca-se ainda a possibilidade de uso das informações decorrentes do processo avaliativo para a identificação e análise de novos produtos e serviços para as organizações envolvidas e o mercado. Essas percepções são trazidas pelas verticais consideradas mais maduras, bem como pela equipe gestora e diretoria da ACATE.

No que diz respeito ao alinhamento e evolução do programa, considerando previsão de próximos passos, encontra-se apoio então na abordagem desenvolvimental. A avaliação desenvolvimental busca promover mudanças a partir da alteração do contexto, permitindo a correção e redirecionamento do programa para o desenvolvimento contínuo (PATTON, 2015). Considera, ainda, o alinhamento entre os envolvidos no entendimento do momento e busca por alternativa que promovam as melhorias necessárias (PRESKILL; RUSS-EFT, 2005; PATTON, 2006).

Frente à importância e perspectiva de uso das informações produzidas pela avaliação, apresentam-se demandas apoiadas nas três abordagens em evidência. Em virtude da maturidade dos grupos e entrevistados quanto ao contexto do programa, e ainda dos diferentes papéis que os entrevistados exercem, a necessidade de uso das informações produzidas pela avaliação apoia-se em abordagens distintas. King e Alkin (2018) reforçam que o uso das informações produzidas pela avaliação é tido por diversos autores como um fator central do processo avaliativo, sendo que o seu desenho e implementação estão diretamente ligados a este fator. O uso da avaliação dependerá do contexto em que se insere a intervenção, da dinâmica situacional, e do engajamento dos usuários (KING; ALKIN, 2018). Brunner et al. (2019) complementam essa perspectiva sugerindo que se verifique se a intervenção possui maturidade e desenvolvimento suficientes para a implementação do processo avaliativo e para a utilização dos resultados da avaliação (BRUNNER et al., 2019).

#### *4.2.1.3 Análise quanto ao propósito da avaliação*

O processo avaliativo perpassa o levantamento de informações sobre o que se deseja saber, pelo julgamento de valor dessas informações a partir de processo analítico, e pelo uso das informações produzidas para algo que se deseja fazer (PATTON, 2008) No que Patton (2011) trata como o propósito da avaliação, temos então objetivos de levantamento de informações (o que se quer saber), e para que essas informações serão utilizadas.

O Quadro 11 apresenta os resultados consolidados sobre o que cada grupo de entrevistados demandou em termos de propósito da avaliação, frente às abordagens Somativa, Formativa e Desenvolvimental.

Quadro 11 - Análise quanto ao propósito da avaliação

Análise quanto ao propósito da Avaliação			
Grupo/Abordagem	Formativa	Somativa	Desenvolvimental
Vertical Construtech	Entender se o modelo de trabalho é adequado e o que se pode melhorar para otimizar as ações e redirecionar atividades.	Verificar se o programa/a vertical está gerando resultados e atingindo o seu objetivo, gerando subsídios para que se julgue o mérito e melhore o programa.	Entender o alinhamento entre proposta da vertical e expectativas do participante, para direcionar o foco da vertical.
Vertical Fintech	Entender onde e como se pode melhorar, para promover a melhoria contínua da vertical e programa.	Verificar os resultados gerados para os participantes e poder mostrar os resultados ao público externo, comprovando o valor do programa e sua necessidade de continuidade.	Entender como os resultados estão sendo gerados e por que, apoiando o alinhamento de expectativas e criação de uma base de análise. Com essa base, pode-se pensar adiante, planejando novas ações que atendem as expectativas.
Vertical Manufatura	Entender o que se pode otimizar das ações da vertical que darão suporte à implementação de melhorias.	Entender quais são os resultados do programa para as empresas e seus impactos gerais, julgando o desempenho do programa e podendo promover melhorias.	Entender as particularidades de cada vertical, e a dinamicidade do programa, buscando medir a inovação gerada e apoiar a identificação de novos produtos/serviços para as organizações envolvidas e mercado.
Vertical Saúde	Entender como o programa está acontecendo e poder melhorar sua atuação.	Entender quais resultados estão sendo gerados pela vertical para os atores envolvido, para julgar o mérito das ações, das verticais e do programa, e prestar contas aos envolvidos. A partir disso pode-se decidir sobre direcionamentos.	Verificar o impacto/resultados do programa no ecossistema de inovação, e entender como se dá a evolução das verticais e das empresas, para melhorar e desenvolver o programa.
Equipe Gestora			
Diretoria Estatutária		Entender os retornos do programa e se o que gera vem atendendo o seu propósito, para assim controlar e direcionar ações.	Entender se o propósito do programa atende os associados/participantes (os quais mudam ao longo do tempo), e diagnosticar o programa para corrigir e melhorar a ação, de acordo com as expectativas dos associados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No contexto geral, ficam evidentes as demandas por entendimento de resultados para julgamento do mérito e valor, atendimento aos objetivos, e continuidade do programa. Também se sente necessidade de olhar a forma como o programa acontece para que se possa promover melhorias. Ainda, existe a preocupação de que o programa atenda a expectativa dos associados, e desenvolva-se no contexto em que se insere, adaptando-se e sofrendo mudanças no que for necessário.

Partindo-se da análise por grupos de entrevistados, identifica-se perspectivas de propósito diferenciadas quanto à visão dos participantes do programa, a visão sobre as verticais isoladamente, e a visão sobre o valor do conjunto dos grupos, ou seja, o programa como um todo. Assim, entende-se que a demanda por avaliação nas verticais de negócios, quanto ao propósito deste processo, apresenta-se em diferentes níveis: 1) nível do Participante, sendo este o empresário ou parceiro que participa ativamente de alguma vertical; 2) nível da Vertical, considerando o conjunto de atividades e características de cada grupo; 3) nível do programa, sendo a perspectiva do conjunto dos participantes e grupos que como um todo compõem um dos programas estratégicos da ACATE. O Quadro 12 apresenta a correlação entre o propósito da avaliação trazido pelos grupos entrevistados, frente aos níveis identificados.

Quadro 12 - Correlação entre o propósito da avaliação frente aos níveis identificados

Nível	Objetivos da Avaliação			Usos da Avaliação
Programa (Institucional)	Entender se o programa está gerando resultados e quais são eles. Entender se o programa atende seu propósito, e se o propósito atende os associados Entender como a vertical reage frente ao seu contexto e impacta o ecossistema de inovação. Entender o que pode ser melhorado			Controlar e direcionar o programa, corrigindo e melhorando as ações desenvolvidas, em alinhamento às demandas dos associados e mercado. Desenvolver e fazer com que o programa evolua.
Verticais (Grupos)	Maturidade 1	Entender quais resultados a vertical gera para os seus participantes e se os resultados atendem os objetivos do programa Verificar o que pode ser melhorado	Entender se o modelo de trabalho está adequado. Entender o alinhamento entre proposta da vertical e expectativas do participante.	Mostrar os resultados e evidenciar o valor do programa. Poder promover melhorias e redirecionamentos
	Maturidade 2		Entender como os resultados estão sendo gerados e por quê. Entender as particularidades de cada vertical, e a dinamicidade do programa. Verificar e o que pode ser adaptado	
	Maturidade 3:			Entender se o programa traz resultados e quais são Entender se vale a pena continuar no programa
	Maturidade 4:			

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No Nível Participante, as informações produzidas pela avaliação serão especialmente úteis aos empresários participantes do programa. No nível das Verticais, as informações também apoiarão a atuação dos empresários, os quais envolvem-se diretamente com as atividades dos grupos, e da equipe de gestão do programa, que por sua vez apoia seus participantes no dia a dia, para que se cumpram os objetivos e atividades definidas. Sendo assim, as informações neste nível são especialmente úteis aos participantes e equipe gestora. Por fim, o Nível do Programa, atende em especial as demandas trazidas pela diretoria da ACATE, e de forma menos significativa, a equipe do programa. Isto porque este nível indica a utilização das informações a partir de uma análise geral do programa, o que não se mostra útil para os participantes das verticais, dado que seu envolvimento se restringe muitas vezes a um único grupo.

## 4.2.2 As diretrizes metodológicas da avaliação

### 4.2.2.1 *Análise quanto às perguntas avaliativas*

O desenho de um plano avaliativo requer a determinação de perguntas que precisam ser respondidas pela avaliação. As perguntas da avaliação dependerão do desenvolvimento daquilo que se avalia, do contexto em que se insere o objeto, e do propósito da avaliação (KELLOGG FOUNDATION, 1998; NSF, 2002).

A compreensão sobre o que precisa ser respondido pela avaliação, deixa as possibilidades da avaliação explícitas a quem a planeja, e ainda permite a definição embasada sobre as perguntas que precisarão ser feitas (NSF, 2002). Assim, entende-se que a delimitação das perguntas acaba por detalhar a demanda por avaliação, no que aponta exatamente o que se quer saber para atender ao propósito do processo avaliativo. Ainda, as perguntas dão início à organização da avaliação na prática.

A partir de suas visões sobre o propósito da avaliação, os entrevistados foram questionados sobre quais deveriam ser as perguntas chave para que respondessem aos seus objetivos e usos.

De modo geral, os entrevistados apontam a necessidade de questionamentos sobre a geração de valor do programa para seus participantes e demais envolvidos, e sua sustentabilidade. Colocou-se ênfase ainda no perfil, engajamento e satisfação dos participantes. Nesse sentido a demanda vai ao encontro das abordagens somativa e desenvolvimental. Os entrevistados apontam também a demanda por respostas sobre o modelo de trabalho dos grupos, seu funcionamento, e a qualidade das ações desenvolvidas, remetendo a demanda à abordagem formativa. A demanda trazida aponta ainda questionamentos ligados ao propósito e sentido dos grupos diante das expectativas dos participantes, à motivação dos participantes, e ao alinhamento e comportamento da vertical em relação ao meio em que se insere, apoiando-se também na abordagem desenvolvimental.

Nesse sentido, Worthen et al. (2004) reforçam que na perspectiva somativa, a avaliação deve responder por exemplo: “Quais foram os resultados?”, “Quem participou?”, “Quanto custou o programa?”. O foco deve ser levantar evidências para a tomada de decisão. Já a abordagem formativa, traz como foco o entendimento de que informações são necessárias e quando. Busca responder, entre outras questões: “O que tem funcionado?”, “O que precisa ser melhorado?”, “Como pode ser melhorado?”. (WORTHEN et al., 2004) No que tange à abordagem desenvolvimental, buscam-se questionamentos sobre o entendimento do contexto e

condições ambientais, a relação entre resultados e o progresso alinhado às expectativas e objetivos do programa, tendências do sistema, entendimento sobre a inovação, os critérios de sucesso do programa, dentre outros (PATTON, 2011)

De forma a relacionar-se com as perspectivas de uso para fins de tomada de decisão e *accountability*, os empresários participantes entrevistados levantam questionamentos que buscam entender o impacto, resultados, valor gerado pelo programa, benefícios gerados para as empresas. Além destes, a diretoria do programa, de forma complementar, entende que é preciso questionar sobre a sustentabilidade do programa, atingimento dos objetivos e visão estratégica, e impactos em geral. A fala do entrevistado E2.13, o qual é membro da diretoria da ACATE, exemplifica essa visão:

“Então eu acho que a primeira coisa é avaliar o propósito. Entender se o propósito, é um propósito que faz sentido para os nossos associados, isso é bem direto né. E aí embaixo dessa pergunta, vem outras perguntas. “De que forma cada associado vê o programa? se faz sentido esse programa para o associado?”... Eu avaliaria também, com relação ao objetivo. [...] Eu perguntaria também com relação à sustentabilidade, que é uma coisa que sempre me preocupa também, se isso é sustentável do ponto de vista da associação. [...]” (ENTREVISTADO E2.13).

Entre os usos pretendidos para o processo de avaliação está a promoção de melhorias, e o desenvolvimento do programa. Nesse sentido, aparece novamente a diferença nas perguntas entre as verticais com níveis de maturidade distintos. Nas perspectivas formativa e desenvolvimental, os grupos com menor maturidade (Construtech e Fintech) colocam ênfase em questões sobre justificativa de existência, entendimento de interesse dos participantes e métodos de trabalho, sugerindo uma tentativa de validar sua existência, importância e até mesmo potencial. Já as verticais com maior maturidade (Manufatura e Saúde) incitam questionamentos sobre continuidade, sustentabilidade e qualidade das ações.

Ao encontro do exposto, o entrevistado E2.4, participante da Vertical Fintech, aponta como questionamentos:

“Qual é a capacidade de entrega da vertical?” Porque, a gente sempre fica discutindo se abraça o mundo ou não abraça. Então, a vertical conseguiria ser uma fonte geradora de negócios entre as empresas do grupo? Ela deveria assumir isso como um papel? Ela deveria focar simplesmente na disseminação de conteúdos relacionados ao tema da vertical? Então trazer conteúdo de fora para dentro, em relação aos participantes? Ou a vertical ela deveria ter um papel de disseminar conteúdo de dentro para fora? Então os participantes, eles vão falar sobre temas relevantes e ajudar outras empresas da região a se desenvolverem em relação a disseminação de conteúdo? Então hoje, eu não consigo enxergar qual é a capacidade de entrega da vertical.” (ENTREVISTADO E2.4).

De outro modo, o entrevistado E2.12, participante da Vertical Saúde, traz questionamentos que se alinham ao uso das informações para fins de adaptação e desenvolvimento do programa em um meio dinâmico e inovador:

“Por que novas empresas ou empresas com novas tecnologias não estão aderindo na vertical, ou saber quem não está aderindo? Então saber quais são as empresas de inovação que não aderem? Por que os associados participam na reunião, e por que eles não participam? A outra coisa é, quais são os tangíveis que saem dessas reuniões ou dessa vertical, os entregáveis basicamente. Acho que isso é importante. E se o colaborador da associação, se ele sente um dinamismo coletivo dentro da vertical. [...] A outra coisa é: a vertical está realmente atendendo a dor dos Associados? Uma outra pergunta seria: Por que as grandes empresas não participam das verticais? [...] Outra pergunta é se a vertical captura realmente os verdadeiros desafios das empresas. Uma coisa é a dor e a outra são os desafios. Se ela atende realmente isso. Hoje o foco é reunir empresários, mas não deveria ser mais isso. Hoje é totalmente diferente... Essas perguntas a gente tem que responder para que vertical atinja a outro patamar. Meu medo é que a ACATE se torne obsoleta, embora eu ache uma ferramenta incrível.” (ENTREVISTADO E2.12).

Entende-se que um plano de avaliação pressupõe a determinação de perguntas a serem respondidas, as quais dependem, por sua vez, do propósito da avaliação (KELLOGG FOUNDATION, 1998; NSF, 2002). Assim, a diferença apontada entre as verticais é importante no que tange ao foco da avaliação e desdobramentos práticos em cada grupo. Torna-se necessário uma análise paralela, para entender se é possível e viável que o programa tenha processos avaliativos diferentes para cada vertical em acordo sua maturidade e quais possíveis alternativas.

A visão da diretoria do programa e de sua equipe gestora encerra a análise quanto às perguntas avaliativas, relacionando, além de questionamentos pautados na abordagem somativa, indagações voltadas ao seu desenvolvimento. São colocadas perguntas, por exemplo, nas relações causa-efeito: “Como podemos melhorar?”; “Quais ações que promovemos que mais beneficiam as verticais?”, “Como está a gestão do programa?”, “Como os segmentos de mercado estão se comportando?”, “Como a vertical vem reagindo à economia?”, e “Quanto o programa está alinhado ao mercado?”.

#### 4.2.2.2 Análise quanto às diretrizes metodológicas da avaliação

A partir da análise do propósito da avaliação, chegou-se a uma perspectiva multinível frente à demanda de produção e uso de informações apontada pelos *stakeholders* entrevistados: Nível Participante, Nível Vertical, e Nível Programa. Ainda ao olhar para o conjunto de

objetivos e propostas de uso, há a preocupação sobre os resultados do programa e sua *accountability* (ordem somativa), a forma e o modelo de trabalho (ordem formativa), e suas necessidades de adaptação e mudanças frente ao contexto em que se insere e anseios dos seus participantes (ordem desenvolvimental), as quais aparecem de diferentes formas em cada nível.

No que tange ao desenho metodológico da avaliação, temos que as perguntas, as quais são o ponto de partida para a definição dos métodos de coleta de dados, estão diretamente ligadas aos objetivos da avaliação, que por sua vez apontam as necessidades por informações. (WORTHEN et al., 2004).

Assim, em um esforço de análise sobre quais perguntas devem ser respondidas pelo processo avaliativo, o foco recai aqui sobre o conjunto de objetivos demandados pela avaliação. Dado ainda que há informações a serem levantadas que poderão atender simultaneamente à diferentes propósitos da avaliação, em diferentes níveis.

O Quadro 13, apresenta então inicialmente o conjunto consolidado de objetivos da avaliação conforme trazidos pelos entrevistados, em relação ao foco que se busca diante das abordagens avaliativas em evidência.

Quadro 13 - Objetivos da avaliação - iniciais

Abordagem	Objetivos da avaliação
Entendimento sobre Resultados do programa	Entender se o programa está gerando resultados e quais são eles. Entender se o programa atende seu propósito e objetivos. Entender como a vertical impacta o ecossistema de inovação
Entendimento sobre a Forma e Modelo de trabalho	Entender o que pode ser melhorado Entender se o modelo de trabalho está adequado. Entender o alinhamento entre vertical e participante
Entendimento sobre Necessidade de Adaptação e Mudança	Entender como a vertical reage frente ao seu contexto. Entender se o propósito do programa atende os associados Verificar e o que pode ser adaptado

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir dos objetivos pretendidos, o Quadro 14 apresenta o resumo das perguntas levantadas pelos entrevistados. Faz-se importante salientar, que os limites entre as abordagens apresentadas são tênues quando se entende que em uma perspectiva integrada, estas se complementam e são interdependentes. Por outro lado, quando apresentadas de forma isolada, apresentam elementos em comum. Aqui, as perguntas avaliativas foram então alocadas em determinada abordagem, em virtude de sua correspondência direta ao propósito da avaliação. Em outra situação, perguntas similares poderiam ter sido alocadas em abordagens distintas.

Quadro 14 - Questões levantadas pelos entrevistados

Abordagem	Objetivos da avaliação	Perguntas
Entendimento sobre Resultados do programa	Entender se o programa está gerando resultados e quais são eles. Entender se o programa atende seu propósito e objetivos. Entender como a vertical impacta o ecossistema de inovação	Como estamos contribuindo enquanto ACATE para o crescimento das empresas, do setor, e da economia? Como estamos no caminho dos objetivos e da visão? Quais resultados das ações para as verticais? Está gerando negócios/parcerias? Qual é o legado do programa para o ecossistema e para a organização? O programa é sustentável? Como está a maturidade do programa? O que o programa agrega para equipe? Quais são os aprendizados para a ACATE? Que resultados/valor está sendo gerado para as empresas? Qual é o retorno do grupo para o setor? Qual é o impacto nas empresas do segmento? Qual é o impacto da vertical no ecossistema de inovação? Qual é a interação da vertical com o mercado? O mercado conhece a vertical? O programa atende seus objetivos? O esforço x retorno do participante vale a pena?
Entendimento sobre a Forma e Modelo de trabalho	Entender o que pode ser melhorado Entender se o modelo de trabalho está adequado. Entender o alinhamento entre vertical e participante	Há planejamento? Qual é a profundidade do plano? Como podemos melhorar? Quais ações que promovemos que mais beneficiam as verticais? Como está o relacionamento entre os associados? Como está a gestão do programa? Para quê o grupo existe? Qual é o objetivo final do grupo? Qual deve ser o foco? A metodologia de trabalho é adequada? A periodicidade dos encontros é adequada? Qual é a satisfação quanto a liderança? Que atividades são feitas? Qual o potencial de valor conseguimos gerar? Qual a importância da acate para as verticais? A vertical consegue ser independente do diretor? O quanto as empresas estão dispostas a se abrir? Os gestores sentem um dinamismo da vertical?
Entendimento sobre Necessidade de Adaptação e Mudança	Entender como a vertical reage frente ao seu contexto. Entender se o propósito do programa atende os associados Verificar e o que pode ser adaptado	Qual é a visão do mercado em relação ao programa? Como cada segmento de mercado está se comportando? Como a vertical está reagindo de acordo com a economia? O quanto o programa está alinhado ao mercado? Por que e quais novas empresas de tecnologia não aderem? Quais são as boas práticas? Onde estamos frente a inovação? O que motiva o associado a continuar na vertical? De que forma cada associado vê o programa? O retorno da vertical atende a expectativa do associado? Por que as empresas participam ou não? Se o empresário não participasse estaria na mesma posição? Há outra iniciativa no mercado com os mesmos objetivos? O propósito faz sentido para os associados? Como está a adesão dos associados? A vertical está gerando engajamento? Por que as pessoas participam? Que tipos de empresas estão participando? Qual o perfil de pessoas das empresas que participam?

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

### 4.2.3 Análise quanto às premissas para implementação e uso de informações

Frente às premissas e usos das informações de avaliação, os entrevistados demonstram percepções muito semelhantes. Aponta-se essencialmente a demanda por recursos disponíveis para a avaliação, a qualificação dos avaliadores, e a clareza no método de análise. Ainda, é colocado por todos os entrevistados a necessidade de engajamento dos participantes do programa no processo de avaliação, sendo estes provedores das principais informações a serem coletadas e analisadas. Em sua fala, o entrevistado E2.14, exemplifica parcialmente a visão do conjunto:

“Pessoas é fundamental né. E naturalmente para que as pessoas possam fazer isso tem que ter tempo disponível, tem que ter ferramental, em última análise tudo isso significa recurso. E também tem que ter a disponibilidade, e principalmente essas informações que vem aqui de dentro dependem da gente [empresários participantes]. Mas a gente também tem que conseguir motivar, conseguir influenciar as pessoas para se abrirem, os outros stakeholders se abrirem e dividir em as informações conosco.” (ENTREVISTADO E2.14).

Em relação às condições e fatores chaves para coleta e uso das informações, Patton (2011) destaca que a abordagem somativa pressupõe um modelo avaliativo bem delimitado e claro, rigor procedimental, dados confiáveis, comprometimento com a tomada de decisão, e outros aspectos. Nesse sentido, verifica-se uma aproximação da demanda com a abordagem somativa.

A abordagem desenvolvimental, por sua vez, reforça que os avaliadores devem ser capazes de adaptar o plano avaliativo de acordo com o contexto e sua dinamicidade, não sendo necessário um modelo tão bem delimitado. Entre as condições chave para o uso, estão ainda a capacidade de avaliadores e participantes atuarem em parceria, de forma ágil, considerando múltiplos dados e informações, e com tolerância e abertura ao que emergir, buscando o desenvolvimento. (PATTON, 2011) Assim, a análise sobre premissas para implementação e uso da avaliação, mostra-se também convergente à abordagem desenvolvimental.

Desse modo, entende-se que dado ser o programa Verticais de Negócios um programa inserido em um contexto dinâmico e inovador, a implementação de um modelo de avaliação deve ser flexível a ponto de acompanhar o contexto e não enrijecer sua dinâmica. Isso ocorre pela necessidade do programa em também reinventar-se, alinhado ao que propõem Patton (2011). Entretanto, há uma forte proposta somativa à avaliação, frente à necessidade de *accountability* e diferentes níveis de decisão, como já evidenciado. Assim, espera-se que o programa atenda ao seu escopo pré-definido, o que requer que o processo avaliativo seja

também parcialmente pré-definido. O Quadro 15 evidencia os resultados das entrevistas frente às premissas para implementação e uso de informações.

Quadro 15 – Resultados das entrevistas quanto às premissas para implementação e uso de informações

Quanto às premissas para implementação e uso de informações		
Grupo/ Abordagem	Somativa	Desenvolvimental
Vertical Construtech	Processo avaliativo bem definido e claro. Recursos que deem apoio ao processo.	Cultura participativa dos membros, estando dispostos a colaborar com o processo.
Vertical Fintech	Recursos que deem apoio ao processo de avaliação.	Deve-se garantir a participação dos empresários no processo. Participantes devem ver valor no processo avaliativo, e ele deve ser cocriado.
Vertical Manufatura	Recursos que suportem o processo avaliativo	É preciso colaboração dos participantes durante o processo de avaliação.
Vertical Saúde	Equipe de avaliação qualificada.	Participação de todos os envolvidos no programa, não somente os empresários de cada vertical, mas é preciso que todas as verticais se envolvam de igual forma. Com características diferentes, métricas podem ser diferentes para cada grupos, o que deve ser observado. O processo deve ter tempos bem estabelecidos, e não pode enrijecer a vertical.
Equipe Gestora	Equipe de gestão capacitada para conduzir o processo avaliativo.	Diretores de verticais e estatutários da ACATE devem estar motivados e engajados para o processo.
Diretoria Estatutária	Disponibilidade de recursos para processo avaliativo.	O líder e os participantes do grupo precisam apoiar o processo, auxiliando no fornecimento de informações e análise dos dados. Os gestores do programa devem tentar motivar e influenciar os demais participantes para contribuírem com o processo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Frente ao exposto, as demandas por avaliação apresentam-se com focos distintos quanto aos aspectos que devem ser avaliados para que produzam informações úteis. Ademais, o propósito de avaliação, que liga produção de informações ao seu uso, é demandado em diferentes níveis, por diferentes *stakeholders*. O programa apresenta, assim, uma necessidade híbrida, que varia em decorrência do contexto em que se insere, da complexidade do seu modelo de atuação, e da importância e uso das informações produzidas em relação aos diferentes papéis ocupados pelos seus *stakeholders* principais.

Em sequência à análise aqui realizada, parte-se para o desenho da proposta de intervenção.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção aqui apresentada divide-se em duas seções principais. A primeira apresenta o Plano de Avaliação sistematizado a partir do diálogo com os *stakeholders* do programa. A segunda aponta as diretrizes metodológicas e premissas para a implementação do plano avaliativo desenhado, a partir da visão da pesquisadora.

### 5.1 O PLANO DE AVALIAÇÃO PARA O PROGRAMA VERTICAIS DE NEGÓCIOS

O desenho do plano de avaliação aqui exposto foi realizado a partir de reunião estruturada com representantes de parte dos grupos entrevistados na etapa de levantamento da demanda. A partir da apresentação da análise da demanda, os participantes contribuíram na definição de prioridades da avaliação, em concordância ao exposto por Wholey et al. (2004) no que tange à avaliabilidade da avaliação.

No primeiro momento, a reunião voltou-se à validação, pelos participantes, das análises e conclusões obtidas a partir do levantamento da demanda. Foi apresentada aos participantes o Quadro 12 (Propósito da Avaliação), o qual resume os propósitos da avaliação levantados, estratificados a partir dos três níveis de avaliação: Nível Participante, Nível da Vertical, Nível do Programa. Os participantes foram, então, questionados sobre a validade da análise e necessidades de ajustes, ao que a análise foi validada sem ressalvas.

Deste modo, concluiu-se a construção do direcionamento sobre o propósito da avaliação em conjunto aos stakeholders do programa, considerando os preceitos de Worthen et al. (2004) e Patton (2011), utilizados na construção do modelo de análise apresentado na seção de procedimentos metodológicos.

A sequência da reunião concentrou-se na priorização de definição das perguntas avaliativas. Para Worthen et al. (2004) as perguntas estão diretamente relacionadas aos objetivos da avaliação, ou seja, o processo avaliativo busca responder a diversas perguntas. A partir das respostas encontradas são feitos julgamentos com base em critérios pré-estabelecidos, e as informações produzidas são, então, utilizadas para fins distintos (WORTHEN et al., 2004).

Para a priorização e definição das perguntas a serem respondidas, foi apresentada aos participantes da reunião o Quadro 14 (resumo dos objetivos e perguntas trazidas nas entrevistas). Com base nela foi desencadeado um processo de discussão e priorização dos questionamentos chave para o Plano de Avaliação.

O Quadro 16 apresenta as definições realizadas pelos atores ao final desta etapa:

Quadro 16 – Questionamentos chave para o Plano de Avaliação

Abordagem	Objetivos	Perguntas
Entendimento sobre Resultados do programa	Entender se o programa está gerando resultados e quais são eles. Entender se o programa atende seu propósito	Quais e quantas conexões foram geradas?
		Quais tipos de oportunidades surgem (melhoria interna, representatividade, negócios, parceria)?
		Quantas oportunidades surgem das conexões?
		O esforço x retorno vale a pena para as empresas?
		Qual o impacto da vertical sobre o desenvolvimento das empresas em relação a empresas que não participam? Ou seja, qual é o diferencial do programa?
		Qual investimento é feito pela ACATE no programa e o que programa gera de retorno para a ACATE?
		Que resultados o programa entrega para o mercado, para sociedade?
Entendimento sobre a Forma e Modelo de trabalho	Entender o que pode ser melhorado Entender se o modelo de trabalho está adequado. Entender o alinhamento entre vertical e participante	Como estão nossos momentos de encontro? As reuniões têm uma pauta? Como elas são construídas? São definidas pelo diretor ou pelos demais participantes?
		Quando e onde acontecem nossas ações/encontros está adequado?
		Quais são e como estão as ações desenvolvidos?
		Como são os canais de comunicação e com que frequências pessoas interagem por meio deles?
		Como está o desenvolvimento de lideranças dentro das verticais?
		Como está a clareza dos participantes sobre as regras e modelo de trabalho do programa?
		A vertical está atendendo ao perfil ideal de participante?
		Há alinhamento de cultura entre o participante e o programa?
Entendimento sobre Necessidade de Adaptação e Mudança	Entender como a vertical reage frente ao seu contexto Entender se o propósito do programa atende os associados Verificar e o que pode ser adaptado	Quais são as tendências dentro de cada segmento?
		Como as verticais atuam em acordo com as tendências de cada segmento?
		Qual o valor entregue em comparação à outras iniciativas?
		Como são e quais são as iniciativas presentes no mercado?
		Como as verticais se adaptam e interagem com os demais grupos e programas da ACATE?
		Por que empresas associadas não participam?
		Por que as empresas saem das verticais?
		Como é o engajamento dos participantes?
		Qual é o perfil do grupo
		Estamos engajando empresas de outras regionais/ambientes?

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após a definição das perguntas, a última etapa da reunião colocou foco sobre a determinação das variáveis a serem analisadas e da estratégia metodológica que deveria pautar a coleta de dados da avaliação.

Worthen et al. (2004) aponta que em geral os desenhos metodológicos são descritivos ou causais. Os métodos descritivos ajudam a estimar necessidades em estudos de acompanhamento ou processos, ou ainda em estudos que buscam determinar o desempenho e o impacto. Já os métodos causais, costumam pautar-se em desenhos experimentais ou quase-experimentais (WORTHEN et al., 2004). Com uma nomenclatura mais simples, a NSF (2002) considera que frente às metodologias avaliativas há em geral duas abordagens: quantitativas e qualitativas. A avaliação quantitativa representa a perspectiva numérica, já a avaliação qualitativa visa colocar o foco sobre a qualidade de algo, sua expressão em palavras. Os métodos qualitativos e quantitativos têm diferentes atributos, que acabam por direcionar a decisão do avaliador sobre a opção por um método que atenda ao propósito da avaliação (NSF, 2002)

Diante disto, como última etapa da reunião, solicitou-se aos participantes que a partir das perguntas definidas, fizessem a orientação sobre quais estratégias metodológicas - qualitativas ou quantitativas - julgavam mais adequadas, diante das variáveis que deveriam ser analisadas para responder as perguntas colocadas. A partir desta escolha, os participantes destacaram, ainda, possíveis métodos de coleta e mensuração de informações a serem levantados em resposta a cada pergunta.

Os quadros a seguir apresentam as perguntas avaliativas e estratégia metodológica para coleta de dados, levantados pelos participantes (Quadro 17, Quadro 18, Quadro 19, Quadro 20, Quadro 21, Quadro 22, Quadro 23).

Quadro 17 - Estratégia Metodológica (Continua)

Estratégia Metodológica			
Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	Tipo (Quali ou Quanti)	Orientações metodológicas
Quais e quantas conexões foram geradas?	Levantamento de quais foram as conexões (tipos) realizadas	Quali	Registro periódico de quais foram os tipos de conexões realizadas pelas empresas a partir das interações promovidas
	- Número de conexões realizadas pelas empresas a partir dos tipos de conexões	Quanti	Coleta do indicador a partir de pesquisa periódica realizada com os participantes do programa
Quais tipos de oportunidades surgem (melhoria interna, representatividade, negócios, parceria)?	- Registro dos tipos de oportunidades que surgiram a partir das conexões (tipos iniciais: melhoria interna, representatividade, negócios, parceria)	Quali	Registro periódico de quais foram os tipos de oportunidades realizadas pelas empresas a partir das conexões estabelecidas. Imagina-se que os tipos principais sejam: Melhorias Internas, Representatividade (marca), Negócios, Parcerias
	- Número de oportunidades geradas a partir das conexões realizadas (conversão)	Quanti	Coleta do indicador a partir de pesquisa periódica realizada com os participantes do programa
Quantas oportunidades surgem das conexões?	- Percentual de oportunidades geradas em cada tipo (Melhoria Interna; Representatividade; Negócios; Parceria)	Quanti	Construção do indicador analítico a partir do levantamento dos tipos de oportunidades registradas e número de oportunidades geradas por tipo
	- Número de oportunidades convertidas em cada tipo	Quanti	Coleta do indicador a partir de pesquisa periódica realizada com os participantes do programa
O esforço x retorno vale a pena para as empresas?	- Número de participantes que converterem oportunidades com membros da vertical (conversão interna)	Quanti	Coleta do indicador a partir de pesquisa periódica realizada com os participantes do programa
	- Levantamento de percepção de valor junto aos participantes (positivo x negativo), levando em consideração: Senso de pertencimento, Grau de confiança nas pessoas e no programa, retorno gerado para as empresas e para as pessoas.	Quali	Coleta da percepção de valor sobre os tópicos a partir de pesquisa realizada periodicamente com os participantes
	Levantamento de percepção de valor dos que se desligaram do programa	Quali	Coleta da percepção de valor sobre o programa a partir de pesquisa realizada com os participantes desligados
	- NPS, junto ao participante para captar sua percepção sobre a vertical	Quanti	Coleta do NPS em pesquisa com os participantes.

Quadro 18 - Estratégia Metodológica (Continuação)

Estratégia Metodológica		
Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	Tipo (Quali ou Quanti)
Qual o impacto da vertical sobre o desenvolvimento das empresas em relação a empresas que não participam? Ou seja, qual é o diferencial do programa?	- Percentual de crescimento do faturamento das empresas participantes (ano a ano)	Quanti
	- Percentual de crescimento do número de colaboradores das empresas participantes (ano a ano)	Quanti
	- Percentual de crescimento médio de faturamento das empresas de cada segmento	Quanti
	- Percentual de crescimento médio do número de colaboradores das empresas de cada segmento	Quanti
Qual investimento é feito pela ACATE no programa e o que o programa gera de retorno para a ACATE?	- Volume de tributos arrecadados pelas empresas participantes de cada grupo	Quanti
	- Levantamento da percepção da imagem do programa pelo público interno da ACATE, e sua imagem no meio externo	Quali
	- Montante de recurso financeiro investido pela ACATE no programa	Quanti
	- Custo do programa em medida financeira	Quanti
	- Volume de receita advindo do programa para o caixa da ACATE	Quanti
	- Volume de receita advinda da vertical para o seu caixa	Quanti
Que resultados o programa entrega para o mercado, para sociedade?	- NPS participante sobre o programa.	Quanti
	Levantamento sobre a percepção de valor dos envolvidos com projetos desenvolvidos com atores externos	Quali
	- Número de publicações ou menções espontâneas sobre o programa em mídia externa	Quanti
Como estão nossos momentos de encontro? As reuniões têm uma pauta? Como elas são construídas? São definidas pelo diretor ou pelos demais participantes?	Levantamento de percepção e satisfação dos participantes sobre os encontros do seu grupo	Quali
	Levantamento em escala de percepção: - Satisfação dos participantes sobre os encontros do seu grupo	Quanti
	Levantamento da atratividade das reuniões, a partir das suas pautas x quórum	Quanti
	Registro das pautas da reunião e coleta da frequência dos participantes	Quanti
Orientações metodológicas	Coleta do indicador a partir de pesquisa periódica realizada com os participantes do programa	Quanti
	Levantamento em base de dados secundárias sobre as taxas de crescimento das empresas de cada setor	Quanti
	Coleta do indicador a partir de pesquisa periódica realizada com os participantes do programa.	Quanti
	Coleta da percepção em pesquisa com os participantes do programa, e atores do meio externo	Quali
Coleta dos números a partir dos registros internos da ACATE	Quanti	
Coleta do NPS em pesquisa com os participantes	Quanti	
Coleta da percepção a partir de pesquisa realizada com participantes dos projetos com membros externos	Quali	
Coleta do número a partir do processo de clipping	Quanti	
Coleta da percepção de valor a partir de pesquisa realizada periodicamente com os participantes	Quali	
Registro das pautas da reunião e coleta da frequência dos participantes	Quanti	

Quadro 19 - Estratégia Metodológica (Continuação)

Estratégia Metodológica			
Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	Tipo (Quali ou Quanti)	Orientações metodológicas
Quais são e como estão as ações desenvolvidas?	Registro das ações realizadas	Quali	Registro e relato de quais ações estão sendo realizadas por cada grupo
	Levantamento de percepção da qualidade das ações e valor percebido pelos participantes	Quanti	Coleta de percepção em escala, em pesquisa junto aos participantes
	- Número de ações por tipo	Quanti	Coleta do número de ações realizadas por cada tipo identificado, como: Eventos; Parcerias; Missões Empresariais; Projetos Estruturantes
	- Atendimento aos objetivos/plano (planejado x realizado).	Quanti	Registro dos objetivos e cumprimento dos mesmos a partir das ações realizadas
Como são os canais de comunicação e com que frequências pessoas interagem por meio delas?	Levantamento dos canais de comunicação internos e externos que são utilizados por cada grupo	Quali	Registro de quais são os canais de comunicação ativos em cada grupo
	Levantamento de percepção em escala sobre: - Grau de conhecimento sobre o programa entre os associados	Quanti	Coleta de percepção a partir de pesquisa com os associados
	- Frequência da comunicação entre os participantes do grupo	Quanti	Coleta do número de mensagens trocadas no principal canal de comunicação de cada grupo
	- Grau de utilização de cada canal de comunicação	Quanti	Para cada canal, coleta de frequência de utilização, podendo ser em tempo: diária, semanal, mensal, por exemplo
Como está o desenvolvimento de lideranças dentro das verticais?	Levantamento de percepção do diretor sobre as possibilidades de sucessão de sua liderança no grupo	Quali	Relato periódico de opinião do diretor, sobre as possibilidades de sucessão
	- Número de líderes formais no grupo (diretor e vice-diretor)	Quanti	
	- Número de líderes informais no grupo	Quanti	Coleta dos números a partir dos registros do programa. Análise podem ser feitas considerando o conjunto dos grupos ou cada grupo
	- Número de ações realizadas pelo programa para capacitação das lideranças	Quanti	
	- Número de membros de cada grupo que poderiam ser líderes formais (indicação dos diretores + equipe)	Quanti	Registro das lideranças com apoio da equipe, em momentos de feedbacks

Quadro 20 - Estratégia Metodológica (Continuação)

Estratégia Metodológica			
Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	Tipo (Quali ou Quanti)	Orientações metodológicas
A vertical está atendendo ao perfil ideal de participante?	- Número de participante por perfil estabelecido no total do programa	Quanti	Levantamento dos perfis a partir do formulário de adesão ao grupo. Contagem do indicador pela reunião das informações do formulário, para cada vertical e para o programa
	- Número de participante por perfil estabelecido na vertical (em cada)	Quanti	
Há alinhamento de cultura entre o participante e o programa?	Levantamento de percepção dos participantes sobre os valores do programa (o quanto reconhecem os valores e julgam adequados)	Quanti	Levantamento por escala de percepção sobre os valores do programa, em pesquisa com os participantes
Quando e aonde acontecem nossas ações/encontros está adequado?	Registro de local onde acontecem os encontros de cada grupo	Quali	Registro interno do programa
	- Percentual de realização dos encontros por local de realização	Quanti	A partir do registro dos encontros realizados, construção do indicador analítico
Como está a clareza dos participantes sobre as regras e modelo de trabalho do programa?	- Número de encontros realizados pelo grupo	Quanti	Registro interno do programa
	Registro de demandas que são trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho do programa	Quali	Registro interno do programa
	Levantamento de percepção em escala sobre: - Clareza dos participantes do que pode e não pode no modelo de trabalho do programa	Quanti	Levantamento em escala de percepção, a partir de pesquisa com os participantes
	- Número de demandas trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho	Quanti	Registro interno do programa
Quais são as tendências dentro de cada segmento?	Levantamento da percepção dos participantes e da equipe sobre quais são as tendências de cada segmento	Quali	Pesquisa qualitativa em base de dados secundários das tendências de cada segmento
	- Número de empresas da vertical que atuam voltadas a cada tendência do segmento	Quanti	Coletar o alinhamento das empresas às tendências de mercado a partir do formulário de adesão à vertical e compilar os indicadores de quantas empresas atendem cada tendência, e quantas não são atendidas
	- Número de tendências do segmento não atendidas pelas empresas da vertical	Quanti	

Quadro 21 - Estratégia Metodológica (Continuação)

Estratégia Metodológica			
Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	Tipo (Quali ou Quanti)	Orientações metodológicas
Como as verticais atuam em acordo com as tendências de cada segmento?	Percepção de valor dos participantes sobre o alinhamento das iniciativas da vertical às tendências do segmento	Quanti	Levantamento em escala da percepção dos participantes em pesquisa com os empresários, referente à como julgam o alinhamento das atividades à tendência de mercado
	Percentual de atividades desenvolvidas pela vertical alinhadas às demandas do segmento em relação ao número total de ações realizadas	Quanti	A partir do registro das ações e das tendências, composição do indicador analítico
Qual o valor entregue em comparação à outras iniciativas?	Percepção de valor do diretor, diretoria da ACATE e da equipe sobre o programa em comparação a outras iniciativas de cada segmento	Quali	Relato qualitativo do diretor, diretoria da ACATE e equipe sobre as iniciativas de cada segmento.
Como são e quais são as iniciativas presentes no mercado?	- Número de iniciativas similares à cada vertical presente no ecossistema catarinense	Quanti	Coleta do indicador em base de dados secundária
	- Valor dado pelos participantes sobre as iniciativas de cada segmento presentes no ecossistema catarinense	Quanti	Levantamento em escala em pesquisa com empresários de cada vertical, sobre se conhecem as iniciativas listadas, e que valor atribuem a ela.
Como as verticais se adaptam e interagem com os demais grupos e programas da ACATE?	- Número de iniciativas realizadas em conjunto entre verticais	Quanti	Registro interno do programa
	- Número de iniciativas realizadas entre a vertical e outros programas (cada vertical)	Quanti	
Por que empresas associadas não participam?	Levantamento do motivo da não participação das empresas associadas	Quali	Levantamento qualitativo através de pesquisa, sobre os motivos pelos quais as empresas não participam
	- Percentual de empresas associadas que não participam de nenhuma vertical	Quanti	Coleta de dados a partir dos registros internos da organização
Por que as empresas saem das verticais?	Levantamento do motivo de saída das empresas da vertical	Quali	Coleta dos motivos de desligamento no formulário de desligamento do programa
	- Número de desligamentos da vertical	Quanti	Coleta a partir de registros internos do programa
	- Número de meses em média que as empresas ficam nas verticais (média geral do programa)	Quanti	
	- Número de meses em média que as empresas ficam na vertical (em cada uma)	Quanti	

Quadro 22 - Estratégia Metodológica (Continuação)

Estratégia Metodológica			
Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	Tipo (Quali ou Quanti)	
Como é o engajamento dos participantes?	Percepção do diretor sobre quais são as empresas mais engajadas na vertical (análise de cada grupo)	Quali	
	- Percentual de presença das empresas em reuniões em relação ao número total de aderidos	Quanti	
	- Número total de participantes aderidos a cada grupo	Quanti	
	- Número total de empresas aderidas ao programa	Quanti	
	- Número de total de empresas contribuintes para caixa da vertical (em cada grupo que tem a cobrança)	Quanti	
	- Número total de empresas contribuintes no programa	Quanti	
	- Número de verticais que cobram mensalidade	Quanti	
	- Percentual de empresários participantes em projetos/ações do grupo em relação ao total de aderidos ao grupo (em cada grupo)	Quanti	
	- Percentual médio de empresários participantes em projetos/ações dos grupos em relação ao total de aderidos no programa (média do indicador de cima)	Quanti	
	- Número de dias no mês em que houve interações dos participantes via grupo de WhatsApp ou grupo de e-mails	Quanti	
	- Número de grandes empresas no grupo (cada grupo)	Quanti	
	- Número de médias empresas no grupo (cada grupo)	Quanti	
Qual é o perfil do grupo	- Número de pequenas empresas no grupo (cada grupo)	Quanti	
	- Média de idade das empresas do grupo (cada grupo)	Quanti	
			Orientações metodológicas
			Relato qualitativo do diretor de cada grupo
			Coleta a partir da lista de presença das reuniões
			Coleta de dados a partir dos registros internos do programa
			Levantamento dos dados da empresa no momento da sua adesão ao grupo. Posteriormente coleta periódica dos indicadores em pesquisa com os participantes

Quadro 23 - Estratégia Metodológica (Conclusão)

Estratégia Metodológica		
Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	Tipo (Quali ou Quanti)
Estamos engajando empresas de outras regionais/ambientes?	- Número de participantes de fora do ecossistema catarinense (cada grupo)	Quanti
	- Número total de participantes de fora do ecossistema catarinense	Quanti
	- Percentual de participantes do grupo de cada polo regional em relação ao total de participantes do grupo	Quanti
	- Número de participantes do grupo que são de polos regionais catarinenses excluindo o de Florianópolis	Quanti
	- Percentual de participantes do programa de cada polo regional em relação ao total de participantes do programa	Quanti
	- Número total de participantes no programa que são de polos regionais catarinenses excluindo o de Florianópolis	Quanti
	- Número de iniciativas realizadas pelo grupo em outras cidades do estado de Santa Catarina que não na regional da Grande Florianópolis	Quanti
		Orientações metodológicas
		Coleta de dados a partir dos cadastros dos participantes do programa. As informações podem ser coletadas no formulário de adesão dos participantes e ter atualizações periódicas

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O direcionamento metodológico realizado em conjunto aos *stakeholders* do programa, contempla as perguntas avaliativas, definidas a partir do propósito da avaliação, as variáveis a serem levantadas e a orientação por métodos para coleta dos dados, que deverão responder as perguntas colocadas.

A partir do exposto, os quadros apresentados na sequência mostram o desenho final do plano avaliativo, a partir da reunião e interpretação das informações coletadas, considerando os objetivos da avaliação, as perguntas de avaliação, as variáveis qualitativas e quantitativas a serem levantadas e a proposta de uso da avaliação (Quadro 24, Quadro 25, Quadro 26, Quadro 27, Quadro 28, Quadro 29). Os quadros são apresentados a partir do conjunto de objetivos evidenciado no Quadro 16, os quais são reunidos de acordo com a abordagem avaliativa a que se relacionam. No que apresenta o foco de uso das informações a serem coletadas, pressupõe que dadas as diferentes demandas trazidas, poderão ser construídos relatórios de análise das informações distintos para cada nível de avaliação, que por sua vez também serão utilizados por diferentes *stakeholders*.

Quadro 24 - Abordagem Somativa (Continua)

Abordagem Somativa - Foco em resultados e <i>accountability</i>			Foco de uso
Objetivos da Avaliação	Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	
Entender se o programa está gerando resultados e quais são eles. Entender se o programa atende seu propósito	Quais e quantas conexões foram geradas?	Levantamento de quais foram as conexões (tipos) realizadas - Número de conexões realizadas pelas empresas a partir dos tipos de conexões	Nível Participante: Decidir por continuar ou não participando da vertical  Nível Vertical: Mostrar os resultados e evidenciar o valor do programa.  Nível Programa: Controlar e direcionar o programa.
	Quais tipos de oportunidades surgem (melhoria interna, representatividade, negócios, parceria)?	Registro dos tipos de oportunidades que surgiram a partir das conexões (tipos iniciais: melhoria interna, representatividade, negócios, parceria) - Número de oportunidades geradas a partir das conexões realizadas (conversão)	
	Quantas oportunidades surgem das conexões?	- Percentual de oportunidades geradas em cada tipo (Melhoria Interna; Representatividade; Negócios; Parceria) - Número de oportunidades convertidas em cada tipo - Número de participantes que converterem oportunidades com membros da vertical (conversão interna)	
	O esforço x retorno vale a pena para as empresas?	Levantamento de percepção de valor junto aos participantes (positivo x negativo), levando em consideração: Senso de pertencimento, Grau de confiança nas pessoas e no programa, retorno gerado para as empresas e para as pessoas. Levantamento de percepção de valor dos que se desligaram do programa	
	Qual o impacto da vertical sobre o desenvolvimento das empresas em relação a empresas que não participam? Ou seja, qual é o diferencial do programa?	- NPS, junto ao participante para captar sua percepção sobre a vertical - Percentual de crescimento do faturamento das empresas participantes (ano a ano) - Percentual de crescimento do número de colaboradores das empresas participantes (ano a ano) - Percentual de crescimento médio de faturamento das empresas de cada segmento - Percentual de crescimento médio do número de colaboradores das empresas de cada segmento - Volume de tributos arrecadados pelas empresas participantes de cada grupo	

Quadro 25 - Abordagem Somativa (Conclusão)

Abordagem Somativa - Foco em resultados e <i>accountability</i>		
Objetivos da Avaliação	Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)
Entender se o programa está gerando resultados e quais são eles. Entender se o programa atende seu propósito	Qual investimento é feito pela ACATE no programa e o que programa gera de retorno para a ACATE?	Levantamento da percepção da imagem do programa pelo público interno da ACATE, e sua imagem no meio externo - Montante de recurso financeiro investido pela ACATE no programa - Custo do programa em medida financeira - Volume de receita advindo do programa para o caixa da ACATE - Volume de receita advinda da vertical para o seu caixa - NPS participante sobre o programa.
	Que resultados o programa entrega para o mercado, para sociedade?	Levantamento sobre a percepção de valor dos envolvidos com projetos desenvolvidos com atores externos - Número de publicações ou menções espontâneas sobre o programa em mídia externa
		Foco de uso Nível Programa: Controlar e direcionar o programa

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 26 - Abordagem Formativa (Continua)

Abordagem Formativa - Foco em na implementação de melhorias	
Como estão nossos momentos de encontro? As reuniões têm uma pauta? Como elas são construídas? São definidas pelo diretor ou pelos demais participantes?	<p>Levantamento de percepção e satisfação dos participantes sobre os encontros do seu grupo</p> <p>Levantamento em escala de percepção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfação dos participantes sobre os encontros do seu grupo</li> <li>Levantamento da atratividade das reuniões, a partir das suas pautas x quórum</li> </ul> <p>Registro das ações realizadas</p> <p>Levantamento de percepção da qualidade das ações e valor percebido pelos participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de ações por tipo</li> <li>- Atendimento aos objetivos/plano (planejado x realizado).</li> </ul> <p>Levantamento dos canais de comunicação internos e externos que são utilizados por cada grupo</p> <p>Levantamento de percepção em escala sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de conhecimento sobre o programa entre os associados</li> <li>- Frequência da comunicação entre os participantes do grupo</li> <li>- Grau de utilização de cada canal de comunicação</li> </ul> <p>Levantamento de percepção do diretor sobre as possibilidades de sucessão de sua liderança no grupo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de líderes formais nos grupos (diretor e vice-diretor)</li> <li>- Número de líderes informais no grupo</li> <li>- Número de ações realizadas pelo programa para capacitação das lideranças</li> <li>- Número de membros de cada grupo que poderiam ser líderes formais (indicação dos diretores + equipe)</li> </ul>
Quais são e como estão as ações desenvolvidos?	<p>Nível Vertical (todas):</p> <p>Poder promover melhorias e redirecionamentos na vertical</p> <p>Nível Programa:</p> <p>Corrigir e melhorar as ações desenvolvidas, em alinhamento às demandas dos associados e mercado.</p>
Como são os canais de comunicação e com que frequências pessoas interagem por meio deles?	
Entender o que pode ser melhorado Entender se o modelo de trabalho está adequado. Entender o alinhamento entre vertical e participante	
Como está o desenvolvimento de lideranças dentro das verticais?	
A vertical está atendendo ao perfil ideal de participante?	
Há alinhamento de cultura entre o participante e o programa?	

Quadro 27 - Abordagem Formativa (Conclusão)

Abordagem Formativa - Foco em na implementação de melhorias			Nível Vertical (Verticais com menor maturidade): Promover melhorias e redirecionamentos
Entender o que pode ser melhorado	Quando e aonde acontecem nossas ações/encontros está adequado?	Registro de local onde acontecem os encontros de cada grupo	
Entender se o modelo de trabalho está adequado.		- Percentual de realização dos encontros por local de realização - Número de encontros realizados pelo grupo	
Entender o alinhamento entre vertical e participante	Como está a clareza dos participantes sobre as regras e modelo de trabalho do programa?	Registro de demandas que são trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho do programa Levantamento de percepção em escala sobre: - Clareza dos participantes do que pode e não pode no modelo de trabalho do programa - Número de demandas trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 28 - Abordagem Desenvolvidora (Continua)

<b>Abordagem Desenvolvidora - Foco nas necessidades de adaptação e mudanças, diante do contexto interno e externo</b>		Nível Vertical (mais maduras): Direcionar movimentos da vertical no meio em que se insere, promover sua adaptação e mudanças.
Entender como a vertical reage frente ao seu contexto Entender se o propósito do programa atende os associados Verificar e o que pode ser adaptado	Levantamento da percepção dos participantes e da equipe sobre quais são as tendências de cada segmento	Nível Programa: Promover o alinhamento do programa às demandas dos associados e mercado. Desenvolver e fazer com que o programa evolua.
	Quais são as tendências dentro de cada segmento?	
	Como as verticais atuam em acordo com às tendências de cada segmento?	
	Qual o valor entregue em comparação à outras iniciativas?	
	Como são e quais são as iniciativas presentes no mercado?	
	Como as verticais se adaptam e interagem com os demais grupos e programas da ACATE?	
	Por que empresas associadas não participam?	
	Como é o engajamento dos participantes?	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento da percepção dos participantes e da equipe sobre quais são as tendências de cada segmento</li> <li>- Número de empresas da vertical que atuam voltadas a cada tendência do segmento</li> <li>- Número de tendências do segmento não atendidas pelas empresas da vertical</li> <li>- Percepção de valor dos participantes sobre o alinhamento das iniciativas da vertical às tendências do segmento</li> <li>- Percentual de atividades desenvolvidas pela vertical alinhadas às demandas do segmento em relação ao número total de ações realizadas</li> <li>- Percepção de valor do diretor, diretoria da ACATE e da equipe sobre o programa em comparação a outras iniciativas de cada segmento</li> <li>- Número de iniciativas similares à cada vertical, presentes no ecossistema catarinense</li> <li>- Valor dado pelos participantes sobre as iniciativas de cada segmento presentes no ecossistema catarinense</li> <li>- Número de iniciativas realizadas em conjunto entre verticais</li> <li>- Número de iniciativas realizadas entre a vertical e outros programas (cada vertical)</li> <li>- Levantamento do motivo da não participação das empresas associadas</li> <li>- Percentual de empresas associadas que não participam de nenhuma vertical</li> <li>- Percepção do diretor sobre quais são as empresas mais engajadas na vertical (análise de cada grupo)</li> <li>- Percentual de presença das empresas em reuniões em relação ao número total de aderidos</li> <li>- Número total de participantes aderidos a cada grupo</li> <li>- Número total de empresas aderidas ao programa</li> <li>- Número de total de empresas contribuintes para caixa da vertical (em cada grupo que tem a cobrança)</li> <li>- Número total de empresas contribuintes no programa</li> <li>- Número de verticais que cobram mensalidade</li> <li>- Percentual de empresários participantes em projetos/ações do grupo em relação ao total de aderidos ao grupo (em cada grupo)</li> </ul>	

Quadro 29 - Abordagem Desenvolvimental (Conclusão)

<b>Abordagem Desenvolvimental - Foco nas necessidades de adaptação e mudanças, diante do contexto interno e externo</b>	
Como é o engajamento dos participantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual médio de empresários participantes em projetos/ações dos grupos em relação ao total de aderidos no programa (média do indicador de cima)</li> <li>- Número de dias no mês em que houve interações dos participantes via grupo de WhatsApp ou grupo de e-mails</li> <li>- Número de grandes empresas no grupo (cada grupo)</li> <li>- Número de médias empresas no grupo (cada grupo)</li> <li>- Número de pequenas empresas no grupo (cada grupo)</li> <li>- Média de idade das empresas do grupo (cada grupo)</li> <li>- Número de participantes de fora do ecossistema catarinense (cada grupo)</li> <li>- Número total de participantes de fora do ecossistema catarinense</li> <li>- Percentual de participantes do grupo de cada polo regional em relação ao total de participantes do grupo</li> <li>- Número de participantes do grupo que são de polos regionais catarinenses excluindo o de Florianópolis</li> <li>- Percentual de participantes do programa de cada polo regional em relação ao total de participantes do programa</li> <li>- Número total de participantes no programa que são de polos regionais catarinenses excluindo o de Florianópolis</li> <li>- Número de iniciativas realizadas pelo grupo em outras cidades do estado de Santa Catarina que não na regional da Grande Florianópolis</li> </ul>
Qual é o perfil do grupo	
Entender como a vertical reage frente ao seu contexto Entender se o propósito do programa atende os associados Verificar e o que pode ser adaptado	Nível Programa: Promover o alinhamento do programa às demandas dos associados e mercado. Desenvolver e fazer com que o programa evolua.
Estamos engajando empresas de outras regionais/ambientes?	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir do plano desenhado, a seção a seguir sugere orientações práticas para a coleta de dados, e critérios para análise das informações a serem coletadas. Ainda, faz-se uma proposta de implementação do plano.

## 5.2 DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO E USO DO PLANO DE AVALIAÇÃO

Desenhado um plano de avaliação, parte-se para sua implementação. Este processo envolve a coleta de dados, sua descrição, análise, interpretação e julgamento. As informações produzidas, após analisadas e julgadas, deverão ser então utilizadas de acordo com o propósito definido para o processo de avaliação (KELLOG FOUNDATION, 1998). Ainda, é preciso atentar-se à realidade da intervenção no que tange a maturidade para avaliação e capacidade de desenvolvimento do plano proposto. Dado serem estes, fatores de impacto direto na utilização dos resultados da avaliação (BRUNNER et al., 2019).

Buscando um encaminhamento prático, a partir da estratégia metodológica definida, são propostas orientações sobre a coleta e análise de dados.

Para a coleta de dados, as informações requeridas foram agrupadas, entendendo-se que várias informações podem ser coletadas por um mesmo instrumento de coleta, mesma periodicidade e mesmo público de aplicação ou fonte de informação. Assim, chegou-se em uma proposição de possíveis instrumentos de coleta a serem criados ou utilizados, quais informações deverão ser levantadas a partir de cada um, com que periodicidade, e com quem ou em que fonte a informação deverá ser buscada.

Parte das informações requeridas são fruto de registros internos e não possuem um método de coleta em específico. Ainda, algumas delas são produzidas a partir de outras coletas. Deste modo, o Quadro 30 e o Quadro 31 apresentam, de forma resumida, quais informações devem ser coletadas ou compiladas, a partir de que meio, com que período e a partir de quais fontes de informação. O quadro detalhado, considerando todas as variáveis listadas, encontra-se disponível para consulta no APÊNDICE D deste documento.

Já os critérios de análise das informações foram parcialmente sugeridos tendo como base a sugestão para definição de parâmetros colocada por Patton (2011), corroborando em três parâmetros para o julgamento dos dados obtidos: Positivo/Satisfatório; em atenção; Negativo/Insatisfatório. Para a análise e julgamento de algumas das variáveis listadas, é preciso que antes a organização faça algumas predefinições, que então possibilitarão a construção de parâmetros analíticos. Os critérios sugeridos encontram-se detalhados no APÊNDICE E.

Quadro 30 – Informações a coletar

<b>Informações a coletar</b>	<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Fonte da informação</b>
Conexões, oportunidades, conversão das oportunidades. Satisfação do grupo sobre os encontros e qualidade das ações realizadas	Formulário online	Mensal	Participantes de cada vertical
Números gerais das empresas, como faturamento e número de colaboradores. Levantamento de percepção sobre senso de grupo, confiança e valor gerado para o participante, e valor atribuído pelo participante ao programa. Análise do participante sobre iniciativas externas. NPS.	Pesquisa (formulário online) com participantes, em que estes apontam suas percepções e números gerais	Anual	Participantes de cada vertical
Percepção dos líderes sobre possibilidade de sucessão, sobre as iniciativas externas similares e sobre as empresas mais engajadas de cada grupo.	Feedback/entrevista periódica com o líder de cada grupo e diretoria ACATE	Bimestral	Líderes de cada grupo
Percepção dos envolvidos nos projetos sobre a qualidade destes	Feedback solicitado diretamente aos envolvidos com projetos, a partir do canal que a equipe julgar melhor	Mensal/bimestral	Participantes envolvidos com projetos
Informações sobre o perfil das empresas e sua atuação	Formulário de cadastro/adesão ao programa + atualização cadastral periódica	Momento da adesão de cada empresa e posteriormente, atualização cadastral anual	Empresas que estão entrando, e anualmente com todas as participantes para atualização
Levantamento sobre as motivações do desligamento	Formulário de desligamento	Momento do desligamento de cada participante	Participantes que estão se desligando
Imagem do programa e conhecimento sobre este	Inclusão de questionamento sobre a imagem do programa, em pesquisa institucional da ACATE desenvolvida pela área de marketing	Anual	Associados ACATE
Levantamento de iniciativas similares no mercado e perfil das empresas do segmento	Pesquisa em base de dados secundários	Anual	Fontes diversas (coleta pela equipe do programa)

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Quadro 31 – Informações a compilar

Informações a compilar	Meio de levantamento	Periodicidade	Fonte da informação
Registros de conexões e oportunidades	Registros internos de informações produzidas pelo programa	Mensal	Formulário de coleta das conexões e oportunidades
Dados financeiros		Mensal	Setor financeiro da organização
Números de adesões e desligamentos, e tempo de permanência das empresas no programa		Mensal	Formulários de adesão e de desligamento
Frequência de participação		Mensal	Lista de presença
Números gerais de aderidos, contribuintes, verticais que possuem contribuição periódica, participantes em projetos		Mensal	Controles internos do programa
Canais de comunicação e frequências de interação entre os participantes		Mensal	Canais de comunicação estabelecidos
Iniciativas e cumprimento de planejamentos realizados		Mensal	Iniciativas realizadas
Lideranças e capacitações para líderes		Bimestral	Lideranças
Perfis das empresas participantes		Semestral	Cadastro de participantes
Registros sobre os encontros		Mensal	Encontros realizados
Demandas trazidas pelos participantes à equipe do programa ou à organização		Mensal	Demandas trazidas pelas empresas
Motivos sobre por que as empresas associadas não participam do programa, e iniciativas realizadas entre programas	Registros internos de informações produzidas pela organização	Semestral	Controles internos da organização
Menções em mídia espontânea		Mensal ou bimestral	Assessoria de imprensa
Atratividade das reuniões	Indicadores formulados a partir de outras coletas	Mensal	Outras coletas
Alinhamento entre ações da vertical e tendências do mercado		Mensal	Outras coletas

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Visando a melhor implementação do plano, e considerando que a coleta das informações depende de vários atores, fontes de coleta e mecanismos a serem criados, sugere-se que a implementação aconteça em 2 fases.

Na fase 1, de agosto de 2019 a março de 2020, indica-se dar foco à coleta de informações que permitam a análise de resultados e a promoção da *accountability* do programa, demanda evidenciada por todos os grupos entrevistados, suprimindo lacunas já identificadas. Ainda, diante da facilidade da coleta, sugere-se buscar de forma imediata, a coleta de algumas informações

sobre o andamento de ações e encontros dos grupos, o que possibilitará uma análise parcial sobre pontos de melhoria. Por fim, a fase 1 poderá contar com o aperfeiçoamento dos registros gerais de operação do programa, incorporando a informações já coletadas um volume de variáveis requeridas, de fácil acesso e sistematização.

Em uma segunda fase, a partir de abril do ano de 2020, sugere-se que sejam implementadas as coletas e análises de dados sobre tendências dos mercados, suas iniciativas e correlação com os grupos estabelecidos, sobre o programa e sua inter-relação com a organização, e demais informações que requerem mecanismos mais sofisticados de coleta e sistematização de dados.

Os quadros a seguir apontam um guia breve dado como sugestão para a implementação do plano de avaliação proposta (Quadro 32, Quadro 33, Quadro 34, Quadro 35).

Quadro 32 - Sugestão para a implementação do plano de avaliação (Continua)

Viabilidade de implementação	O que coletar	Instrumento de coleta	Com quem coletar/Fonte	Quando	Ações necessárias
Imediata	Conexões, oportunidades, conversão das oportunidades. Satisfação do grupo sobre os encontros e qualidade das ações realizadas	Formulário coleta, informações fornecidas pelas empresas participantes	Participantes de cada vertical	Mensalmente a partir de agosto/2019	1) Construir um formulário para a coleta de dados, contendo todas as informações que devem ser coletadas. 2) Apresentar e explicar o processo de coleta, que será recorrente, aos participantes do programa, e fomentar sua participação mês a mês
Imediata	Números gerais das empresas, como faturamento e número de colaboradores. Levantamento de percepção sobre senso de grupo, confiança e valor gerado para o participante, e valor atribuído pelo participante ao programa. Análise do participante sobre iniciativas externas. NPS.	Pesquisa com participantes, em que estes apontam suas percepções e números gerais	Participantes de cada vertical	Anualmente a partir de dezembro de 2019. A coleta pode ser realizada até o primeiro trimestre do ano seguinte	1) Criar formulário para a coleta de dados
Imediata	Percepção dos líderes sobre possibilidade de sucessão, sobre as iniciativas externas similares e sobre as empresas mais engajadas de cada grupo.	Formulário de feedback a ser preenchido em momento de conversa presencial com o líder de cada grupo e diretoria ACATE	Líderes de cada grupo e diretoria da ACATE	Bimestralmente a partir de agosto de 2019	1) Aprimorar ferramenta de registro de feedbacks dos diretores 2) Aprimorar processo de coleta de feedbacks junto aos diretores 3) Implementar nova dinâmica de coleta das informações
Imediata	Informações sobre o perfil das empresas e sua atuação	Formulário de cadastro/adção ao programa + atualização cadastral periódica	Participantes de cada vertical	Momento da adção de cada empresa e posteriormente, atualização cadastral anual. Em novo modelo a partir de agosto de 2019	1) Ajustar o formulário de adção ao programa, incorporando as variáveis que deverão ser coletadas 2) Implementar o novo formulário para a adção de novos associados 3) Realizar uma atualização cadastral com os participantes já formalizados, buscando um alinhamento da base de dados
Imediata	Levantamento sobre as motivações do desligamento de associados do programa	Formulário de desligamento	Participantes que estão se desligando	Momento do desligamento de cada participante. Em novo modelo a partir de agosto de 2019	1) Ajustar o formulário de desligamento dos participantes, incorporando as variáveis que deverão ser coletadas; 2) Implementar o novo formulário;

Quadro 33 - Sugestão para a implementação do plano de avaliação (Continuação)

Viabilidade de implementação	O que coletar	Instrumento de coleta	Com quem coletar/Fonte	Quando	Ações necessárias
Imediata	Levantamento sobre a percepção de valor dos envolvidos com projetos desenvolvidos com atores externos	Feedback solicitado diretamente aos envolvidos com projetos, a partir do canal que a equipe julgar melhor	Participantes envolvidos com projetos que envolvem atores externos	Mensal, enquanto o projeto estiver vigente. A partir de agosto de 2019.	1) Estabelecer pergunta padrão para coletar a percepção do participante; 2) Estabelecer mecanismo de registro das informações recebidas;
Imediata	Levantamento de quais foram as conexões (tipos) realizadas Registro dos tipos de oportunidades que surgiram a partir das conexões (tipos iniciais: melhoria interna, representatividade, negócios, parceria) Percentual de oportunidades geradas em cada tipo (Melhoria Interna; Representatividade; Negócios; Parceria)	Sistematização de informações, a partir do formulário de coleta das conexões e oportunidades	Participantes	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações
Imediata	Montante de recurso financeiro investido pela ACATE no programa Custo do programa em medida financeira Volume de receita advindo do programa para o caixa da ACATE Volume de receita advinda da vertical para o seu caixa	Solicitação das informações junto ao setor financeiro	Sector financeiro ACATE	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações
Imediata	- Número de desligamentos da vertical - Número de meses em média que as empresas ficam nas verticais (média geral do programa) - Número de meses em média que as empresas ficam na vertical (em cada uma)	Sistematização de informações a partir dos formulários de adesão e de desligamento	Controles do programa	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações
Imediata	Percentual de presença das empresas em reuniões em relação ao número total de aderidos	Sistematização de informações a partir das listas de presença	Controles do programa	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações

Quadro 34 - Sugestão para a implementação do plano de avaliação (Continuação)

Viabilidade de implementação	O que coletar	Instrumento de coleta	Com quem coletar/Fonte	Quando	Ações necessárias
Imediata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número total de participantes aderidos a cada grupo</li> <li>- Número total de empresas aderidas ao programa</li> <li>- Número de total de empresas contribuintes para caixa da vertical (em cada grupo que tem a cobrança)</li> <li>- Número total de empresas contribuintes no programa</li> <li>- Número de verticais que cobram mensalidade</li> <li>- Percentual de empresários participantes em projetos/ações do grupo em relação ao total de aderidos ao grupo (em cada grupo)</li> <li>- Percentual médio de empresários participantes em projetos/ações dos grupos em relação ao total de aderidos no programa (média do indicador de cima)</li> <li>- Número de iniciativas realizadas em conjunto entre verticais</li> <li>Registro das ações realizadas</li> <li>- Número de ações por tipo</li> <li>- Atendimento aos objetivos/plano (planejado x realizado).</li> <li>- Número de líderes formais nos grupos (diretor e vice-diretor)</li> <li>- Número de líderes informais no grupo</li> <li>- Número de ações realizadas pelo programa para capacitação das lideranças</li> <li>Registro de local onde acontecem os encontros de cada grupo</li> <li>- Percentual de realização dos encontros por local de realização</li> <li>- Número de encontros realizados pelo grupo</li> </ul>	Sistematização de informações a partir da base de dados cadastrais e das ações do programa	Controles do programa	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações
Imediata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de líderes formais nos grupos (diretor e vice-diretor)</li> <li>- Número de líderes informais no grupo</li> <li>- Número de ações realizadas pelo programa para capacitação das lideranças</li> </ul>	Sistematização de informações a partir das ações realizadas	Controles do programa	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações
Imediata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de líderes formais nos grupos (diretor e vice-diretor)</li> <li>- Número de líderes informais no grupo</li> <li>- Número de ações realizadas pelo programa para capacitação das lideranças</li> </ul>	Sistematização de informações a partir da operação do programa	Controles do programa	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações
Imediata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de local onde acontecem os encontros de cada grupo</li> <li>- Percentual de realização dos encontros por local de realização</li> <li>- Número de encontros realizados pelo grupo</li> </ul>	Sistematização de informações a partir dos encontros realizados	Encontros promovidos pelo programa	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações
Posterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagem do programa e conhecimento sobre este</li> </ul>	Inclusão de questionamento sobre a imagem do programa, em pesquisa institucional da ACATE desenvolvida pela área de marketing	Associados ACATE	Anualmente	1) Articular junto a ACATE para que esta realize um levantamento anual de percepção dos associados, e inclua nesta coleta de dados sobre o programa Verticais

Quadro 35 - Sugestão para a implementação do plano de avaliação (Conclusão)

Viabilidade de implementação	O que coletar	Instrumento de coleta	Com quem coletar/Fonte	Quando	Ações necessárias
Posterior	Levantamento de iniciativas similares no mercado e perfil das empresas do segmento	Roteiro de pesquisa aplicada em base de dados secundários	Fontes diversas (coleta pelo equipe do programa)	Anualmente	1) Estruturar roteiro de coleta de dados; 2) Identificar bases de dados a serem consultadas; 3) Estabelecer processo de coleta e mecanismos para registros das informações
Posterior	Canais de comunicação e frequências de interação entre os participantes	Roteiro de coleta nos canais estabelecidos	Canais de comunicação estabelecidos	Mensalmente	1) Identificar os canais utilizados; 2) Criar mecanismos de levantamento de dados dos canais
Posterior	- Número de participante por perfil estabelecido no total do programa - Número de participante por perfil estabelecido na vertical (em cada)	Sistematização de informações a partir da base cadastral do programa	Participantes	Semestralmente	1) Aprimorar os registros de informações
Posterior	Registro de demandas que são trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho do programa - Número de demandas trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho	Sistematização de informações a partir da operação do programa	Demandas trazidas pelos participantes à equipe do programa ou à organização	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações
Posterior	- Número de iniciativas realizadas entre a vertical e outros programas (cada vertical) - Percentual de empresas associadas que não participam de nenhuma vertical Levantamento do motivo da não participação das empresas associadas	Sistematização de informações a partir das ações do programa e bases de dados da ACATE	Controles do programa e da ACATE	Semestralmente	1) Aprimorar os registros de informações
Posterior	Número de publicações ou menções espontâneas sobre o programa em mídia externa	Sistematização de informações a partir da base cadastral do programa	Assessoria de imprensa	Mensal ou bimestralmente	1) Aprimorar os registros de informações
Posterior	Levantamento da atratividade das reuniões, a partir das suas pautas x quórum Percentual de atividades desenvolvidas pela vertical alinhadas às demandas do segmento, em relação ao número total de ações realizadas	Sistematização de informações a partir das ações do programa	Controles do programa	Mensalmente	1) Aprimorar os registros de informações

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A implementação do plano avaliativo proposto dependerá do cumprimento de algumas premissas, conforme já evidenciado na seção que apresenta a análise da demanda.

O programa possui uma configuração participativa e é composto essencialmente por empresários associados que voluntariamente contribuem para a construção das ações de cada vertical, e por meio delas absorvem diversos benefícios diretos às suas empresas. Assim, no que tange a resultados do programa e percepção de valor gerado, é imprescindível para a coleta e análise de dados, a participação dos empresários no processo avaliativo, fornecendo informações sobre a sua participação, resultados obtidos e julgamentos de valor. Cabe também à organização, de forma institucional, disponibilizar informações à equipe do programa, para que esta possa realizar a síntese e análise das informações que irão compor a avaliação do programa.

No que concerne ao plano avaliativo, sua implementação e evolução, será necessária a implementação de novos processos internos, mecanismos de coleta, registro e análise de informações que suportem a execução do plano. Para tanto, a organização deverá disponibilizar recursos humanos e financeiros conforme se demonstre necessário.

Diante de um ambiente inovador, e considerando as características dinâmicas e multivariadas do programa, torna-se imprescindível para a execução do plano avaliativo, o constante olhar e reflexão crítica sobre os resultados e benefícios da avaliação, sua forma e adaptação. Conforme Patton (2011), a avaliação deve ser capaz de atingir seu propósito, sem que para tanto acabe por dificultar entregas, enrijecer processos ou impactar negativamente o curso do programa. (PATTON, 2011). Além disso, trata-se de um plano avaliativo que considera o levantamento de informações para fins de tomada de decisão e accountability, promoção de melhorias, e promoção de adaptações do programa a partir dos interesses dos associados à organização, dos participantes do programa, e das tendências do ecossistema dinâmico em que se insere. Assim, deve ser flexível e evoluir à medida que também suporta a evolução do programa avaliado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso aqui apresentado colocou em evidência as demandas por avaliação do Programa Verticais de Negócios da ACATE, uma das principais articuladoras do ecossistema de tecnologia e inovação no estado de Santa Catarina. Instituído pela organização em 2009, o programa visa a cooperação entre os empresários do setor, buscando o desenvolvimento de seus negócios e do mercado em que atuam. Por meio da promoção dessas interações, a entidade coloca em prática o que entende como “associativismo inovador”, aquele que a partir da interação entre os empresários, promove a colaboração que resulta em negócios. (ACATE, 2016).

Apesar da solidez e maturidade apresentada pelo programa em seus documentos oficiais, seus *stakeholders* não dispõem de informações de natureza avaliativa que possam constituir referencial para o desenvolvimento das ações futuras. Estudos anteriores, dentre os quais destaca-se o trabalho de Bitarello (2014), já evidenciavam a existência de uma lacuna gerencial relacionada à ausência de mecanismos de monitoramento e avaliação no programa.

Diante do exposto, o trabalho buscou como objetivo geral, desenhar um plano avaliativo para o programa a partir da demanda dos seus *stakeholders*. Como objetivos específicos, se propôs à: 1) Identificar as diretrizes formais do programa Verticais de Negócios e como elas são compreendidas pelos seus *stakeholders*, compreendendo inicialmente as bases do programa e como este se articula no meio em que se insere, a partir daquilo que está documentado e na visão de alguns *stakeholders*; 2) Compreender a demanda por avaliação do Programa Verticais de Negócios na perspectiva dos *stakeholders*, executado por meio do levantamento de dados primários com uma amostra dos atores envolvidos com o programa; 3) Caracterizar o propósito, as diretrizes metodológicas e premissas para implementação da avaliação, a partir da análise da demanda à luz de diferentes abordagens avaliativas, realizado a partir do modelo de análise baseado em Worthen et al. (2004) e Patton (2011) no que tange às abordagens avaliativas, dimensões e categorias de análise; 4) Validar com os *stakeholders* o propósito e as diretrizes metodológicas para o desenho do plano de avaliação, executado por meio de reunião estruturada com parte dos *stakeholders* entrevistados; 5) Sistematizar o plano de avaliação e premissas para sua implementação, a partir das informações anteriormente levantadas.

A primeira etapa do trabalho foi ao encontro do proposto por Wholey et al. (2004) e Brunner et al. (2019) no que tange à avaliabilidade de avaliação, buscando a clarificação sobre os objetivos do programa, exploração da sua realidade e validação de suas bases em conjunto aos stakeholders (WHOLEY et al., 2004; BRUNNER et al., 2019). A análise documental e as

entrevistas realizadas revelaram que o Programa Verticais de Negócios possui como foco principal o fortalecimento das empresas associadas à ACATE. Entretanto, por articular-se e buscar a inter-relação entre diversos atores do ecossistema de inovação, o programa é visto por seus *stakeholders* como um promotor deste (Isenberg, 2010; Wessner, 2007; Jackson, 2011).

A segunda etapa preocupou-se em caracterizar a demanda por avaliação a partir do levantamento de dados primários junto a uma segunda amostra de *stakeholders* do programa, a qual contou com representantes de quatro verticais prioritárias, membros da diretoria formal da ACATE, e um representante da equipe gestora do programa, totalizando 15 entrevistados. O modelo de análise considerou, com base em Patton (2011), três dimensões de análise: Propósito da avaliação, contemplando as categorias Objetivos da avaliação e Importância do processo e perspectiva de uso; Diretrizes metodológicas, considerando a categoria Perguntas avaliativas; e Premissas para implementação, englobando a análise sobre premissas para implementação e uso das informações produzidas. Tais dimensões e categorias, foram correlacionadas às abordagens avaliativas: Somativa, Formativa e Desenvolvimental, conforme Worthen et al. (2004) e Patton (2011).

O resultado da análise sobre o programa na primeira etapa sugeriu que sua avaliação apresentaria características mais próximas à abordagem avaliativa desenvolvimental, segundo Patton (2011), dada sua inserção em um ambiente de inovação e foco na promoção da inovação e novos negócios. Entretanto, as demandas por avaliação reveladas na segunda etapa variam conforme o papel desempenhado pelos sujeitos da pesquisa e a maturidade dos grupos e atores em relação ao contexto do programa, incorporando características das três abordagens.

Frente aos objetivos da avaliação, os empresários participantes do programa apontam que a avaliação deve pautar-se especialmente nas abordagens somativa e formativa, vendo-as como complementares. Já o discurso da equipe gestora do programa e da diretoria da ACATE sugere que além da perspectiva somativa, a avaliação desenvolvimental poderia auxiliar o programa, apoiando seu desenvolvimento e adaptações contínuas dentro do ecossistema de inovação em que se insere. Em relação à importância e uso das informações produzidas, verifica-se que em virtude do ganho de maturidade dos grupos e novamente dos diferentes papéis que os entrevistados exercem, modifica-se a proposta de uso da avaliação e seu valor percebido, apoiada em abordagens distintas. Distinguem-se, assim, os focos da avaliação em decorrência dos diferentes papéis de cada ator junto ao programa.

Deste modo, no que concerne ao propósito da avaliação, ficam evidentes as demandas por entendimento de resultados para julgamento do mérito e valor, atendimento aos objetivos, e continuidade do programa. Há também a necessidade de avaliar a forma e os métodos pelos

quais o programa atua, visando a implementação de melhorias. E existe ainda a preocupação de que o programa atenda a expectativa dos associados, e possa desenvolver-se dentro do ecossistema de inovação catarinense, sofrendo adaptações frente à dinamicidade do ambiente e diferentes atores que o compõe.

É evidenciado, a partir da análise por grupos de entrevistados, que estes veem o propósito da avaliação por diferentes perspectivas: a do participante, a do grupo (vertical), a do programa. Por conseguinte, a demanda por avaliação, frente ao seu propósito, se desdobra em diferentes níveis: 1) Nível do Participante (empresário ou parceiro que participa ativamente de alguma vertical); 2) Nível da Vertical, (conjunto de atividades e características de cada grupo); 3) Nível do programa (conjunto dos participantes e que compõem o programa). Os diferentes níveis orientam diferentes propostas de uso das informações produzidas, por diferentes atores envolvidos. A partir disso, entende-se que um dos fatores predominantes para a determinação da abordagem avaliativa mais adequada, seria o uso pretendido das informações produzidas pelo processo avaliativo, algo que corrobora com os preceitos de King e Alkin (2018) quanto a centralidade do uso das informações na avaliação.

As perguntas avaliativas e premissas para implementação e uso da avaliação, frente à demanda exposta, relacionam-se aos propósitos da avaliação analisados (objetivos e proposta de uso), onde percebe-se a necessidade de articulação entre as diversas abordagens. É importante observar, que apesar dos diferentes focos de uso das informações, os objetivos da avaliação são similares entre os diferentes grupos, o que permite um agrupamento das perguntas e desdobramentos metodológicos a partir deles.

Do ponto de vista gerencial, as diferenças identificadas entre os atores entrevistados são importantes no que tange o foco da avaliação e desdobramentos práticos em cada grupo. Para atender a demanda dos *stakeholders*, entende-se que o plano avaliativo proposto para o programa Verticais de Negócios deve ser multifocal. Além disso, deve considerar um desenho específico de métodos para a coleta e análise de dados. Trata-se de um programa com características marcantes e de nível de complexidade alto, dado que engloba múltiplos atores e sofre influência de múltiplas variáveis.

As etapas finais do estudo buscaram a construção da proposta de intervenção com o envolvimento dos *stakeholders*. Para tanto, foi realizada uma reunião estruturada na qual aplicou-se técnicas de cocriação com foco em três tópicos: Validação da análise da demanda por parte dos *stakeholders*; Priorização e definição das perguntas de avaliação; Orientação por variáveis a serem coletadas e métodos para a coleta de dados, que possam responder cada pergunta definida. O plano de avaliação foi então sistematizado, correlacionando seus

objetivos, perguntas avaliativas, variáveis qualitativas e quantitativas a serem coletadas, e proposta de uso das informações dados os diferentes níveis de avaliação.

No que diz respeito à implementação, foram sugeridos instrumentos de coletas de dados, agrupando as variáveis a serem coletas diante da viabilidade de coleta, período e fontes de informação. A partir da coleta, as informações deverão ser distribuídas para a análise de acordo com o foco de uso identificado em cada nível. Para tanto, entende-se que poderão ser realizadas diferentes análises, a serem sistematizadas e comunicadas de forma específica para cada conjunto de *stakeholders*.

Quanto à análise de dados, foram sugeridos para grande parte das variáveis, critérios de análise a partir do exposto em Patton (2011), estratificados em três parâmetros: Satisfatório/Positivo; Em atenção; Insatisfatório/Negativo. Para diversas variáveis, será preciso que a organização antes realize predefinições que então possam apoiar a construção destes seus parâmetros. Os critérios podem acompanhar parâmetros já estabelecidos e relacionados ao ambiente em que se insere o programa, os parâmetros já colocados pela própria organização para o julgamento de informações correlatas, ou mesmo de forma subjetiva serem definidos pelos tomadores de decisão do programa ou interessados na informação.

De forma a implementar o plano construído, é feita ainda uma proposta de implementação em duas fases, considerando as necessidades mais latentes expostas pelos *stakeholders*, e a facilidade de coleta e sistematização de dados. Deste modo, em uma primeira fase, sugere-se que a avaliação busque atender a demanda somativa, promovendo a análise de resultados e *accountability* do programa, e atenda parcialmente as demandas formativa e desenvolvimental, apoiando a implementação de melhorias e adaptações. Em uma segunda fase, entende-se que será possível implementar a coleta do restante dos dados requeridos, colocando maior ênfase no entendimento do programa frente ao ambiente em que se insere e na correlação entre seus resultados e o meio externo, permitindo maior desenvolvimento do programa diante do ecossistema de inovação.

Para que a implementação do plano seja bem-sucedida, deve-se assumir algumas premissas para a implementação, as quais foram evidenciadas já no momento da caracterização da demanda junto aos *stakeholders*. Para captar os resultados do programa e percepção de valor gerado, será preciso contar com a participação dos empresários participantes no processo avaliativo, os quais deverão fornecer as informações sobre a sua participação, resultados obtidos e julgamentos de valor. A organização de forma institucional, também deverá disponibilizar informações à equipe do programa, permitindo as análises propostas. A implementação do plano irá requerer ainda, a instituição de novos processos gerenciais, e

mecanismos para coleta, registro e análise das informações, o que poderá dispende recursos humanos, financeiros e materiais.

Por fim, o plano avaliativo deverá ser constantemente analisado, para que também sofra adaptações que permitam o alcance de melhores resultados ao longo do tempo. Dado o ambiente de inovação em que se insere o programa, e seguindo os pressupostos de Patton (2011), deve-se ter o cuidado de que a avaliação atinja seu propósito, sem que para isso acabe por dificultar sua operação. Trata-se de um plano avaliativo com proposta multifocal e que deve ser flexível para evoluir à medida que também permite a evolução do programa.

No que tange ao campo teórico em que se insere o estudo, procurou-se contribuir também para o seu avanço. A partir de revisão sistemática, foram identificados poucos trabalhos voltados a discutir a avaliação em redes interorganizacionais inseridas em ambientes de inovação. Ademais, King e Alkin (2018) evidenciam importante lacuna teórica no que tange ao desenvolvimento de estudos empíricos que demonstrem as diversas abordagens avaliativas postas em funcionamento, impactando o desenvolvimento das teorias e modelos já estabelecidos (KING; ALKIN, 2018). O trabalho realizado insere-se nessa discussão, evidenciando a importância da análise da demanda para construção do foco da avaliação e posterior desenho metodológico. Também serve de apoio ao que Wholey et al. (2004) chamou de *evaluability assessment* (avaliabilidade da avaliação) processo que auxilia os avaliadores a identificarem modelos de avaliação úteis e viáveis ao contexto, e desenhar um modelo adequado (WHOLEY et al., 2004).

Dentre seus limites, o estudo avançou à proposição do plano avaliativo, sugestões para coleta e análise de dados, e implementação do plano. No âmbito da análise de dados, não coube ao estudo proposições de métodos analíticos, o que pode representar um avanço ao trabalho proposto. Sugere-se o estudo das técnicas e métodos estatísticos que apoiem a correlação dos dados, e as análise de tendências, compreendendo as múltiplas variáveis qualitativas e quantitativas requeridas. De forma a avançar estudos no campo teórico, pesquisas complementares que abordem as demais etapas da construção de planos avaliativos em ambientes de inovação, e estudos focados na viabilidade de implantação de planos pautados em múltiplas abordagens avaliativas, também se mostram relevantes. Ainda, o trabalho limita-se a um estudo inicial acerca do uso da avaliação, posto como central por diversos autores. Novos estudos podem adentrar a temática discutindo as relações entre os aspectos demandados e a perspectiva de uso das informações produzidas em suas diversas tipologias.

No âmbito da organização estudada, cabem ainda estudos mais amplos, considerando a implementação da avaliação e seus resultados, os quais poderão contribuir com o campo teórico

no que tange às evidências sobre os resultados, características e promoção da inovação a partir das redes de colaboração e cooperação entre empresas. Ainda, o plano proposto guarda relação com demais áreas e programas desenvolvidos na organização, podendo ser utilizado como uma base para a construção de outros planos avaliativos de interesse, considerando o escopo das áreas, programas, e organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

- ALKIN, M. C. **Evaluation Roots: A wider perspective of theorists' views and influences.** Thousand Oaks: Sage. 2004.
- AMAL, M. ; CARVALHO, L. C. ; HOFFMANN, M. G. ; MAIS, I. Importância das Redes nos Processos de Inovação e Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, p. 36-52, 2010.
- ASHEIN, B. T.; GERTLER, M. S. The geography of innovation: regional innovation systems. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R.R. **The Oxford handbook of innovation.** New York: Oxford University Press, p.291-317, 2007.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Tecnologia e Inovação em Santa Catarina.** ACATE 30 anos. São Paulo: BB Editora, 2016.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **ACATE Tech Report 2015: Panorama de Inovação e Tecnologia de SC.** Florianópolis, 2016. 77 p.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Tech Report 2019: Panorama do Setor de Tecnologia Catarinense.** Florianópolis, 2019. 92 p.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Observatório ACATE: Panorama do Setor de Tecnologia em Santa Catarina 2018.** Florianópolis, 2018. Disponível em: <http://www.acate.com.br/>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Relatório Anual de Atividades 2017.** Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://www.acate.com.br/institucional/>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE TECNOLOGIA. **Regimento Interno Programa Verticais de Negócios.** Florianópolis, 2019.
- AUDRETSCH, B. D. et al. Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts. **The Journal of Technology Transfer**, v. 44, n. 2, p. 313–325, 2019.
- BITTARELLO, K. P. **O Fluxo de Conhecimento no Ambiente das Redes de Empresas de Tecnologia.** Florianópolis: UFSC, 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- BRUNNER, R.; CRAIG, P.; WATSON, N. Evaluability assessment: An application in a complex community improvement setting. **Evaluation**. v. 25, n. 3, p. 349-365, 2019.
- CHEIKHROUHOU, N. et al. A multi-criteria model for the evaluation of business benefits in horizontal collaborative networks. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 21, n. 3, p 301–309, 2008.
- CHRISTIE, C. A.; ALKIN, M. C. Evaluation theory tree re-examined. **Studies in Educational Evaluation**, v. 34, p 131–135, 2008.

CLEGG, S. R; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 669 p.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COOKE, P. Regional Innovation Systems: General findings and some new evidence from biotechnology clusters. **Journal of Technology Transfer**, [S. l.], v. 27, p. 133-145, 2002.

COTTA, T. C. **Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto**. Revista do Serviço Público, ano 49, n. 2, abr./jun. 1998.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, (2006).

EYOAN, G.; OAKDEN, J. **Adaptive Evaluation**. A synergy between complexity theory and evaluation practice. Emergence: Complexity and Organization, Ed. 1. 2016.

FRANCO, A. **Cocriação: Reinventando o conceito**. 2 ed. São Paulo: Escola de Redes. 2013.

FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, vol.19, pgs 5-24, 1995.

GUAN, H-L. An evolution model for regional collaborative innovation under the perspective of complex network. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, v. 31, n. 3, p. 1319–1328, 2016.

GUIJT, I.; KUSTERS, C. LONT, H.; VISSER, I. **Developmental Evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use**. Report from an Expert Seminar with Dr. Michael Quinn Patton. Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research: Países Baixos, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRIS, S., WHEELER, C. Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. **International Business Review**, 14(2), 187-207, 2005.

HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (org). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.

HOWLETT, M.; PERL, A.; RAMESH, M. **Políticas Públicas seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

HOFFMANN, M. G.; MAIS, I.; AMAL, M. Estratégia, estrutura e redes de cooperação: relações com a capacidade de inovação de um cluster têxtil. **Faces: Revista de Administração**, v. II, p. 63-85, 2011.

ISENBERG, D. J. **How to start an entrepreneurial revolution**. Harvard business review, [s.l.], v. 88, no 6, p. 40–50, 2010.

JACKSON, D. J. **What is an innovation ecosystem? Research paper.** Engineering Research Centers, National Science Foundation, 15 March 2011.

KELLOGG FOUNDATION. W. K. **Evaluation Handbook.** Philosophy and Expectations. Kellogg Foundation, 1998.

KING, J. A., ALKIN, M. C. The Centrality of Use: Theories of Evaluation Use and Influence and Thoughts on the First 50 Years of Use Research. **American Journal of Evaluation**, v. XX, p. 1-28, dec. 2018.

LUCHESE, J. R. de S. A formação do capital social em redes de cooperação no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Administração Científica**. v. 5, n. 1 (2014): Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun, 2014.

LUNDEVALL, B. National innovation systems: analytical concept and development tool. **Industry and Innovation**, v. 14, n.1, p. 95–119, feb. 2007.

LUNDEVALL, B. Innovation as an interactive process. From user-producer interaction to the national system of innovation. **RBI**, v. 8, n. 1, p.9-34, janeiro/junho 2009.

MATOS, L.M.C.; MACEDO, P. J. A conceptual model of value systems in collaborative networks. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v.21, n. 3, p. 287–299, 2008.

MERTON, R. Estrutura Burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (org.) **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MINEIRO, A. A. C.; SOUZA, D. L.; ANTUNES, L. G. R; CASTRO, C. C. Fatores motivadores e inibidores para a atuação em redes de empresas de base tecnológica: Um estudo de caso na Rede de Rmpresas de Tecnologia, Inovação e Conhecimento (RETIC). **Revista de Administração Mackenzie**. v. 20, n. 3, 2019.

NATIONAL SCIENCE FOUNDATION. **The 2002 User-friendly handbook for project evaluation.** NSF, 2002.

NELSON, R. R. **National innovation systems: a comparative analysis.** New York, Oxford: Oxford University, 1993.

OECD; FINEP. Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Finep, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PATTON, M. Q. **Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use.** Guilford Press, New York. 2011

PATTON, M. Q. **Evaluation for the Way We Work.** The Nonprofit Quarterly. Vol. 13 (1): 28-33. 2006. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/8233067/Michael-Quinn-Patton-Developmental-Evaluation-2006>. Acessado em: 28/03/2019.

PATTON, M. Q. **Utilization-focused evaluation**. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

PATTON, M. Q.; MCKEGG, K.; WEHIPEIHANA, N. **Developmental Evaluation Exemplars**. Principles in Practice. New York: Guildford Press, 2015.

PENG, C.; MENG, Y. Empirical study of manufacturing enterprise collaboration network: Formation and characteristics. **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, v. 42, p. 49-62, 2016.

PRESKILL, H., RUSS-EFT, D. **Building Evaluation Capacity: 72 Activities for Teaching and Training**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

ROSSI, Peter H.; LIPSEY, Mark W.; FREEMAN, Howard E. **Evaluation**. A Systematic Approach. California: Sage, 2004.

SCHNEIDER, A. L. **Pesquisa avaliativa e melhoria da decisão política: evolução histórica e guia prático**. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. 2 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.

SCRIVEN, M. **Avaliação**. Um guia de conceitos. 1 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

SERAPIONI, M. **Conceitos e métodos para a avaliação de programas sociais e políticas públicas**. Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Vol. XXXI, pág. 59-80, Porto, 2016.

STOKES, D. E. **O quadrante de Pasteur**. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TÖDTLING, F.; KAUFMANN, A. **SMEs in Regional Innovation Systems and the role of innovation support**. Journal of Technology Transfer, [S. l.], v. 27, p. 15-26, 2002.

TRZECIAK, D. S.; TEIXEIRA, C. S.; MATOS, G. P.; VARVAKIS, G. **Ecosistema de Inovação: análise conceitual e características**. In: DEPINÉ, A.; TEIXEIRA, C. S. (org). Habitats de Inovação: conceito e prática. v. 1. 294 p. São Paulo: Perse, 2018.

UBELS, J.; NAA-AK, A.; FOWLER, A.; **Capacity Development**. In Practice. Earthscan: Washington D.C., 2010.

UNICEF. **Guide for monitoring and evaluation**. New York: Unicef, 1990.

WESSNER, C. W. **Innovation policies for the 21st century: Report of a symposium**. [s.l.]: Natl Academy Pr, 2007.

WHOLEY, J.; HATRY, H.; NEWCOMER, K. E. **Handbook of practical program evaluation**. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

WORTHEN, B. R., SANDERS, J. R., FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de Programas: concepções e práticas**. São Paulo: Edusp. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – SÍNTESE REVISÃO SISTEMÁTICA

Base	Título	Autores	Ano	Palavras-chave
Ebsco	Risk assessment approach for a virtual enterprise of small and mediumsized enterprises	Kashif Mahmood, Eduard Shevtshenko, Tatjana Karaulova, and Tauno Otto	2017	virtual enterprise, risk assessment, Fault Tree Analysis, IoT-based monitoring.
Ebsco	A theory-based innovation systems framework for evaluating diverse portfolios of research, part two: macro indicators and policy interventions	Jerald Hage, Gretchen Jordan and Jonathan Mote	2007	-
Ebsco	Research on the Uncertainty Decision Model of the Regional Collaborative Innovation System Based on an Improved Ant Colony Algorithm	Xiaona Zhang and Fayin Wang	2016	-
Ebsco	Does a Technology Incubator Work in the Regional Economy? Evidence from South Korea	Ha-Young Kim and Chang Mu Jung	2010	Innovation; Science park; Assessments; Korea; Regional development.
Ebsco	An evolution model for regional collaborative innovation under the perspective of complex network	Hai-Ling Guan	2016	Regional collaborative innovation, complex network, network evolution, statistical yearbook
Ebsco	Evaluation of critical factors for the regional innovation system within the HsinChu science-based park	Chung-Lin Tsai and Han-Chao Chang	2016	Regional innovation system, Analytic hierarchy process (AHP), Parent firm location
Ebsco	A comparative Macro-level assessment of New Zeland's National Innovation System	Hans-Jurgen Engelbrecht and Jenny Darroch	1999	Innovation; National System; Knowledge absorption; difusion; New Zeland; foreign

				direct investment.
Ebsco	Measuring Innovation Performance of Developing Regions: Learning and Catch-up in Provinces of Iran	Sepehr GHAZINOORY, Parisa RIAHI, Adel AZAR, Tahereh MIREMADI	2014	innovation performance, regional innovation, developing countries, technological learning, catch-up, technology gap.
Ebsco	Developing indicators to measure technology institutes' performance	Aurelia Modrego- Rico, Andrés Barge- Gil and Ramón Núñez-Sánchez	2005	-
Web Of Science	Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts	David B. Audretsch1 · James A. Cunningham2 · Donald F. Kuratko3 · Erik E. Lehmann4,5 · Matthias Menter5	2018	Entrepreneurial ecosystem · Innovation ecosystem · National ecosystem · Ecosystem · Entrepreneurial firms · Regional clusters · University-industry collaborations
Web Of Science	INNOVATION ECOSYSTEMS IN THE EUROPEAN UNION: TOWARDS A THEORETICAL FRAMEWORK FOR THEIR STRUCTURAL ADVANCEMENT ASSESSMENT	Sara González Fernández, Renata Kubus, Juan Mascareñas Pérez-Iñigo	2018	-
Web Of Science	Empirical study of manufacturing enterprise collaboration network: Formation and characteristics	Chong Peng, YujieMeng	2016	Empirical study; Manufacturing enterprise collaboration network; Formation Characteristic; Probability-based gray comprehensive evaluation; Complex network

Web Of Science	Research on the evaluation model of Chinese enterprises' technological innovation system From a perspective of complex system	Xi Chen and Shuming Zhao	2012	China, Organizational innovation, Adaptive system theory, Technology led strategy, Enterprises technological innovation system, Complex adaptive system, Fuzzy catastrophe model
Web Of Science	Adaptive management in agricultural innovation systems: The interactions between innovation networks and their environment	Laurens Klerkx, Noelle Aarts, Cees Leeuwis	2010	Agricultural innovation systems; Agency Adaptive management; Boundary objects; Boundary spanners; Innovation brokers
Web Of Science	A conceptual model of value systems in collaborative networks	Luis M. Camarinha-Matos and Patrícia Macedo	2008	Value system · Collaborative networks · Conceptual modeling
Web Of Science	A multi-criteria model for the evaluation of business benefits in horizontal collaborative networks	Naoufel Cheikhrouhou, Grégory Piot and Michel Pouly	2008	Horizontal collaborative networks · Business share · Trust · Product realisation graph · Partner selection
Web Of Science	Scalable Semantic Analytics on Social Networks for Addressing the Problem of Conflict of Interest Detection	BOANERGES ALEMAN-MEZA , MEENAKSHI NAGARAJAN , LI DING , AMIT SHETH , I. BUDAK ARPINAR , and ANUPAM JOSHI and TIM FININ	2008	SemanticWeb, social networks, conflict of interest, peer review process, semantic analytics, entity disambiguation, data fusion, semantic associations, ontologies, RDF, DBLP, swetoDblp
Web Of Science	Incubator best practice: A framework	Anna Bergek, Charlotte Norrman	2008	Incubator; Performance; Best

				practice; Incubator model; Selection; Business support; Mediation
Web Of Science	Indicators for complex innovation systems	J. Sylvan Katz	2006	Complex system; Emergent; Indicator; Power law; Innovation system
Web Of Science	Innovative networks in manufacturing: some empirical evidence from the metropolitan area of Barcelona	Javier Revilla Diez	1999	Innovation; R&D cooperation; Innovation networks; Regional innovation system; Barcelona

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE AS DIRETRIZES DO PROGRAMA

### Entrevista Semiestruturada - Entendimento do Programa (*Stakeholders*)

Objetivo Geral: Entender a percepção dos entrevistados sobre as diretrizes e bases do programa Verticais de Negócios

Objetivos específicos:

- Caracterizar os respondentes;
- Entender a percepção dos respondentes sobre o propósito, os objetivos e finalidades do programa;
- Entender junto aos respondentes, quem são os *stakeholders* do programa;

### CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

- 1) Qual seu nome e cargo ocupado na organização?
- 2) Que papel e atividades você desempenha junto ao programa? Como é o seu envolvimento com o programa?

### OBJETIVOS E FINALIDADES

Considerando que:

Propósito: É aquilo que traduz o para que o programa existe. Sua perspectiva de impacto (*outcome*).

Objetivos: É aquilo que o programa se propõe a fazer.

Finalidades: É o resultado direto esperado a partir dos objetivos, aquilo que ele busca transformar a partir de suas entregas (*outputs*).

- 3) O que é o programa Verticais de Negócios para você? Quais são os pilares do programa na sua percepção?
- 4) Para você, o que justifica a existência de um programa como as Verticais de Negócios?
- 5) Qual o propósito do programa para você?
- 6) Quais são os objetivos do programa na sua visão?
- 7) Quais são as finalidades do programa na sua percepção? Ao que ele se destina?

### STAKEHOLDERS

- 8) Para você, a quem o programa interessa?
- 9) Para você, quem são os atores envolvidos no programa? Como se envolvem?

10) Quais são os ganhos que você entende que o programa traz para os diversos interessados? (Empresários participantes, Empresas participantes, Organização proponente, Comunidade local).

11) Há alguma coisa que você entende estar na base do programa que eu não te perguntei e você gostaria de colocar?

Deixar espaço aberto para outras considerações do entrevistado.

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE AS DEMANDAS POR AVALIAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS***

Objetivo geral: Entender a demanda por um plano de avaliação e suas diretrizes junto aos envolvidos no programa

Objetivos Específicos:

- Entender junto aos envolvidos como é a demanda por um plano de avaliação para o programa Verticais de Negócios
- Entender como seria um plano de avaliação ideal na perspectiva do participante
- Levantar quais seriam as premissas do plano de avaliação ideal na percepção do participante

DEMANDA:

1. Considerando as atividades das verticais de negócios, você julga importante a implementação de mecanismos de avaliação no programa? Se sim, por quê?

MODELO

2. Na sua perspectiva (participante: empresário/ equipe), qual é o objetivo - ou os objetivos - e proposta de uso de um modelo de avaliação para as Verticais de Negócios? Para quê avaliar?
3. Quais perguntas devem ser respondidas pela avaliação? O que você deseja saber com a avaliação?
4. Considerando os objetivos e as perguntas do modelo, o que deveria ser avaliado na sua opinião? (objetos/variáveis: resultados para as empresas, resultados das ações/projetos, entregas do programa, etc)
5. Para cada objeto, quais seriam os momentos da avaliação?
6. Seguindo a lógica, quais seriam os principais indicadores a serem mensurados para responder cada pergunta?
7. Como você imagina que as informações requeridas poderiam ser coletadas?

PREMISSAS

8. Para que esse plano de avaliação possa ser implementado nas verticais de negócios, o que, para você, precisa ser considerado, ou seja, quais as premissas para que a proposta seja viável?

Espaço aberto para considerações adicionais.

## APÊNDICE D – INFORMAÇÕES PARA COLETAR OU COMPILAR

Informações a coletar/Compilar	Instrumento de coleta	Periodicidade	Fonte da informação	Foco uso da informação
- Número de conexões realizadas pelas empresas a partir dos tipos de conexões	Formulário coleta, informações imputadas pelas empresas	Mensal	Participantes de cada vertical	Apresentação de resultados, accountability ou tomada de decisões
- Número de oportunidades geradas a partir das conexões realizadas (conversão)				
- Número de oportunidades convertidas em cada tipo				
- Número de participantes que converterem oportunidades com membros da vertical (conversão interna)				
Levantamento qualitativo de percepção e satisfação dos participantes sobre os encontros do seu grupo	Pesquisa com participantes, em que estes apontam suas percepções e números gerais	Anual	Participantes de cada vertical	Apresentação de resultados, accountability ou tomada de decisões
- Satisfação em escala dos participantes sobre os encontros do seu grupo				
Levantamento de percepção da qualidade das ações e valor percebido pelos participantes				
Levantamento de percepção de valor junto aos participantes (positivo x negativo), levando em consideração: Senso de pertencimento, Grau de confiança nas pessoas e no programa, retorno gerado para as empresas e para as pessoas.				
- NPS, junto ao participante para captar sua percepção sobre a vertical				
- Percentual de crescimento do faturamento das empresas participantes (ano a ano)				

<p>- Percentual de crescimento do número de colaboradores das empresas participantes (ano a ano)</p>				
<p>- Volume de tributos arrecadados pelas empresas participantes de cada grupo</p>				
<p>- NPS participante sobre o programa.</p>				
<p>Levantamento de percepção dos participantes sobre os valores do programa (o quanto reconhecem os valores e julgam adequados)</p>				Melhorias do programa
<p>Levantamento de percepção em escala sobre:</p>				Promoção de adaptações no programa
<p>- Clareza dos participantes do que pode e não pode no modelo de trabalho do programa</p>				
<p>Levantamento da percepção dos participantes e da equipe sobre quais são as tendências de cada segmento</p>				
<p>Percepção de valor dos participantes sobre o alinhamento das iniciativas da vertical às tendências do segmento</p>				
<p>Levantamento da percepção sobre:</p>				
<p>- Valor dado pelos participantes sobre as iniciativas de cada segmento presentes no ecossistema catarinense</p>				
<p>Levantamento de percepção do diretor sobre as possibilidades de sucessão de sua liderança no grupo</p>	Feedback/entrevista periódica com o líder de cada grupo e diretoria ACATE	Bimestral	Líderes de cada grupo	Melhorias do programa
<p>- Número de membros de cada grupo que poderiam ser líderes formais (indicação dos diretores + equipe)</p>				

<p>Percepção de valor do diretor, diretoria da ACATE e da equipe sobre o programa em comparação a outras iniciativas de cada segmento</p>	<p>Feedback solicitado diretamente aos envolvidos com projetos, a partir do canal que a equipe julgar melhor</p>			<p>Promoção de adaptações no programa</p>
<p>Percepção do diretor sobre quais são as empresas mais engajadas na vertical (análise de cada grupo)</p>		<p>Mensal/bimestral</p>	<p>Participantes envolvidos com projetos</p>	<p>Apresentação de resultados, accountability ou tomada de decisões</p>
<p>Levantamento sobre a percepção de valor dos envolvidos com projetos desenvolvidos com atores externos</p>				
<p>- Número de empresas da vertical que atuam voltadas a cada tendência do segmento</p>				
<p>- Número de tendências do segmento não atendidas pelas empresas da vertical</p>				
<p>- Número de grandes empresas no grupo (cada grupo)</p>				
<p>- Número de médias empresas no grupo (cada grupo)</p>	<p>Formulário de cadastro/adêsão ao programa + atualização cadastral periódica</p>	<p>Momento da adesão de cada empresa e posteriormente, atualização cadastral anual</p>	<p>Empresas que estão entrando, e anualmente com todas as participantes para atualização</p>	<p>Promoção de adaptações no programa</p>
<p>- Número de pequenas empresas no grupo (cada grupo)</p>				
<p>- Média de idade das empresas do grupo (cada grupo)</p>				
<p>- Número de participantes de fora do ecossistema catarinense (cada grupo)</p>				
<p>- Número total de participantes de fora do ecossistema catarinense</p>				

<p>- Percentual de participantes do grupo de cada polo regional em relação ao total de participantes do grupo</p>				
<p>- Número de participantes do grupo que são de polos regionais catarinenses excluindo o de Florianópolis</p>				
<p>- Percentual de participantes do programa de cada polo regional em relação ao total de participantes do programa</p>				
<p>- Número total de participantes no programa que são de polos regionais catarinenses excluindo o de Florianópolis</p>				
<p>- Número de iniciativas realizadas pelo grupo e outras cidades do estado de Santa Catarina que não na regional da Grande Florianópolis</p>				
<p>Levantamento do motivo de saída das empresas da vertical</p>	<p>Formulário de desligamento</p>	<p>Momento de desligamento de cada participante</p>	<p>Participantes que estão se desligando</p>	<p>Promoção de adaptações no programa</p>
<p>Levantamento de percepção de valor dos que se desligaram do programa</p>	<p>Inclusão de questionamento sobre a imagem do programa, em pesquisa institucional da ACATE desenvolvida pela área de marketing</p>	<p>Anual</p>	<p>Associados ACATE</p>	<p>Apresentação de resultados, accountability ou tomada de decisões</p>
<p>Levantamento da percepção da imagem do programa pelo público interno da ACATE, e sua imagem no meio externo</p>				<p>Melhorias do programa</p>
<p>Levantamento de percepção em escala sobre:</p>				
<p>- Grau de conhecimento sobre o programa entre os associados</p>	<p>Pesquisa em base de dados secundários</p>	<p>Anual</p>	<p>Fontes diversas (coleta pela equipe do programa)</p>	<p>Promoção de adaptações no programa</p>
<p>- Número de iniciativas similares à cada vertical presente no ecossistema catarinense</p>				<p>Apresentação de resultados, accountability ou tomada de decisões</p>
<p>- Percentual de crescimento médio de faturamento das empresas de cada segmento</p>				

<p>- Percentual de crescimento médio do número de colaboradores das empresas de cada segmento</p>	<p>Registros internos de informações produzidas pelo programa</p>				
<p>Levantamento de quais foram as conexões (tipos) realizadas</p>		<p>Mensal</p>	<p>Formulário de coleta das conexões e oportunidades</p>	<p>Apresentação de resultados, accountability ou tomada de decisões</p>	
<p>Registro dos tipos de oportunidades que surgiram a partir das conexões (tipos iniciais: melhoria interna, representatividade, negócios, parceria)</p>		<p>Mensal</p>	<p>Setor financeiro da organização</p>	<p>Apresentação de resultados, accountability ou tomada de decisões</p>	
<p>- Percentual de oportunidades geradas em cada tipo (Melhoria Interna; Representatividade; Negócios; Parceria)</p>		<p>Mensal</p>	<p>Formulários de adesão e de desligamento</p>	<p>Melhorias do programa</p>	
<p>- Montante de recurso financeiro investido pela ACATE no programa</p>		<p>Mensal</p>	<p>Lista de presença</p>	<p>Melhorias do programa</p>	
<p>- Custo do programa em medida financeira</p>		<p>Mensal</p>	<p>Melhorias do programa</p>		
<p>- Volume de receita advindo do programa para o caixa da ACATE</p>		<p>Mensal</p>	<p>Melhorias do programa</p>		
<p>- Volume de receita advinda da vertical para o seu caixa</p>		<p>Mensal</p>	<p>Melhorias do programa</p>		
<p>- Número de desligamentos da vertical</p>		<p>Mensal</p>	<p>Melhorias do programa</p>		
<p>- Número de meses em média que as empresas ficam nas verticais (média geral do programa)</p>		<p>Mensal</p>	<p>Melhorias do programa</p>		
<p>- Número de meses em média que as empresas ficam na vertical (em cada uma)</p>	<p>Mensal</p>	<p>Melhorias do programa</p>			
<p>- Percentual de presença das empresas em reuniões em relação ao número total de aderidos</p>	<p>Mensal</p>	<p>Melhorias do programa</p>			





- Número de demandas trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho				
- Número de iniciativas realizadas entre a vertical e outros programas (cada vertical)	Registros internos de informações produzidas pela organização	Semestral	Controles internos da organização	Promoção de adaptações no programa
- Percentual de empresas associadas que não participam de nenhuma vertical		Mensal ou bimestral	Assessoria de imprensa	Apresentação de resultados, accountability ou tomada de decisões
Levantamento do motivo da não participação das empresas associadas	Indicadores formulados a partir de outras coletas	Mensal	Outras coletas	Melhorias do programa
- Número de publicações ou menções espontâneas sobre o programa em mídia externa				Promoção de adaptações no programa
Levantamento da atratividade das reuniões, a partir das suas pautas x quórum				
Percentual de atividades desenvolvidas pela vertical alinhadas às demandas do segmento, em relação ao número total de ações realizadas				

## APÊNDICE E – CRITÉRIOS SUGERIDOS DETALHADOS

Perguntas	Variáveis a serem coletadas (Qualitativas e Quantitativas)	Positivo/Satisfatório	Em atenção	Negativo/Insatisfatório
Quais e quantas conexões foram geradas?	Levantamento de quais foram as conexões (tipos) realizadas	Situação positiva caso sejam geradas conexões com potenciais clientes, parceiros e fornecedores das empresas	Situação em atenção caso se esteja gerando conexões apenas com outros atores que não potenciais clientes, parceiros ou fornecedores das empresas	Situação negativa caso não se esteja gerando nenhum tipo de conexão
	- Número de conexões realizadas pelas empresas a partir dos tipos de conexões	Situação em que todas as empresas ativas geraram pelo menos uma conexão com potenciais clientes e um com potencial parceiro no período avaliado	Situação em que apenas parte das empresas ativas geraram pelo menos uma conexão com potenciais clientes e parceiros no período avaliado	Situação em que não foram geradas conexões para nenhuma empresa ativa no período avaliado
Quais tipos de oportunidades surgem (melhoria interna, representatividade, negócios, parceria)?	Registro dos tipos de oportunidades que surgiram a partir das conexões (tipos iniciais: melhoria interna, representatividade, negócios, parceria)	Situação positiva caso as conexões realizadas se convertam em oportunidades de melhoria interna para a empresa, representatividade, negócios ou parcerias	Situação em atenção caso as conexões geradas não convertam em outros tipos de oportunidades que não as pretendidas	Situação negativa caso as conexões realizadas não se convertam em oportunidades
Quantas oportunidades surgem das conexões?	- Número de oportunidades geradas a partir das conexões realizadas (conversão)	Se a taxa de conversão geral de conexões em oportunidades for superior à 60%, no período avaliado	Se a taxa de conversão geral de conexões em oportunidades for inferior à 60% e superior à 30%, no período avaliado	Se a taxa de conversão geral de conexões em oportunidades for inferior à 30%, no período avaliado
	- Percentual de oportunidades geradas em cada tipo (Melhoria Interna; Representatividade; Negócios; Parceria)	Se a distribuição do percentual contar com pelo menos 40% oportunidades de negócios, e 20% de oportunidades de parcerias	Se a distribuição do percentual contar com entre 40% e 30% de oportunidades de negócios, e com entre 20% e 10% de oportunidades de parcerias	Se a distribuição do percentual contar com menos de 30% de oportunidades de negócios, e com entre 10% de oportunidades de parcerias
	- Número de oportunidades convertidas em cada tipo	Se a taxa de conversão geral de oportunidades em melhorias, representatividade, negócios ou parcerias for superior	Se a taxa de conversão geral de oportunidades em melhorias, representatividade, negócios ou parcerias for	Se a taxa de conversão geral de oportunidades em melhorias, representatividade, negócios ou parcerias for inferior à 60% no período avaliado

		à 60% no período avaliado	inferior à 60% e superior à 30% no período avaliado	
	- Número de participantes que converterem oportunidades com membros da vertical (conversão interna)	Se a taxa de conversão interna (participantes fazendo negócios com pares) for superior à 60%	Se a taxa de conversão interna (participantes fazendo negócios com pares) for inferior à 60% e superior à 30%	Se a taxa de conversão interna (participantes fazendo negócios com pares) for inferior à 30%
O esforço x retorno vale a pena para as empresas?	Levantamento de percepção de valor junto aos participantes (positivo x negativo), levando em consideração: Senso de pertencimento, Grau de confiança nas pessoas e no programa, retorno gerado para as empresas e para as pessoas.	Situação positiva caso os participantes relatem no levantamento que possuem um alto senso de pertencimento, grau de confiança e retorno gerada para as empresas	Situação em atenção caso os participantes relatem no levantamento que possuem um médio senso de pertencimento, grau de confiança e retorno gerada para as empresas	Situação em atenção caso os participantes relatem no levantamento que possuem um baixo senso de pertencimento, grau de confiança e retorno gerada para as empresas
	Levantamento de percepção de valor dos que se desligaram do programa	Julgamento positivo caso a maior parte dos participantes desligados relatem que viam valor no programa	Situação em atenção caso a maior parte dos participantes desligados relatem que viam baixo valor no programa	Situação negativa caso a maior parte dos participantes desligados relatem que não viam valor no programa
	- NPS, junto ao participante para captar sua percepção sobre a vertical	NPS superior à 90%	NPS entre 70 e 90%	NPS inferior à 70%
Qual o impacto da vertical sobre o desenvolvimento das empresas em relação a empresas que não participam? Ou seja, qual é o diferencial do programa?	- Percentual de crescimento do faturamento das empresas participantes (ano a ano)	Percentual médio de crescimento superior à média de mercado	Percentual médio de crescimento igual ou próximo à média de mercado	Percentual de crescimento inferior à média de mercado
	- Percentual de crescimento do número de colaboradores das empresas participantes (ano a ano)	Percentual médio de crescimento superior à média de mercado	Percentual médio de crescimento igual ou próximo à média de mercado	Percentual de crescimento inferior à média de mercado
	- Percentual de crescimento médio de faturamento das empresas de cada segmento	Para esta análise deve-se considerar o benchmark de cada mercado no que tange média de crescimento bom, regular ou ruim das empresas		
	- Percentual de crescimento médio do número de	Para esta análise deve-se considerar o benchmark de cada mercado no que tange média de crescimento bom, regular ou ruim das empresas		

	colaboradores das empresas de cada segmento			
	- Volume de tributos arrecadados pelas empresas participantes de cada grupo	Dado não possui um parâmetro oficial, análise seria mais descritiva, podendo ser avaliada como boa, regular ou ruim, frente as metas de arrecadação do setor no município ou estado em que se inserem as empresas		
Qual investimento é feito pela ACATE no programa e o que programa gera de retorno para a ACATE?	Levantamento da percepção da imagem do programa pelo público interno da ACATE, e sua imagem no meio externo	Situação positiva caso a imagem seja percebida como boa pelos públicos	Situação em atenção caso a imagem seja percebida como indiferente pelos públicos	Situação negativa caso a imagem seja percebida como ruim pelos públicos
	- Montante de recurso financeiro investido pela ACATE no programa	Para esta análise, é preciso que a organização defina o que julga como um investimento satisfatório, mediano e insatisfatório em seu programa Verticais de Negócios		
	- Custo do programa em medida financeira	Para esta análise é preciso levantar os custos do programa, considerando gastos financeiros e não financeiros, e definir linhas de corte para julgar se o programa possui um alto, médio ou baixo custo.		
	- Volume de receita advindo do programa para o caixa da ACATE	Para esta análise a organização deve definir o que espera de retorno financeiro do programa, e o que julga satisfatório, mediano ou insatisfatório		
	- Volume de receita advinda da vertical para o seu caixa	Situação positiva se as verticais apresentarem recursos disponíveis em caixa para custeio de suas atividades	Situação em atenção se as verticais não apresentarem recursos disponíveis em caixa para custeio de suas atividades	Situação negativa se as verticais apresentarem débitos com a associação
	- NPS participante sobre o programa.	NPS superior à 90%	NPS entre 70 e 90%	NPS inferior à 90%
Que resultados o programa entrega para o mercado, para sociedade?	Levantamento sobre a percepção de valor dos envolvidos com projetos desenvolvidos com atores externos	Situação positiva se os envolvidos julgarem os projetos como satisfatórios no que tange à interação com o meio externo	Situação positiva se os envolvidos julgarem os projetos como regulares no que tange à interação com o meio externo	Situação positiva se os envolvidos julgarem os projetos como insatisfatórios no que tange à interação com o meio externo
	- Número de publicações ou meções espontâneas sobre o programa em mídia externa	Para esta análise, pode-se verificar junto à assessoria de imprensa, em relação ao volume total de menções em mídia externa da ACATE, o que são volumes bons, regulares ou ruins para um de seus programas.		
Como estão nossos momentos de encontro? As	Levantamento de percepção e satisfação dos	Percepção e satisfação sobre os	Percepção e satisfação sobre os	Percepção e satisfação sobre os encontros dada como insatisfatórias

reuniões têm uma pauta? Como elas são construídas? São definidas pelo diretor ou pelos demais participantes?	participantes sobre os encontros do seu grupo	encontros dada como satisfatórias	encontros dada como regulares	
	Levantamento em escala de percepção: - Satisfação dos participantes sobre os encontros do seu grupo	Maioria entre satisfeito e muito satisfeito	Maioria indiferente ou situação neutra, em que o número de satisfeitos e muito satisfeitos equivale ao número de insatisfeitos e muito insatisfeitos	Maioria entre insatisfeito e satisfeito
	Levantamento da atratividade das reuniões, a partir da suas pautas x quórum	Podem ser realizadas correlações estatística entre a frequência dos participantes dada a pauta da reunião. A partir disso as reuniões podem ser classificadas como atrativas, neutras, pouco atrativas.		
Quais são e como estão as ações desenvolvidos?	Registro das ações realizadas	Situação positiva caso estejam sendo realizadas ações alinhadas ao propósito do programa	Situação em atenção caso estejam sendo realizadas ações não alinhadas ao propósito do programa	Situação negativa caso não estejam sendo realizadas ações pelos grupos
	Levantamento de percepção da qualidade das ações e valor percebido pelos participantes	Situação positiva se a maior parte dos participantes perceber as ações como boas e valorosas	Situação em atenção caso os participantes apontem indiferença sobre a qualidade e valor das ações	Situação negativa caso a maioria dos participantes aponte as ações como ruins e não valorosas
	- Número de ações por tipo	Situação positiva se cada vertical tiver pelo menos 2 ações alinhadas ao propósito rodando em paralelo	Situação em atenção a maior parte das verticais tiver apenas 1 ação alinhada ao propósito rodando, ou se estiver rodando ações desalinhadas	Situação negativa caso a maioria das verticais não estiverem rodando nenhuma ação
	- Atendimento aos objetivos/plano (planejado x realizado).	A análise pode ser realizada classificando o atendimento aos objetivos considerando o andamento de ações alinhadas a eles. Pode-se determinar nomenclaturas de status para classificar como positivo, em atenção e negativo		
Como são os canais de comunicação e com que frequências pessoas interagem por meio deles?	Levantamento dos canais de comunicação internos e externos que são utilizados por cada grupo	Informação apenas descritiva		
	Levantamento de percepção em escala sobre: - Grau de conhecimento sobre o programa entre os associados	Se a percepção da maioria sobre o programa está alinhada com a expectativa da comunicação, esta está positiva	Se a percepção da maioria sobre o programa está participadamente alinhada com a expectativa da comunicação, esta	Se a percepção da maioria sobre o programa está desalinhada com a expectativa da comunicação, esta está negativa

			deve estar sob atenção	
	- Frequência da comunicação entre os participantes do grupo	Diante do volume médio de trocas de mensagens entre os grupos que mais se comunicam, pode-se estabelecer parâmetros de frequência como altas, médias ou baixas.		
	- Grau de utilização de cada canal de comunicação	Utilização diária	Utilização todas as semanas porém não diária	Utilização todos os meses, porém não semanal
Como está o desenvolvimento de lideranças dentro das verticais?	Levantamento de percepção do diretor sobre as possibilidades de sucessão de sua liderança no grupo	Caso o diretor identifique possibilidades de sucessão imediata ou no curto prazo	Caso o diretor identifique possibilidades de sucessão no médio/longo prazos	Caso o diretor não identifique possibilidades de sucessão
	- Número de líderes formais no grupos (diretor e vice-diretor)	Presença de diretor e vice diretor	Presença de apenas 1 líder formal	Ausência de liderança formal
	- Número de líderes informais no grupo	Maioria dos grupos possuem líderes para iniciativas	Minoria dos grupos possuem líderes para iniciativas	Nenhum grupo possui líderes para iniciativas
	- Número de ações realizadas pelo programa para capacitação das lideranças	Para esta análise a organização deve estabelecer o que considera bom, regular ou ruim em termos de frequência de capacitações para as lideranças		
	- Número de membros de cada grupo que poderiam ser líderes formais (indicação dos diretores + equipe)	Para esta análise a organização deve definir que números considera bons, regulares ou ruins quanto à disponibilidade de empresários para assumir a liderança dos grupos		
A vertical está atendendo ao perfil ideal de participante?	- Número de participante por perfil estabelecido no total do programa	É preciso definir quais são os perfis esperados de participantes em cada grupo. Então registrar na entrada dos participantes no grupo qual é o seu perfil, para que então se possa mensurar e classificar como satisfatório, regular ou insatisfatório		
	- Número de participante por perfil estabelecido na vertical (em cada)			
Há alinhamento de cultura entre o participante e o programa?	Levantamento de percepção dos participantes sobre os valores do programa (o quanto reconhecem os valores e julgam adequados)	Maioria dos participantes reconhece os valores e julga adequados	Maioria dos participantes são indiferentes aos valores do programa	Maioria dos participantes não reconhece os valores do grupo e julgam inadequados
Quando e aonde acontecem nossas ações/encontros está adequado?	Registro de local onde acontecem os encontros de cada grupo	Informação apenas descritiva		

	- Percentual de realização dos encontros por local de realização	Esta análise requer que a organização estabeleça o que julga como adequado, em observação ou inadequado quanto ao volume de encontros realizados por locais disponíveis		
	- Número de encontros realizados pelo grupo	Esta análise requer que a organização estabeleça o que julga como adequado, em observação ou inadequado quanto ao volume de encontros realizados		
Como está a clareza dos participantes sobre as regras e modelo de trabalho do programa?	Registro de demandas que são trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho do programa	Informação apenas descritiva		
	Levantamento de percepção em escala sobre: - Clareza dos participantes do que pode e não pode no modelo de trabalho do programa	Maioria dos participantes declara conhecer as regras do programa	Maioria dos participantes declara conhecer parcialmente as regras do programa	Maioria dos participantes declara desconhecer as regras do programa
	- Número de demandas trazidas pelos participantes fora daquilo que é permitido no modelo de trabalho	Esta análise requer que a organização defina o que julga como aceitável ou inaceitável frente ao volume de demandas fora do permitido		
Quais são as tendências dentro de cada segmento?	Levantamento da percepção dos participantes e da equipe sobre quais são as tendências de cada segmento	Registro descritivo das informações levantadas		
	- Número de empresas da vertical que atuam voltadas a cada tendência do segmento	Situação positiva caso a maioria das empresas esteja atendendo tendências de mercado	Situação em atenção se entre 30 e 50% das empresas esteja atendendo tendências de mercado	Situação negativa se menos de 30% das empresas estiver atendendo tendências de mercado
	- Número de tendências do segmento não atendidas pelas empresas da vertical			
Como as verticais atuam em acordo com às tendências de cada segmento?	Percepção de valor dos participantes sobre o alinhamento das iniciativas da vertical às tendências do segmento	É preciso definir uma escala de valor e entender o que se julga adequado ou não em termos de alinhamento das ações		

	Percentual de atividades desenvolvidas pela vertical alinhadas às demandas do segmento em relação ao número total de ações realizadas	A organização deverá definir o que julga adequado ou não sobre o alinhamento das ações dos grupos às tendências de mercado, visto que há também ações desenvolvidas importantes para a geração de negócios que não necessariamente alinham-se ou tem como foco as tendências de cada mercado
Qual o valor entregue em comparação à outras iniciativas?	Percepção de valor do diretor, diretoria da ACATE e da equipe sobre o programa em comparação a outras iniciativas de cada segmento	Relato descritivo
Como são e quais são as iniciativas presentes no mercado?	- Número de iniciativas similares à cada vertical presentes no ecossistema catarinense	Análise não possui parâmetros gerais. Em segmentos com mais iniciativas, pode-se julgar como um segmento mais aquecido, ou mais colaborativo que outros, o que tende a indicar boas oportunidades
	- Valor dado pelos participantes sobre as iniciativas de cada segmento presentes no ecossistema catarinense	A análise pode ser feita a partir do julgamento dos participantes sobre iniciativas consideradas relevantes/boas. A partir dessa classificação pode-se investigar boas práticas que ajudem o desenvolvimento das verticais
Como as verticais se adaptam e interagem com os demais grupos e programas da ACATE?	- Número de iniciativas realizadas em conjunto entre verticais	Para julgar as informações, a organização deve definir o que considera um bom volume de integração entre os seus grupos e entre os grupos das verticais e demais programas
	- Número de iniciativas realizadas entre a vertical e outros programas (cada vertical)	
Por que empresas associadas não participam?	Levantamento do motivo da não participação das empresas associadas	Análise descritiva
	- Percentual de empresas associadas que não participam de nenhuma vertical	Este julgamento, requer que a organização defina um percentual mínimo de associados participantes no programa que julga adequado ou que teria como meta, para que posteriormente se definam os parâmetros de julgamento
Por que as empresas saem das verticais?	Levantamento do motivo de saída das empresas da vertical	Análise descritiva
	- Número de desligamentos da vertical	Para esta análise, é preciso que a organização defina o número de desligamentos aceitáveis em dado período. Estes indicadores podem também configurar como percentuais do número de

	- Número de meses em média que as empresas ficam nas verticais (média geral do programa)	adesões, compondo a taxa de crescimento ou decréscimo do programa		
	- Número de meses em média que as empresas ficam na vertical (em cada uma)			
Como é o engajamento dos participantes?	Percepção do diretor sobre quais são as empresas mais engajadas na vertical (análise de cada grupo)	Análise descritiva		
	- Percentual de presença das empresas em reuniões em relação ao número total de aderidos	Situação positiva se as reuniões possuem em média mais de 50% de participantes presentes	Situação em atenção caso a média de presença esteja entre 50 e 30%	Situação negativa caso a média de presença em reuniões seja inferior à 30%
	- Número total de participantes aderidos a cada grupo	Para tal análise a organização deve estabelecer o que julga satisfatório ou insatisfatório como volume de aderidos. Pode-se levar em consideração para formação dos parâmetros, outras iniciativas de mercado, as verticais maiores, ou mesmo os volumes de empresas associadas de cada segmento		
	- Número total de empresas aderidas ao programa			
	- Número de total de empresas contribuintes para caixa da vertical (em cada grupo que tem a cobrança)	Para tal análise é preciso que a organização estabeleça o que deseja quanto a recursos advindos do programa. Pode-se estabelecer como meta, que pelo menos as verticais devem ser sustentáveis, e então chegar em números do que se precisa para essa sustentabilidade		
	- Número total de empresas contribuintes no programa			
	- Número de verticais que cobram mensalidade			
	- Percentual de empresários participantes em projetos/ações do grupo em relação ao total de aderidos ao grupo (em cada grupo)	Para tal análise, a organização deve estabelecer o que julga como satisfatório ou insatisfatório sobre o engajamento dos participantes em ações do grupo. Pode-se assumir como parâmetro, os grupos mais ativos e que geram mais resultados aos participantes		
	- Percentual médio de empresários participantes em projetos/ações dos grupos em relação ao total de aderidos			

	no programa (média do indicador de cima)	
	- Número de dias no mês em que houve interações dos participantes via grupo de whatsapp ou grupo de e-mails	Para tal análise a organização deve estabelecer o que julga como satisfatório ou insatisfatório sobre as trocas dos grupos pelos canais de comunicação
Qual é o perfil do grupo	- Número de grandes empresas no grupo (cada grupo)	Análise inicialmente descritiva. Pode-se buscar parâmetros do mercado sobre quais volumes de mixagens de perfis de empresas em um grupo colaborativo, tendem a trazer maiores benefícios. A partir disso pode-se julgar se os grupos estão tem um grupo diferenciado o bastante para promover os resultados esperados
	- Número de médias empresas no grupo (cada grupo)	
	- Número de pequenas empresas no grupo (cada grupo)	
	- Média de idade das empresas do grupo (cada grupo)	
Estamos engajando empresas de outras regionais/ambientes?	- Número de participantes de fora do ecossistema catarinense (cada grupo)	Para esta análise, a organização pode definir algumas metas sobre descentralização ou alcance de participantes de outras regiões do estado e então julgar o atingimento das metas como satisfatório, neutro ou insatisfatório
	- Número total de participantes de fora do ecossistema catarinense	
	- Percentual de participantes do grupo de cada polo regional em relação ao total de participantes do grupo	
	- Número de participantes do grupo que são de polos regionais catarinenses excluindo o de Florianópolis	
	- Percentual de participantes do programa de cada polo regional em relação ao total de participantes do programa	
	- Número total de participantes no	

	programa que são de polos regionais catarinenses excluindo o de Florianópolis	
	- Número de iniciativas realizadas pelo grupo em outras cidades do estado de Santa Catarina que não na regional da Grande Florianópolis	