

COMO MEDIR A MUDANÇA: ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL EM PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO

HOW TO MEASURE CHANGE: STRATEGIES FOR SOCIAL IMPACT EVALUATION IN ENTREPRENEURSHIP PROGRAMS

CÓMO MEDIR EL CAMBIO: ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL EN PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO

Karen Freitas Franquini¹
Kátia Eliane Santos Avelar²

RESUMO

A avaliação de impacto social consolidou-se como campo estratégico para compreender os efeitos reais das intervenções. Nos programas de empreendedorismo, a avaliação assume centralidade ao gerar evidências da efetividade e contribuição para transformações socioeconômicas. Apesar dos avanços, persistem lacunas de rigor metodológico e na consolidação de uma cultura avaliativa de *accountability* e aprendizagem. Este estudo visou mapear e analisar práticas de avaliação de impacto social em organizações do ecossistema de empreendedorismo brasileiro, por meio de pesquisa exploratória mista, com questionário e entrevistas a profissionais atuantes no setor, seguida de análise de conteúdo, estatísticas e triangulação dos dados. Os resultados indicam um cenário de maturidade crescente, mas marcado pela predominância de avaliações de resultados imediatos e limitações no uso de contrafactuais e metodologias causais. Conclui-se que a institucionalização da avaliação como prática de aprendizagem organizacional é o principal vetor para o avanço do campo e o fortalecimento do ecossistema de empreendedorismo.

Palavras-chave: avaliação de impacto social; programas de empreendedorismo; cultura avaliativa; metodologias de avaliação.

ABSTRACT

Social impact evaluation has consolidated as a strategic field for understanding the real effects of interventions. In entrepreneurship programs, evaluation assumes a central role by generating evidence of effectiveness and contributions to socioeconomic transformations. Despite notable advances, gaps remain in methodological rigor and in the consolidation of an evaluative culture grounded in accountability and learning. This study aimed to map and analyze social impact

¹Mestrado em Desenvolvimento Local no Centro Universitário Augusto Motta, UNISUAM. Doutoranda em Desenvolvimento Local no Centro Universitário Augusto Motta, UNISUAM. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: franquini.karen@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8044-3052>.

²Doutorado em Ciências pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local no Centro Universitário Augusto Motta, UNISUAM e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Periferias da Universidade Santa Úrsula (USU). Pesquisadora em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq. Cientista do Nosso Estado da FAPERJ. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: katia.avelar@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7883-9442>.

evaluation practices in organizations within the Brazilian entrepreneurship ecosystem through a mixed exploratory approach, combining questionnaires and interviews with professionals in the field, followed by content analysis, statistical treatment, and data triangulation. The results indicate a scenario of growing maturity, yet marked by the predominance of evaluations focused on immediate results and by limitations in the use of counterfactuals and causal methodologies. It is concluded that the institutionalization of evaluation as an organizational learning practice is the main driver for advancing the field and strengthening the entrepreneurship ecosystem.

Keywords: social impact evaluation; entrepreneurship programs; evaluative culture; evaluation methodologies.

RESUMEN

La evaluación de impacto social se ha consolidado como un campo estratégico para comprender los efectos reales de las intervenciones. En los programas de emprendimiento, la evaluación asume un papel central al generar evidencias sobre la efectividad y la contribución a las transformaciones socioeconómicas. A pesar de los avances, persisten brechas en el rigor metodológico y en la consolidación de una cultura evaluativa basada en la rendición de cuentas y el aprendizaje. Este estudio tuvo como objetivo mapear y analizar las prácticas de evaluación de impacto social en organizaciones del ecosistema de emprendimiento brasileño, mediante una investigación exploratoria mixta que combinó cuestionarios y entrevistas con profesionales del sector, seguida de análisis de contenido, tratamiento estadístico y triangulación de los datos. Los resultados indican un escenario de madurez creciente, aunque caracterizado por la predominancia de evaluaciones centradas en resultados inmediatos y por limitaciones en el uso de contrafactuales y metodologías causales. Se concluye que la institucionalización de la evaluación como práctica de aprendizaje organizacional constituye el principal vector para el avance del campo y el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento.

Palavras chave: evaluación de impacto social; programas de emprendimiento; cultura evaluativa; metodologías de evaluación.

Como citar este artigo: FRANQUINI, Karen Freitas; AVELAR, Kátia Eliane Santos. Como medir a mudança: estratégias de avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo. **DRd – Desenvolvimento Regional em debate**, v. 16, p. 340-367, 07 ago. 2026. Doi: <https://doi.org/10.24302/drd.v16.6118>.

Artigo recebido em: 20/10/2025; **Artigo aprovado em:** 01/08/2026; **Artigo publicado em:** 07/08/2026

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de impacto social consolidou-se como um campo estratégico para compreender os efeitos reais das intervenções voltadas ao desenvolvimento econômico e social. Nos programas de empreendedorismo, essa prática assume centralidade ao fornecer evidências sobre a efetividade das iniciativas e sua contribuição para a transformação de territórios, negócios e pessoas. A expansão do investimento de impacto e da filantropia estratégica tem impulsionado a busca por métricas que transcendam a mensuração financeira, exigindo das organizações mecanismos de *accountability*, legitimidade e aprendizagem institucional (Insper Metricis, 2022; Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

Apesar do avanço das discussões e do uso de *frameworks*, como a Teoria da Mudança, (Lima; Souza, 2025b), a literatura e a prática revelam lacunas significativas. A maioria das organizações ainda adota avaliações restritas a resultados imediatos, com baixo rigor metodológico e escassa aplicação de contrafactuais ou análises de adicionalidade (Firpo; Pinheiro, 2021; Insper Metricis, 2022). Essa assimetria entre discurso e prática compromete a atribuição de causalidade, limita o aprendizado organizacional e a evolução da cultura avaliativa no ecossistema de empreendedorismo (Jannuzzi, 2025).

Este artigo buscou preencher essa lacuna ao mapear e analisar as práticas de avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo no Brasil, identificando metodologias, técnicas e padrões emergentes que fortaleçam a credibilidade e o valor estratégico das avaliações. A pesquisa contribui para o campo ao propor diretrizes práticas e teóricas que integram rigor metodológico, aplicabilidade e aprendizagem institucional, oferecendo uma leitura inédita sobre o estágio de maturidade avaliativa do ecossistema e caminhos para sua consolidação.

O artigo está estruturado em cinco seções principais. Após esta introdução, o referencial teórico apresenta os conceitos e debates sobre avaliação de impacto social e maturidade organizacional. Em seguida, a metodologia detalha o desenho misto sequencial da pesquisa. A quarta seção discute os resultados e suas implicações teóricas, e a última sintetiza as considerações finais, contribuições e recomendações para o avanço da cultura avaliativa no campo do empreendedorismo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A avaliação de impacto social constitui um campo estratégico para o aprimoramento de programas de empreendedorismo no Brasil, caracterizado por avanços na adoção de práticas avaliativas e lacunas metodológicas e institucionais que limitam a robustez das evidências. Seu avanço reflete a crescente demanda por evidências que sustentem decisões de investimento, desenvolvimento de programas e aprimoramento da gestão organizacional, deslocando o foco da mera mensuração de resultados de *accountability* para uma prática estratégica de aprendizagem, legitimidade, criação de valor e compreensão do impacto das intervenções e mudanças estruturais e sustentáveis nas realidades sociais e econômicas (Insper Metricis, 2022; Fabiani, 2023; Godeke; Briaud, 2023).

Nesse cenário, o desenvolvimento da capacidade avaliativa e da maturidade organizacional é indispensável para consolidar práticas avaliativas sólidas. De acordo com Lacerda, Nacif e Pereira (2025) a capacidade avaliativa é um conjunto de competências técnicas, recursos organizacionais e valores culturais que permite às organizações planejar, conduzir e utilizar avaliações com efetividade, e envolve a integração da avaliação aos processos decisórios e à cultura de aprendizagem institucional. A maturidade avaliativa é atingida quando a organização supera a lógica de projetos pontuais e integra a avaliação como rotina estratégica de gestão e melhoria contínua (Lima; Silva; Silva, 2023).

A literatura enfatiza que a avaliação de impacto social possui finalidades múltiplas e estratégicas. Em sua dimensão funcional, é instrumento de *accountability*, respondendo à necessidade de prestação de contas e transparência perante investidores e *stakeholders*; em sua dimensão adaptativa, é ferramenta de aprendizagem organizacional, capaz de retroalimentar

programas com informações para aprimorar estratégias e processos (Lima; Souza, 2025b). No campo dos negócios, essa dupla finalidade traduz-se na busca simultânea por legitimidade institucional e fortalecimento interno, ampliando a eficiência e sustentabilidade das iniciativas (Lima; Souza, 2025b).

As práticas avaliativas ocorrem em diferentes momentos, organizadas em coletas ex-ante, intermediárias, finais e ex-post, e possuem funções específicas no ciclo dos programas. As avaliações ex-ante ou prospectivas são realizadas antes do início do programa, estabelecendo linha de base para mensuração futura. As intermediárias ou de processo, acompanham a execução e têm caráter formativo, contribuindo para ajustes e aprendizado organizacional. As finais, realizadas ao término do programa, e as ex-post ou retrospectivas, que analisam efeitos de longo prazo após a conclusão do programa, têm natureza somativa para mensuração dos resultados e prestação de contas (Jannuzzi, 2025; 2020; Lima; Souza, 2025b).

As arquiteturas metodológicas da avaliação de impacto social buscam conciliar rigor e aplicabilidade. Os autores Insper Metricis (2022), Jannuzzi (2025) e Lima e Souza (2025a) destacam que o avanço das práticas avaliativas depende da clareza conceitual sobre os níveis de medição, que vão desde a observação da mudança à mensuração de causalidade e adicionalidade. No nível básico, as avaliações medem a evolução dos beneficiários ao longo do tempo, e em estágios mais sofisticados, incorporam comparações com grupos de controle ou dados externos, permitindo análises inferenciais. Esse caráter progressivo revela amadurecimento metodológico e reforça a importância da avaliabilidade, que consiste na análise prévia da coerência lógica e mensurabilidade dos resultados (Insper Metricis, 2022; Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025a; 2025b).

Os *frameworks* lógico-causais, como a Teoria da Mudança e o Marco Lógico, são pilares centrais dessa arquitetura. A Teoria da Mudança explicita a lógica causal da intervenção, articulando insumos, atividades, produtos, resultados e impactos, permitindo identificar como e por que uma ação gera transformações sociais e favorecendo a clareza conceitual e rastreabilidade das evidências (Lima; Souza, 2025b). O uso consistente da Teoria da Mudança fortalece a avaliabilidade e consolida o vínculo entre o desenho da intervenção e os resultados mensuráveis, permitindo a formulação de hipóteses causais mais plausíveis (Insper Metricis, 2022).

O Marco Lógico traduz essa cadeia em matriz operacional, associando indicadores e critérios de desempenho às dimensões de relevância, coerência, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade, conhecidas como critérios DAC (Brasil, 2023). Esses instrumentos fortalecem a coerência entre objetivos e resultados, permitindo o acompanhamento sistemático das transformações e a institucionalização da cultura de monitoramento e avaliação (Lassance, 2022).

Um dos temas mais críticos da literatura é o fortalecimento das práticas de inferência causal na avaliação de impacto social. A capacidade de identificar se uma mudança observada pode ser atribuída à intervenção, e não a fatores externos, depende do uso de contrafactuais, que permitam comparar o que teria ocorrido na ausência da intervenção, e da adicionalidade, o valor agregado efetivamente gerado pela intervenção (Firpo; Pinheiro, 2021; Insper Metricis, 2022). Esses conceitos são o núcleo metodológico da avaliação de impacto, contudo, sua aplicação enfrenta barreiras persistentes de capacidade técnica e institucional. Os autores Firpo e Pinheiro (2021) e Insper Metricis (2022) evidenciam que o uso de métodos experimentais e

quasi-experimentais, como diferenças-em-diferenças (DID), pareamento ou grupos de controle, ainda é restrito no campo do empreendedorismo, devido a custos, limitações de amostra e desafios éticos (Firpo; Pinheiro, 2021; Insper Metricis, 2022; Lima; Souza, 2025a; 2025b).

Para superar essas limitações, autores como Jannuzzi (2025) e Lima e Souza (2025b) defendem uma abordagem progressiva de institucionalização avaliativa, baseada em ciclos de aprendizagem e aprimoramento incremental. Essa visão reconhece que o fortalecimento da prática avaliativa é um processo evolutivo, que deve iniciar com indicadores simples e acessíveis e avançar gradualmente para metodologias mais complexas, à medida que organizações adquirem experiência e estrutura (Jannuzzi, 2025).

A literatura recomenda o uso combinado de indicadores e instrumentos de coleta diversificados, equilibrando dimensões quantitativas e qualitativas. Os autores Insper Metricis (2022) e Orban e Lima (2023) evidenciam que a coleta de dados primários, por meio de formulários, entrevistas e grupos focais, deve ser complementada por dados secundários de bases públicas, fortalecendo a triangulação e comparabilidade longitudinal. A definição de indicadores claros e operacionais é decisivo para garantir validade e confiabilidade. Os autores Jannuzzi (2025) e Lima e Souza (2025b) reforçam a importância de indicadores que conectam métricas econômicas e sociais, para capturar a complexidade das transformações promovidas pelos programas de empreendedorismo.

O uso de abordagens mistas e técnicas integradas representa um avanço metodológico. Os autores Firpo e Pinheiro (2021), Jannuzzi (2025) e Lima e Souza (2025a) defendem que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos permite compreender os resultados mensuráveis, significados subjetivos e contextos da mudança. Técnicas estatísticas básicas, como análises descritivas e regressões simples, podem ser complementadas por análises de conteúdo e estudos de caso, ampliando o alcance interpretativo e profundidade contextual. Essa complementaridade reforça que a avaliação deve ser científica e pedagógica, gerando aprendizado social e institucional (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025a).

O campo de avaliação econômica tem ganhado relevância ao integrar métricas de eficiência e valor, destacando-se as abordagens de Análise de Custo-Efetividade (CE) e Retorno Social sobre o Investimento (SROI) como modelos de mensuração do valor social criado. A CE compara estratégias para identificar a que gera maior impacto por unidade de custo, enquanto o SROI traduz os resultados sociais e ambientais em valor monetário, estimando o retorno social por real investido (Fabiani, 2023; Ferreira et al., 2024; Insper Metricis, 2021). Embora sua adoção ainda seja limitada, especialmente entre organizações de pequeno e médio porte, essas metodologias introduzem um rigor econômico e fortalecem a transparência e a sustentabilidade das ações. A aplicação dessas ferramentas revela desafios estruturais, quanto maior o grau de sofisticação metodológica, maiores são as exigências de dados, governança, recursos técnicos e custo de implementação (Ferreira et al., 2024).

Nesse sentido, a governança de dados e a maturidade digital das organizações tornaram-se dimensões críticas para a efetividade da avaliação de impacto social. A literatura destaca que o uso predominante de planilhas e ferramentas básicas compromete a rastreabilidade, integração e escalabilidade das análises, limitando o aprendizado institucional (Orban; Lima, 2023; Schmidt, 2022). O fortalecimento da infraestrutura tecnológica, com sistemas de *Business Intelligence - BI* e *dashboards* interativos, é essencial para a construção de séries históricas de qualidade e análises longitudinais reprodutíveis. A maturidade digital, portanto, é

um indicador de capacidade técnica e compromisso organizacional com a gestão baseada em evidências (Orban; Lima, 2023; Schmidt, 2022).

Outro eixo central da literatura é a comunicação dos resultados, compreendida não apenas como etapa final, mas como processo contínuo de engajamento e transparência. Os autores Jannuzzi (2025) e Lima e Souza (2025b) argumentam que a comunicação deve equilibrar a *accountability* vertical, voltada a financiadores e órgãos de controle, com a devolutiva horizontal a beneficiários, comunidades e sociedade. A comunicação transparente dos resultados a beneficiários amplia o potencial pedagógico da avaliação, permitindo que, além de ferramenta de legitimidade pública, a avaliação se torne instrumento de aprendizado coletivo e fortalecimento do ecossistema (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

Por fim, a literatura converge que a avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo deve ser compreendida como um processo multidimensional, sistêmico, participativo e orientado à transformação, que combina rigor metodológico, capacidade institucional, cultura de aprendizagem e compromisso ético com a transformação social e econômica. Sua consolidação no ecossistema de empreendedorismo é um desafio técnico e político, e requer recursos, formação e visão sistêmica para transformar dados em conhecimento, e conhecimento em impacto real (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

3 METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo mapear e analisar as práticas de avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo, identificando metodologias e técnicas estratégicas para comprovar a efetividade, compreender o impacto social e aprimorar os programas. Pretendeu-se propor diretrizes metodológicas para apoiar organizações de educação empreendedora na estruturação de sistemas avaliativos consistentes e fortalecer a cultura avaliativa de evidências e *accountability* no ecossistema de empreendedorismo brasileiro.

O estudo adotou abordagem qualitativa e quantitativa de caráter exploratório, adequada à compreensão de fenômenos complexos e pouco sistematizados (Minayo, 2012). O caráter exploratório justifica-se pela escassez de referências empíricas e teóricas sobre avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo no Brasil, demandando hipóteses e interpretações baseadas nas experiências dos profissionais do campo (Selltiz et al., 1974; Duarte, 2004).

O desenho da pesquisa baseou-se em método misto sequencial exploratório (Creswell; Plano Clark, 2011), estruturado em duas fases complementares. A primeira fase, quantitativa, realizada entre agosto e dezembro de 2024, consistiu em questionário online para mapear padrões e tendências das práticas avaliativas. A segunda fase, qualitativa, envolveu entrevistas semiestruturadas conduzidas remotamente, entre fevereiro e abril de 2025, visando aprofundar significados, boas práticas e desafios da institucionalização da avaliação. A integração das fases seguiu o princípio da triangulação metodológica (Flick, 2009), garantindo validade interna e consistência interpretativa.

A amostra foi não probabilística e intencional, composta por profissionais atuantes em organizações que desenvolvem programas de empreendedorismo no Brasil. Como critérios de

elegibilidade, estabeleceu-se experiência mínima de um ano de atuação no ecossistema empreendedor e idade igual ou superior a 18 anos.

Na primeira fase, participaram 40 profissionais vinculados a organizações de educação empreendedora, como aceleradoras, incubadoras, consultorias, fundos de investimento e organizações sociais. Na segunda fase, cinco participantes foram selecionados entre os respondentes da primeira etapa, considerando interesse em prosseguir no estudo, relevância institucional das organizações e suas trajetórias consolidadas no ecossistema.

3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados utilizou dois instrumentos complementares, desenvolvidos para captar a amplitude e a profundidade das percepções e significados atribuídos pelos profissionais envolvidos nas práticas avaliativas. O primeiro instrumento, um questionário online aplicado via ‘*Google Forms*’, com tempo médio de resposta de 20 minutos, estruturado em seis blocos: (i) perfil dos respondentes e organizações; (ii) práticas e etapas metodológicas; (iii) metodologias e ferramentas; (iv) indicadores e níveis de medição; (v) significados de impacto social, adicionalidade, contrafactual e grupos de tratamento e controle; e (vi) boas práticas, desafios e recomendações. O questionário combinou questões fechadas, voltadas ao mapeamento de padrões e prevalências, e questões abertas, que permitiram aos participantes expressar percepções e experiências, ampliando a possibilidade de interpretações qualitativas sobre as práticas avaliativas.

O segundo instrumento foi a entrevista semiestruturada, conduzida via ‘*Google Meet*’, com duração média de 60 minutos, baseada em três eixos: (i) significados de impacto social e avaliação; (ii) práticas e metodologias; e (iii) desafios institucionais e metodológicos. Essa etapa qualitativa aprofundou as informações do questionário, compreendendo com mais detalhes os mecanismos, barreiras e estratégias, possibilitando a triangulação entre os dados quantitativos e qualitativos.

Todos os participantes assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e do Termo de Consentimento para Tratamento de Dados Pessoais, assegurando participação voluntária e o tratamento ético dos dados. O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM), parecer nº 6.827.796, conforme Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Além disso, foram coletadas informações pessoais, como nome, contatos, organização, cargo, tempo de experiência, modalidade de programa e registros de imagem e voz, que foram tratados com confidencialidade, com uso exclusivo para transcrição e análise, garantindo o sigilo e proteção das informações.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados articulou abordagens quantitativas e qualitativas em método misto sequencial exploratório (Creswell; Plano Clark, 2011), o que permitiu combinar a amplitude empírica e a profundidade interpretativa das análises. A integração entre os métodos seguiu a

lógica da triangulação metodológica (Flick, 2009), assegurando validade interna e robustez interpretativa.

Os dados quantitativos do questionário foram organizados em planilhas e analisados por estatísticas descritivas simples (percentuais) no ‘*Google Sheets*’, identificando padrões e tendências das práticas avaliativas. Os dados qualitativos, das respostas abertas do questionário e entrevistas, foram examinados por Análise de Conteúdo (Bardin, 2016) e Análise Temática (Braun; Clarke, 2006). A análise envolveu as etapas de (i) leitura e familiarização; (ii) codificação inicial; (iii) agrupamento de categorias; e (iv) interpretação à luz do referencial teórico sobre avaliação de impacto social e desenvolvimento local.

As categorias foram criadas de forma híbrida, combinando procedimentos indutivos, emergente dos dados, e dedutivos, orientada pela literatura (Insper Metricis, 2022; Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b). Para assegurar confiabilidade e reduzir a subjetividade interpretativa, as codificações foram revisadas e validadas pelos pesquisadores de forma independente, com posterior convergência das categorias, conforme as recomendações de rigor metodológico qualitativo (Miles; Huberman; Saldaña, 2014).

A integração entre as análises quantitativas e qualitativas ocorreu de modo sequencial: os resultados da primeira fase (quantitativa) subsidiaram o aprofundamento das entrevistas (qualitativa) e os dados de ambas foram triangulados para identificar convergências, divergências e complementaridades. Essa estratégia reforçou a coerência entre os métodos e objetivo do estudo, permitindo identificar boas práticas, lacunas metodológicas e significados atribuídos à avaliação de impacto social.

Para garantir rastreabilidade e transparência metodológica, o Quadro 1 sintetiza o desenho da pesquisa, explicitando as fases, instrumentos, tipos de dados, técnicas de análise e propósitos específicos das etapas. De modo geral, os procedimentos de análise articularam evidências empíricas e interpretações teóricas de forma sistemática e transparente, favorecendo a leitura integrada das práticas avaliativas e garantindo a coerência entre o percurso metodológico e os resultados apresentados.

Quadro 1 – Desenho Metodológico da Pesquisa

Fase	Instrumento	Tipo de Dado	Técnicas de Análise	Objetivo
1ª Fase (2024)	Questionário online (<i>Google Forms</i>)	Quantitativo e qualitativo (questões abertas e fechadas)	Estatística descritiva simples (<i>Google Sheets</i>); Análise de conteúdo (Bardin, 2016)	Mapear práticas, metodologias e indicadores de avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo.
2ª Fase (2025)	Entrevistas semiestruturadas remotas (<i>Google Meet</i>)	Qualitativo	Análise de conteúdo (Bardin, 2016); Análise temática (Braun; Clarke, 2006); validação entre pesquisadoras.	Aprofundar percepções, práticas, desafios e significados atribuídos à avaliação de impacto social.
Integração	Convergência entre os resultados das duas fases	Dados mistos	Triangulação metodológica (Flick, 2009).	Integrar achados quantitativos e qualitativos, identificando boas práticas e recomendações estratégicas para aprimorar a avaliação de impacto social.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa (2025).

4 ANÁLISES E RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados da pesquisa, com ênfase em identificar e analisar práticas de avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo para atender ao objetivo do estudo. A análise foi estruturada em 11 categorias quantitativas e qualitativas, além da síntese do conhecimento, permitindo a leitura integrada dos dados e a articulação entre métricas e percepções dos participantes.

A amostra revelou um perfil de alta experiência, cerca de 78% dos participantes possuem quatro anos de atuação no ecossistema empreendedor. Em relação aos níveis hierárquicos, predomina a presença de profissionais em cargos estratégicos, 23% em posições de diretoria ou sociedade, 40% em funções de gestão ou coordenação, e 37% atuam em cargos de analistas, consultores, especialistas e assistentes.

Esses dados evidenciam a relevância da amostra e sua capacidade de oferecer múltiplos olhares sobre a avaliação de impacto social. A maturidade profissional e a diversidade de experiências no campo do empreendedorismo favorecem análises mais críticas e sofisticadas. A variedade entre níveis estratégicos e operacionais permite compreender o planejamento e a implementação das práticas avaliativas em programas de empreendedorismo.

A amostra concentra-se em programas de Empreendedorismo Social (43%) e de Empreendedorismo Tradicional (25%), oferecendo consistência de dados sobre os campos de impacto social e de negócios. Outros tipos de programas voltados para grupos de diversidade específicos, como Empreendedorismo Feminino (15%), Periférico (10%) e Negro (7%), ampliam o escopo do estudo. Essa estrutura reforça a capacidade do estudo de mapear práticas consolidadas e emergentes no ecossistema de empreendedorismo.

Entretanto, reconhece-se como limitações a concentração em perfis mais experientes e cargos de gestão e direção, o que pode privilegiar percepções estratégicas em detrimento de visões operacionais, e a predominância de programas de empreendedorismo voltados a grupos específicos (social, feminino, negro e periférico) restringe a generalização dos achados para todo o ecossistema de empreendedorismo. Essas limitações abrem espaço para investigações futuras com foco em níveis operacionais e em programas de empreendedorismo mais generalista, ampliando a validade externa dos resultados e enriquecendo a compreensão sobre a diversidade de práticas avaliativas.

4.1 CENÁRIO DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL NO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

Os resultados apontam um cenário de ascensão da prática avaliativa no ecossistema de empreendedorismo brasileiro, em convergência com a crescente demanda por evidências no campo do investimento de impacto e da filantropia estratégica. Esse movimento confirma tendências da literatura (Godeke; Briaud, 2023) e amplia o debate ao evidenciar como o crescimento das práticas avaliativas se manifesta nas organizações participantes do estudo.

A avaliação de impacto social é implementada por 63% dos participantes. Embora uma parcela das organizações ainda não execute práticas formais (37%), existe uma predisposição majoritária (93%) para avançar nessa direção, indicando um cenário positivo em relação à

intenção de implementar processos avaliativos, com planejamento de iniciar a prática no curto prazo (40%), médio ou longo prazo (53%) e apenas 7% não possuem expectativa futura. Esses dados reforçam a consolidação de uma agenda avaliativa em estágios diferentes de maturidade.

A concentração de respostas da implementação em médio ou longo prazo (53%) indica que as práticas avaliativas dependem de condições institucionais, como recursos financeiros, consolidação de equipes técnicas e maior maturidade organizacional, para serem implementadas. Este padrão entre intenção e prática é descrito na literatura sobre Capacidade Avaliativa, que argumenta que a capacidade para avaliar não se resume à competência técnica individual, mas é uma construção multidimensional de capacidades organizacionais que envolvem recursos organizacionais, como orçamento, tempo e envolvimento da liderança, e uma cultura que valorize o uso de dados para a tomada de decisão estratégica (Lacerda; Nacif; Pereira, 2025).

Entre as organizações que não realizam avaliação, as principais barreiras são a falta de profissionais especializados (53%), desconhecimento de metodologias (33%), não consideram prioritário no momento (27%) e alto custo (20%), indicando uma combinação entre restrições técnicas (escassez de equipes internas capacitadas e ausência de referências metodológicas), barreiras financeiras (alto custo) e fatores institucionais (baixa priorização e maturidade institucional). Esses achados reforçam a necessidade de investimentos em capacitação, apoio técnico e modelos de avaliação acessíveis, permitindo que organizações avancem da intenção para à internalização de práticas de avaliação consistentes (Lima; Silva; Silva, 2023).

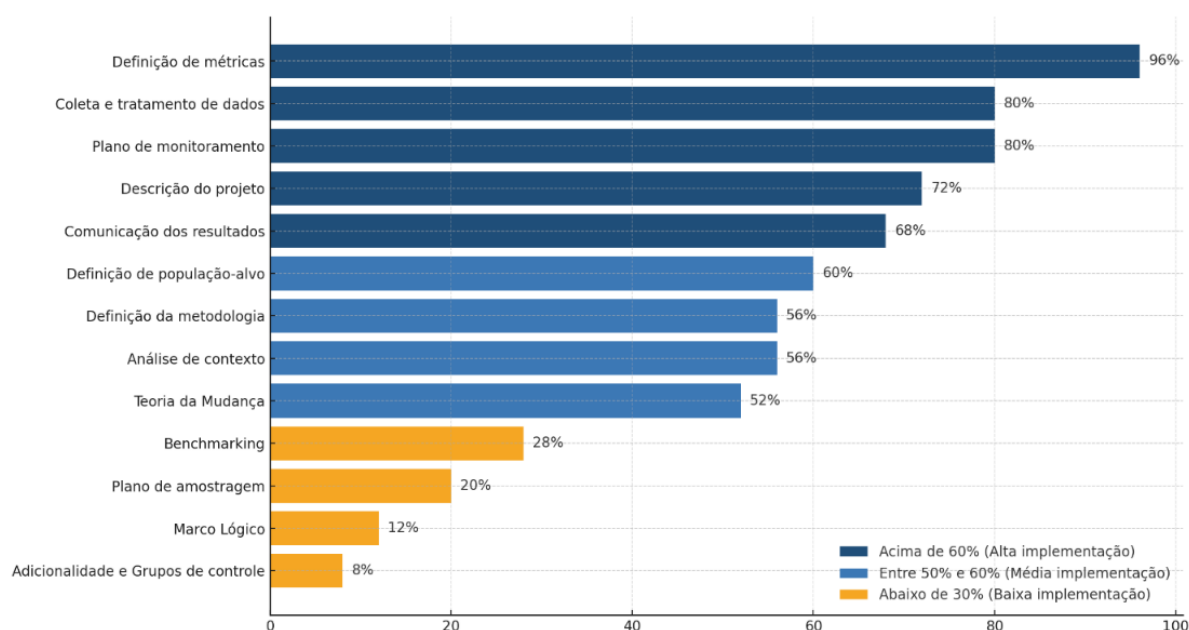
Em relação aos objetivos da avaliação de impacto social, os resultados indicam convergência em torno de múltiplas finalidades, como avaliar relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade dos programas (84%), comprovar efetividade (56%), acompanhar variáveis e indicadores socioambientais (44%) e consolidar os aprendizados dos programas (44%), evidenciando a preocupação em atestar resultados, comunicar evidências de impacto e transformações geradas, e utilizar da avaliação como ferramenta de gestão do conhecimento.

Outros objetivos relevantes foram de subsidiar a captação de recursos e atração de investimentos (40%), maximizar resultados positivos (40%) e aprimorar a execução das atividades (40%). Em menor frequência, apareceram os objetivos de cumprir requisitos de clientes ou investidores (28%) e mitigar impactos negativos (16%). Esses achados evidenciam que a avaliação de impacto é concebida com dupla finalidade, como instrumento de gestão interna, aprendizagem e aprimoramento contínuo, e como estratégia de *accountability* e legitimação institucional, para comprovação de efetividade, atração de recursos e sustentabilidade financeira das organizações (Lima; Souza, 2025b).

4.2 ETAPAS METODOLÓGICAS DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

A análise das etapas metodológicas da avaliação de impacto social dos programas de empreendedorismo revelou que a maioria das organizações concentra esforços nas etapas operacionais e de mensuração direta (Gráfico 1), como a definição de métricas e indicadores (96%), coleta, tratamento e análise de dados (80%), plano de monitoramento e avaliação (80%), descrição do projeto e objetivos (72%) e divulgação dos resultados (68%).

Gráfico 1 - Etapas Metodológicas da Avaliação de Impacto Social



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa (2025).

Etapas de definição da população-alvo (60%), definição da metodologia de avaliação (56%) e análise de contexto e *stakeholders* (56%) surgem em proporções intermediárias, enquanto o *Benchmarking* (28%) é menos recorrente. Esses achados sugerem fragilidade na integração de perspectivas externas, indicando que muitas avaliações são estruturadas de modo interno e limitado, sem referências consistentes ao ecossistema. Os dados do Gráfico 1 reforçam que, embora haja uma adesão a práticas básicas, ainda existe um déficit na adoção de instrumentos estratégicos, como a Teoria da Mudança (52%) e o Marco Lógico (12%), sugerindo que ainda não estão difundidos.

No entanto, etapas de maior rigor estatístico e sofisticação metodológica, como plano de amostragem (20%) e verificação de adicionalidade com grupos de controle (8%), permanecem restritas a uma minoria. Essa limitação reduz a possibilidade de estabelecer contrafactuais robustos e compromete a força inferencial das avaliações, alinhando-se a críticas da literatura sobre a predominância de correlações em detrimento da causalidade (Lima; Souza, 2025a).

No que tange à Teoria da Mudança, os dados evidenciam que é um referencial amplamente reconhecido, embora a adoção integral dependa de maturidade organizacional, recursos e capacitação técnica. A maioria dos participantes (52%) adotam a Teoria da Mudança, ainda que coexistam variações metodológicas, é predominante o uso da sequência tradicional de seus estágios (64%), composta por recursos, atividades, produtos, resultados e impacto, estruturada de forma linear com conexão de investimentos a resultados de curto, médio e longo prazo, mas limitada na captura de efeitos sistêmicos. Em menor proporção é adotada uma versão ampliada da Teoria da Mudança, composta por insumos, atividades, produtos, resultados das atividades e resultados à sociedade, sugerindo um esforço em sofisticar a análise, ampliando a plausibilidade da hipótese causal e a capacidade de identificar os efeitos diretos da intervenção daqueles de caráter sistêmico (Lima; Souza, 2025b).

As etapas metodológicas destacadas são coerentes com *frameworks* internacionais de avaliação e refletem boas práticas consolidadas, que recomendam sequenciar a avaliação desde a formulação da Teoria da Mudança e definição dos critérios DAC (relevância, coerência, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade) até a coleta e análise, de modo a garantir rastreabilidade entre insumos, produtos, resultados e impacto (Casa Civil, 2023). A Teoria da Mudança é mais do que uma etapa preliminar, é a articulação explícita da hipótese causal do programa para conduzir uma análise de avaliabilidade, verificando se a lógica da intervenção é plausível e se os resultados propostos são mensuráveis (Insper Metricis, 2022; Lima; Souza, 2025b).

A literatura destaca que a baixa utilização de grupos de controle e de planos de amostragem compromete o estabelecimento de um contrafactual credível. A ausência de um grupo de comparação estatisticamente robusto, que represente o que teria acontecido sem a intervenção, reduz a força inferencial, impossibilitando a avaliação de atribuir as mudanças nos beneficiários à intervenção e permitindo identificar a correlação, mas não de estabelecer a causalidade (Insper Metricis, 2022; Lima; Souza, 2025a).

4.3 TIPOS DE AVALIAÇÃO E NÍVEIS DE MEDIÇÃO

As organizações pesquisadas recorrem a diferentes modalidades avaliativas, ainda que algumas estejam mais disseminadas, os resultados sugerem concentração nas avaliações finais (80%), realizadas ao término do programa, e a nas avaliações intermediárias ou de processos (80%), conduzidas enquanto as atividades ainda estão em andamento, evidenciando o foco nas modalidades somativa e formativa, respectivamente (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

A predominância das avaliações finais sugere priorização da mensuração de resultados ao fim do ciclo como forma de prestação de contas (*accountability*) e comprovação de impacto para financiadores e *stakeholders*, alinhando-se à lógica de legitimação institucional discutida na literatura e caracterizada como avaliação somativa, voltada a julgar o mérito e o valor de intervenções concluídas. Por outro lado, a presença das avaliações intermediárias reflete a preocupação em acompanhar a execução das atividades e ajustar estratégias, evidenciando a adoção da avaliação formativa e do monitoramento contínuo (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

Em menor ênfase, são adotadas abordagens mais sofisticadas de caráter retrospectivo de médio e longo prazo, como avaliações ex-post ou retrospectiva (68%), que analisam os efeitos após o programa, e de caráter prospectivo para estimar impactos antes da implementação, como avaliações (28%) ex-ante ou prospectiva. Esse padrão reflete uma lógica ainda centrada em *accountability* imediata, enquanto que avaliações voltadas ao planejamento prévio ou à mensuração tardia de efeitos estruturais permanecem menos institucionalizadas, em grande parte, impulsionada por ciclos curtos de financiamento e demanda de investidores por evidências rápidas e de retorno sobre o capital investido, seja ele social ou financeiro (IDIS, 2024; Lima; Souza, 2025b).

Quando ao nível de medição, as práticas ainda se concentram no nível básico de medição (76%), caracterizado pela observação exclusiva da evolução dos beneficiários ao longo do programa, sem comparações externas ou uso de grupos de controle, limitando a capacidade de isolar efeitos causais atribuíveis às intervenções, e no nível 1 de medição (24%), que envolve a

comparação do grupo de tratamento com dados agregados locais ou regionais. Os resultados evidenciam uma menor presença de abordagens metodológicas robustas, reforçando que a institucionalização da avaliação ainda se encontra em processo de amadurecimento, dependendo de condições institucionais, apoio técnico e demandas de financiadores para que práticas de maior rigor sejam adotadas de forma sistemática (Insper Metricis, 2022; Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025a).

A predominância do nível básico de medição representa uma fragilidade crítica para a avaliação de impacto social no ecossistema de empreendedorismo, pois a ausência de um contrafactual robusto impede de atribuir causalidade e isolar os efeitos da intervenção de outros fatores que podem ter influenciado os resultados. Consequentemente, o ecossistema pode estar operando sob uma lacuna de atribuição sistêmica, onde mudanças observadas são frequentemente reportadas como impacto, mas não são comprovadamente geradas pela intervenção. Essas limitações, apontadas pela literatura, comprometem a robustez científica e a credibilidade das evidências utilizadas para orientar decisões de financiadores e políticas públicas (Insper Metricis, 2022; Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025a).

4.4 TÉCNICAS E AVALIAÇÃO DO RETORNO ECONÔMICO

A análise das técnicas utilizadas na avaliação de impacto aponta um cenário marcado por heterogeneidade e lacunas significativas de conhecimento técnico entre as organizações. A maior parte dos participantes (64%) declarou não saber o tipo de técnica adotada, evidenciando a baixa institucionalização de processos avaliativos, déficit de letramento avaliativo e a necessidade de formação metodológica (Jannuzzi, 2025). Entre as organizações que apontaram práticas específicas, destacam-se as técnicas não experimentais (16%), como diferenças-em-diferenças (DID) e método de pareamento, que permitem análises comparativas mais robustas do que as puramente descritivas. A adoção de técnicas combinadas (16%), que envolvem mais de um método avaliativo, permanece limitada, com baixa incorporação de abordagem qualitativas (Firpo; Pinheiro, 2021; Lima; Souza, 2025a).

Essa lacuna de conhecimento e subutilização de técnicas experimentais ou quase-experimentais compromete o valor das avaliações, reduzindo a força inferencial para atribuição causal e elevando os riscos de vieses. Como discutem Firpo e Pinheiro (2021), a ausência de métodos robustos leva a interpretações baseadas em correlações frágeis, limitando a capacidade de gerar evidências confiáveis para a formulação de políticas e estratégias de impacto. A baixa adoção de técnicas combinadas, em especial a ausência de técnicas qualitativas, limita a compreensão de contextos da intervenção e beneficiários, mecanismos de mudança, consequências não intencionais e aprendizados para o aprimoramento contínuo (Firpo; Pinheiro, 2021; Insper Metricis, 2022; Lima; Souza, 2025a).

Em relação a avaliação do retorno econômico dos investimentos sociais nos programas de empreendedorismo, os dados apontam predominância de organizações que não realizam esse tipo de avaliação (44%) ou que desconhecem a metodologia (24%), reforçando a necessidade de formação especializada, apoio metodológico e incentivo de financiadores. Embora incipiente, é predominante a adoção das metodologias de Análise de Custo-Efetividade - CE (16%), que compara estratégias e identifica qual delas gera o maior impacto por unidade de custo, e o Retorno Social sobre o Investimento - SROI (12%), que traduz o valor social,

ambiental e econômico gerado para uma linguagem monetária (Fabiani, 2023; Ferreira et al., 2024; Insper Metricis, 2021).

As abordagens CE e SROI representam nível sofisticado de avaliação, pois transitam da simples mensuração de resultados para a análise de eficiência e geração de valor. No entanto, a baixa implementação representa um reflexo dos desafios estruturais do ecossistema, uma vez que sua adoção exige um alto grau de capacitação técnica, robustez na coleta de dados, investimento financeiro e priorização institucional (Fabiani, 2023; Ferreira et al., 2024; Insper Metricis, 2021).

As metodologias que poderiam otimizar o uso de recursos escassos (CE) e fortalecer a narrativa de captação de novos investimentos (SROI) mostram-se inacessíveis para as organizações de pequeno e médio porte. Esse paradoxo metodológico evidencia um ciclo de exclusão, em que as organizações que mais se beneficiariam dessas abordagens são aquelas com limitação de capacidades técnicas e financeiras para adotá-las, perpetuando barreiras à sustentabilidade e escala do impacto (Fabiani, 2023; Ferreira et al., 2024; Insper Metricis, 2021).

4.5 CONDUÇÃO E USO DE SOFTWARE NA AVALIAÇÃO

A avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo é conduzida majoritariamente por equipe interna das organizações (92%), formadas por profissionais de projetos, monitoramento ou avaliação, e com menor expressão aparecem modelos híbridos (4%) ou totalmente de equipe externa (4%). Esse cenário indica a centralidade da autogestão, contudo, a forte dependência das equipes próprias pode limitar a adoção de metodologias mais sofisticadas, sobretudo em organizações com restrições de recursos humanos especializados. Ao mesmo tempo, a baixa utilização de consultorias externas pode refletir restrições financeiras e a intenção de fortalecer a autonomia institucional na gestão e interpretação dos resultados.

A ambivalência entre autonomia e rigor é discutida na literatura, indicando que arranjos híbridos podem equilibrar independência analítica e utilidade prática dos resultados. A condução de equipe interna especializada e com governança adequada tendem a ampliar o uso da avaliação na gestão estratégica, enquanto mecanismos de independência e equipe externa elevam a confiança e utilidade pública dos resultados (Jannuzzi, 2025).

Quanto ao uso de *softwares* na avaliação de impacto, os resultados revelaram heterogeneidade tecnológica, embora haja iniciativas pontuais de maior sofisticação tecnológica (20%), com *softwares* próprios (12%) e terceirizados adaptados para avaliação (8%), a maioria das organizações depende de planilhas e ferramentas genéricas do *Google* (80%), demonstrando a centralidade de soluções de baixo custo, menor complexidade tecnológica e acessibilidade imediata, ainda que apresentem limitações significativas em integração de dados, rastreabilidade, análise, escalabilidade e desenho de painéis de indicadores confiáveis (Orban; Lima, 2023; Schmidt, 2022).

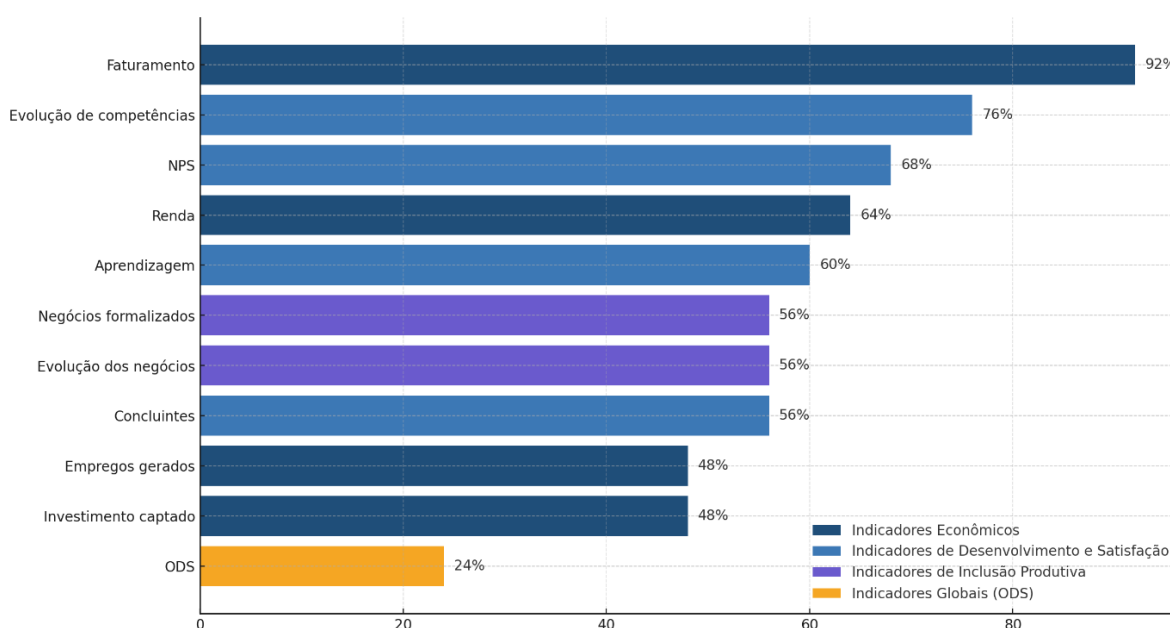
Essa prevalência revela que a avaliação de impacto no ecossistema de empreendedorismo se encontra em estágio de baixa maturidade digital, o que pode comprometer a padronização, comparabilidade e eficiência na gestão dos dados, além de limitar a capacidade das organizações de aprender com seus próprios dados. Avançar nesse campo requer investimentos em infraestrutura tecnológica, capacitação técnica e disseminação de

softwares acessíveis e escaláveis que permitam fortalecer a qualidade e a credibilidade das avaliações de impacto (Orban; Lima, 2023; Schmidt, 2022).

4.6 INDICADORES E INSTRUMENTOS DE COLETA

Os indicadores são os pontos centrais da avaliação de impacto e o estudo revelou um conjunto diversificado de métricas, refletindo a busca das organizações por equilibrar dimensões econômicas, sociais, educacionais e institucionais. Os indicadores mais recorrentes concentram-se em impacto econômico direto, como faturamento (92%), renda (64%), empregos gerados (48%) e investimentos captados (48%), sinalizando a centralidade da mensuração de resultados econômicos na lógica de avaliação, complementados por métricas de aprendizagem e satisfação, como evolução de competências (76%), nível de satisfação - NPS (68%), nível de aprendizagem (60%) e o número de empreendedores que concluíram o programa (56%), demonstrando preocupação com o desenvolvimento de capacidades e a experiência dos beneficiários.

Gráfico 2 – Indicadores Priorizados na Avaliação de Impacto Social



Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa (2025).

Conforme o Gráfico 2, os indicadores de inclusão produtiva e formalização também se destacaram, como o número de negócios formalizados (56%) e a evolução de estágio dos negócios (56%), evidenciando a preocupação com processos de estruturação e sustentabilidade dos negócios apoiados. Em menor escala, surgem indicadores de impacto social, como o alinhamento dos negócios aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (24%), que favorecem comparabilidade, transparência e prestação de contas, especialmente em programas com foco em inclusão socioeconômica. Entretanto, para gerar evidências robustas é essencial vinculá-los com indicadores setoriais, articulando com padrões globais e a realidade operacional dos programas (Fabiani, 2023; Orban; Lima, 2023; PNUD, 2021).

Os resultados sugerem que a avaliação de impacto no ecossistema empreendedor encontra-se em processo de amadurecimento, avançando de métricas econômicas para abordagens integradas que articulam resultados individuais, organizacionais e sociais. Entretanto, a literatura enfatiza que monitorar indicadores não é sinônimo de avaliar impacto social. Quando impacto é definido por adicionalidade, é preciso incorporar o contrafactual (comparações válidas) e níveis de medição progressivamente mais robustos, para que os resultados esperados não sejam confundidos com mudanças efetivamente atribuíveis às intervenções (Insper Metricis, 2022; Lima; Souza, 2025a).

Na coleta de dados dos indicadores, priorizam-se o uso de dados primários (80%) obtidos diretamente dos beneficiários dos programas, enquanto combinações metodológicas (16%) e dados secundários (4%), provenientes de bases públicas ou parceiros institucionais, são menos frequentes. O processo de coleta de dados primários é ancorado em instrumentos estruturados e auto relatados, como formulários (92%), complementados por métricas de satisfação, como NPS (52%), e abordagens qualitativas, como entrevistas (68%) e grupos focais (24%).

O predomínio de ferramentas diretas, como os formulários e NPS, sugere uma avaliação centrada nas perspectivas e experiências dos beneficiários, o que reforça o caráter participativo e o foco nas transformações percebidas nos empreendedores. Contudo, a baixa utilização de estratégias de observação em campo e dados secundários evidencia limitações na triangulação metodológica, o que pode comprometer a comparabilidade, integração com outras bases de dados e robustez das análises de impacto (Fabiani, 2023; Jannuzzi, 2025; Orban; Lima, 2023).

As lacunas na triangulação metodológica entre dados primários e secundários representam uma vulnerabilidade crítica para a validade e a profundidade das avaliações. A triangulação, entendida como a articulação entre múltiplas fontes de dados com definições operacionais claras de indicadores, é um pilar para a construção de evidências robustas e fortalecimento da credibilidade das avaliações para a prestação de contas, aprendizado institucional e o aprimoramento estratégico da intervenção (Insper Metricis, 2022; Orban; Lima, 2023).

4.7 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A análise do momento da coleta de dados evidencia estratégias de temporalidade que refletem o estágio de institucionalização da avaliação de impacto no ecossistema empreendedor. As coletas ex-ante, intermediárias, finais e ex-post configuram não apenas momentos técnicos de mensuração, mas expressam distintas concepções de acompanhamento e aprendizagem organizacional ao longo do ciclo avaliativo (Lima; Souza, 2025b).

Os achados mostram que a maioria das organizações realiza coletas ex-ante (68%), para estabelecer um ponto inicial de comparação, e finais (68%), como mecanismo de prestação de contas e comprovação de resultados e impacto, complementadas por coletas ex-post (56%), revelando um esforço de acompanhamento de impactos de médio e longo prazo e de busca por capturar os resultados imediatos, ainda que de forma heterogênea (Casa Civil, 202; Lassance, 2022; Lima; Souza, 2025a).

No entanto, há menor presença de estratégias intermediárias (36%) e rotinas periódicas, como anuais (32%), semestrais (24%), mensais (16%) e trimestrais (8%), o que aponta para uma lógica avaliativa focada em momentos-chave, como início, meio e fim dos programas. Esse padrão reforça a necessidade de avançar para rotinas de monitoramento contínuo, com calendários de coleta e protocolos de qualidade de dados, para reduzir lacunas entre medições e fortalecer a comparabilidade ao longo do tempo, adotando abordagens mais sistemáticas e longitudinais capazes de detectar tendências, sazonalidades e efeitos retardados, e captar com maior precisão as transformações sociais e econômicas (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025a).

A análise dos dados é marcada por uma predominância de ferramentas estatísticas (64%), indicando um esforço relevante de quantificação, e descritivas (60%) e evidenciando a sistematização de dados básicos (percentuais, médias, frequências), complementadas por técnicas qualitativas, como análise de conteúdo (28%) e estudos de caso (20%). Essa combinação demonstra a adoção de abordagem mista, em que métodos quantitativos são usados para mensuração objetiva, enquanto ferramentas qualitativas permitem a interpretação de discursos e percepções dos beneficiários, aprofundando os significados e contextos. No entanto, a baixa aplicação de técnicas sofisticadas evidencia que o campo ainda opera em um nível metodológico intermediário, com avanços pontuais, mas limitado em termos de rigor e diversidade analítica (Fabiani, 2023; Lima; Souza, 2025a; 2025b).

Quanto ao uso de *softwares* para tratamento de dados, a avaliação de impacto nas organizações é fortemente apoiada em planilhas (84%), com uso restrito, mas crescente, de ferramentas de BI (32%) e plataformas de gestão (8%). Esse padrão reflete maturidade digital intermediário, em que a praticidade das planilhas segue predominante, mas há avanços na adoção de *softwares* mais robustos e soluções baseadas em inteligência artificial. A literatura recomenda a migração gradual de planilhas para bases integradas e rotinas de atualização periódica, visando sustentar séries históricas de qualidade e análises longitudinais reprodutíveis (Lima; Souza, 2025b; Schmidt, 2022).

4.8 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

A comunicação dos resultados é um instrumento de prestação de contas, aprendizagem organizacional e legitimação pública das práticas de impacto social. Nos programas de empreendedorismo analisados, observa-se a adoção de múltiplos canais e formatos de divulgação, combinando estratégias de *accountability* com abordagens de engajamento interno e externo.

Os dados revelam que a comunicação de resultados privilegia os relatórios de impacto (públicos – 68% e internos – 52%), consolidados como instrumentos formais e sistemáticos de transparência e prestação de contas diante de financiadores, parceiros e sociedade, enquanto reuniões (72%) e vídeos (28%) complementam esse processo em formatos mais interativos. O uso de workshops (24%) e experiências inovadoras pontuais (como cursos online e redes sociais) indicam esforços para ampliar a participação e democratizar a compreensão dos resultados. O padrão observado sugere que a lógica de comunicação ainda se apoia em formatos tradicionais, mas já incorpora iniciativas de diversificação de públicos e linguagens. A literatura argumenta sobre a importância da ampliação de canais horizontais de diálogo para tornar os

resultados mais acessíveis e inteligíveis a públicos diversos (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

As organizações adotam estratégias de comunicação direcionadas a diferentes *stakeholders*, ainda que com predominância de públicos financeiramente e institucionalmente estratégicos, como patrocinadores e investidores (80%), colaboradores (80%) e clientes (68%), enquanto públicos sociais e acadêmicos, como sociedade em geral (52%), beneficiários (48%) e pesquisadores (20%), aparecem em menor escala. A ênfase nos *stakeholders* estratégicos (patrocinadores, investidores, colaboradores e clientes) em detrimento da devolutiva aos beneficiários diretos sugere que a prática está orientada à *accountability* vertical, com menor ênfase em devolutivas horizontais e democráticas, que poderiam ampliar a legitimidade pública e fortalecer a aprendizagem coletiva no ecossistema (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

A literatura sobre avaliação participativa, metodologia que envolve os beneficiários em todo o processo de avaliação, oferece uma crítica a esse modelo, em que os beneficiários são vistos apenas como fontes de dados, e destaca que a comunicação de resultados deve transcender a prestação de contas e assumir um papel pedagógico e emancipatório, promovendo *accountability* social e fortalecendo a capacidade dos próprios beneficiários de monitorar, questionar e influenciar as ações que afetam suas vidas e realidades (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

4.9 ADICIONALIDADE, CONTRAFACTUAL E GRUPOS DE TRATAMENTO E CONTROLE

Os resultados revelam uma baixa familiaridade conceitual com os princípios de adicionalidade e contrafactual, 56% dos participantes afirmaram não conhecer os conceitos e aqueles que responderam afirmativamente apresentaram definições superficiais ou confundiram os termos, associando adicionalidade apenas ao incremento de resultados e contrafactual à ausência de intervenção, poucos participantes conseguiram explicitar a lógica metodológica desses conceitos.

Essa lacuna evidencia um déficit de capacidade avaliativa, refletindo o estágio incipiente de abordagens de inferência causal. Embora os conceitos sejam reconhecidos no debate acadêmico e técnico, seu uso prático e metodológico ainda não está incorporado pelas organizações. A ausência de domínio conceitual limita o uso de métodos robustos e fragiliza a interpretação empírica dos resultados, pois sem o contrafactual, o impacto é confundido com mera mudança observada (Firpo; Pinheiro, 2021; Insper Metricis, 2022).

A baixa apropriação desses conceitos restringe a capacidade de estabelecer relações causais válidas entre intervenção e resultado, perpetuando confusão entre correlação e causalidade e comprometendo a comparabilidade longitudinal. A literatura destaca que o contrafactual é a base empírica para atribuição de impacto. Sua ausência compromete a validade interna e limita o uso dos achados para decisões de escala, investimento e replicabilidade (Firpo; Pinheiro, 2021; Insper Metricis, 2022; Lima; Souza, 2025a; 2025b).

Por outro lado, os resultados demonstram uma elevada familiaridade com os conceitos de grupos de tratamento e controle, 80% dos participantes do estudo afirmaram conhecer os conceitos, com consenso conceitual em definir o grupo de tratamento como os indivíduos que

recebem a intervenção e o grupo de controle como aqueles que não a recebem, mas compartilham características semelhantes, servindo como parâmetro comparativo (Insper Metricis, 2022). Diversos participantes destacaram a função metodológica dessa distinção, enfatizando a necessidade de isolar a influência da intervenção e possibilitar inferências sobre causalidade. Ainda assim, algumas respostas apresentaram explicações simplificadas, reforçando que, embora os conceitos estejam difundidos, a aplicação prática ainda enfrenta desafios técnicos e operacionais.

Os achados sugerem uma lacuna profunda entre o reconhecimento conceitual e sua aplicação. A predominância de avaliações sem grupos de controle robustos indica que muitas organizações medem apenas os resultados e as mudanças observadas nos beneficiários, mas os comunicam como impacto, a mudança atribuível ao programa, sem estabelecer um contrafactual robusto que sustente a inferência causal (Firpo; Pinheiro, 2021; Insper Metricis, 2022).

Essa dissonância reflete os desafios de institucionalização da avaliação no ecossistema de empreendedorismo, em que a demanda por comprovação de impacto cresce mais rápido do que a capacidade técnica, financeira e cultural das organizações para executar avaliações que estimem um contrafactual e isolem a adicionalidade (Firpo; Pinheiro, 2021; Insper Metricis, 2022). Superar essa lacuna é o principal desafio para que o campo avance da linguagem do impacto à prática rigorosa de sua mensuração e requer investimentos em capacitação metodológica, cultura de aprendizagem e articulação entre avaliadores, gestores e financiadores (Lima; Souza, 2025b).

4.10 SIGNIFICADOS DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Os resultados das duas fases do estudo, questionário e entrevista, revelam três concepções centrais de impacto social, que expressam diferentes estágios de maturidade avaliativa e epistemológica, conforme apresentado no Quadro 2. A primeira, impacto como transformação, refere-se a mudanças sociais, ambientais e econômicas profundas e sustentáveis. A segunda concepção, impacto como mensuração de resultados, reflete uma perspectiva pragmática e instrumental, centrada na comparação entre pré e pós-intervenção e na mensuração da contribuição parcial de uma ação em processos mais amplos de mudança. O terceiro conceito, impacto como efeito de intervenção, positivo ou negativo, expressa uma visão relacional, que reconhece múltiplas causalidades e efeitos tangíveis ou intangíveis sobre indivíduos, comunidades ou territórios (Insper Metricis, 2022; Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b; Silva, 2024).

De forma transversal, os participantes do estudo concebem o impacto social como a diferença gerada por uma intervenção, articulando dimensões objetivas (mensuráveis) e subjetivas (percepções de transformação), alinhadas a valores de equidade, justiça social e sustentabilidade, e em consonância com a literatura de avaliação de impacto social (Insper Metricis, 2022). Essa integração entre evidência empírica e sentido social aproxima-se das abordagens contemporâneas que defendem o impacto como construção compartilhada de valor público, em vez de mera variação quantitativa (Insper Metricis, 2022; Silva, 2024).

Quadro 2 – Significados da Avaliação de Impacto Social

Categoria	Descrição	Implicação Teórica	Referência de Apoio
Impacto como transformação	Mudanças sociais, econômicas e ambientais percebidas como profundas, sustentáveis e duradouras.	Reforça a dimensão transformadora do impacto, convergindo com abordagens de sustentabilidade e justiça social.	Insper Metricis (2022) e Silva (2024).
Impacto como mensuração de resultados	Avaliação comparativa entre pré e pós-intervenção; foco em resultados tangíveis e parciais.	Revela uma concepção instrumental, centrada na comprovação de efetividade e <i>accountability</i> para financiadores.	Jannuzzi (2025) e Lima; Souza (2025b).
Impacto como efeito de intervenção	Compreensão ampla dos efeitos positivos ou negativos, tangíveis ou intangíveis, sobre indivíduos e territórios.	Representa a visão mais abrangente e sistêmica, articulando causalidade, contexto e efeitos indiretos.	Insper Metricis (2022) e Silva (2024).
Avaliação como mensuração da efetividade	Verificação do alcance de metas e resultados pretendidos pelos programas.	Centraliza a avaliação como prestação de contas, que, embora fortaleça a transparência, tende a limitar o aprendizado reflexivo.	Insper Metricis (2022) e Lima; Souza (2025a).
Avaliação como gestão e melhoria contínua	Ferramenta para ajuste de processos e tomada de decisão.	Lógica de aprendizado organizacional, vinculada à abordagens adaptativas e evolutivas da avaliação.	Fabiani (2023) e Jannuzzi (2025).
Avaliação como legitimação institucional	Estratégia de comunicação e atração de recursos.	Evidencia o uso simbólico e político da avaliação, articulando <i>accountability</i> e <i>marketing</i> de impacto.	Lima; Souza (2025b).
Avaliação como aprendizagem ecossistêmica	Ferramenta de reflexão coletiva, identificação de boas práticas e fortalecimento do campo.	Traduz uma visão de ecossistema, que supera a <i>accountability</i> individual e fortalece o campo como um todo.	Silva (2024).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa (2025).

A análise do Quadro 2 evidencia que a avaliação de impacto social é reconhecida como componente essencial nos programas de empreendedorismo, assumindo múltiplos papéis que coexistem e se tensionam. É percebida simultaneamente como instrumento de mensuração da efetividade, voltado à comprovação de resultados, para verificar se os programas atingem seus objetivos e promovem transformações reais; como ferramenta estratégica de gestão e melhoria contínua, permitindo ajustes contínuos de processos e alinhamento às necessidades dos públicos; como mecanismo de legitimação institucional, para atrair investidores, assegurar transparência e justificar investimento; e como aprendizado e fortalecimento do ecossistema, permitindo compreender a profundidade, qualidade e sustentabilidade das transformações geradas e identificar boas práticas (Fabiani, 2023; Insper Metricis, 2022; Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025a; 2025b; Silva, 2024).

Esse conjunto de significados reforça que a avaliação de impacto social é percebida não apenas como exigência externa, mas como ferramenta estratégica de fortalecimento interno das organizações e do ecossistema. A concepção da avaliação de impacto com dupla finalidade, *accountability* e aprendizagem, reflete um sinal de amadurecimento do ecossistema de

empreendedorismo e a avaliação torna-se um motor para o fortalecimento de capacidades, otimização de recursos e qualificação da tomada de decisão (Lima; Souza, 2025b; Silva, 2024).

4.11 BOAS PRÁTICAS E DESAFIOS DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Na primeira fase do estudo (questionário), emergiram boas práticas e metodologias de avaliação que convergem com a literatura, como a definição clara de objetivos, uso de indicadores socioeconômicos, elaboração da Teoria da Mudança, diagnósticos iniciais e finais e pesquisas periódicas para acompanhar a evolução. Os participantes recomendaram a combinação de métodos quantitativos e qualitativos, como questionários, entrevistas e grupos focais, reforçando a importância da triangulação metodológica (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b). Foram citadas também o uso de plataformas de gestão de dados, como Excel, *Google Planilhas*, NPS e *Power BI*, e a necessidade de equipes capacitadas para coleta e análise.

De forma complementar, a segunda fase de entrevistas aprofundou as percepções de melhores práticas e metodologias, destacando a Teoria da Mudança como ponto de partida e eixo estruturante de indicadores de processos e de resultados, aliada à padronização de instrumentos de coleta, com formulários adaptados ao perfil dos beneficiários, assegurando simplicidade na comunicação e engajamento.

Os participantes das entrevistas reforçaram a importância de iniciar a avaliação com um conjunto reduzido de indicadores estratégicos, priorizando viabilidade, precisão e engajamento dos beneficiários, além de incorporar auditorias amostrais para aumentar a confiabilidade dos dados. A abordagem progressiva alinha-se à literatura que recomenda processos evolutivos, em que a simplificação inicial favorece o aprendizado organizacional e a construção de capacidades internas (Jannuzzi, 2025). O uso de *dashboards* e a institucionalização da cultura avaliativa também emergiram como práticas essenciais para o uso da avaliação como ferramenta de aprendizagem organizacional, tomada de decisão e legitimidade dos programas de empreendedorismo.

A análise comparativa das duas fases do estudo revelou convergência quanto à centralidade da Teoria da Mudança e à necessidade de plataformas de gestão de dados por *dashboards*. A primeira fase destacou práticas consolidadas, enquanto a segunda fase aprofundou na operacionalização da avaliação, como a padronização de instrumentos, simplicidade na coleta e acompanhamento de poucos indicadores estratégicos, evidenciando um alinhamento entre práticas da literatura e diretrizes para aprimoramento futuro, e a necessidade de sistemas avaliativos integrados, acessíveis e sustentáveis (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b; Schmidt, 2022).

Os desafios relatados nas duas fases do estudo indicam barreiras micro e macroestruturais. A primeira fase destacou, no nível organizacional, desafios de complexidade metodológica, limitações institucionais e barreiras estruturais e técnicas, como a fragilidade técnica da mensuração de resultados intangíveis e de longo prazo, baixa adesão dos beneficiários, equipes reduzidas, falta de ferramentas e custos elevados das avaliações. No plano sistêmico, destaca-se a escassez de financiamento e de políticas de incentivo à cultura avaliativa, e a necessidade de alinhar expectativas de financiadores e organizações executoras, evitando que as avaliações sejam apenas exigências formais para prestação de contas (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

A segunda fase evidenciou desafios metodológicos, operacionais e estruturais. Entre os desafios operacionais estão o baixo engajamento e a resistência de beneficiários em participar de pesquisas e a confiabilidade limitada das informações autodeclaradas. No eixo estrutural destaca-se a escassez de profissionais especializados e a imaturidade institucional do ecossistema, ainda pouco consolidado na adoção de cultura organizacional avaliativa. Os desafios metodológicos identificados referem-se à dificuldade em isolar variáveis externas que influenciam os resultados, a complexidade e o alto custo de metodologias de maior rigor, e a dificuldade de manter grupos de controle.

As duas fases do estudo evidenciaram desafios convergentes e alinhados com a literatura, sobretudo quanto à complexidade metodológica, limitação de recursos e dificuldade de engajar beneficiários nas avaliações de impacto social, e também apontaram entraves na coleta e sistematização de dados, na confiabilidade das informações e na escassez de equipes capacitadas. Contudo, as entrevistas trouxeram aprofundamentos, como a dificuldade em manter grupos de controle, isolar variáveis externas e aplicar metodologias robustas como o SROI, além da imaturidade institucional do ecossistema. Assim, os resultados revelam complementaridade entre percepções iniciais e análises críticas, reforçando a necessidade de avanços em financiamento, capacitação, padronização das práticas e consolidação da cultura avaliativa (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025b).

4.12 SÍNTESE DO CONHECIMENTO

A análise integrada dos dados revelou um ecossistema de empreendedorismo em amadurecimento das práticas de avaliação de impacto social, ainda marcado por heterogeneidade metodológica e baixa padronização. As organizações demonstram adesão a processos avaliativos estruturados, 63% já realizam práticas avaliativas e 93% pretendem implementá-las, refletindo a consolidação de uma agenda avaliativa orientada por evidências e *accountability*.

Apesar dos avanços, persistem desafios técnicos, institucionais e financeiros, como a escassez de profissionais especializados, desconhecimento de metodologias, dificuldades em isolar variáveis externas, resistência de beneficiários e ausência de governança de dados. Destaca-se o baixo domínio dos conceitos de adicionalidade e contrafactual (56% desconhecem), restringindo a capacidade de estimar causalidade.

As práticas seguem estrutura linear e técnica, centrada em atividades operacionais, como definição de métricas (96%), coleta, tratamento e análise de dados (80%), e planejamento de monitoramento (80%). A Teoria da Mudança é o principal referencial metodológico (52%), funcionando como eixo estruturante da avaliação e base para hipóteses causais e definição de indicadores. Contudo, métodos de maior rigor, como o Marco Lógico (12%), planos de amostragem (20%) e verificação de adicionalidade com grupos de controle (8%), permanecem incipientes, limitando a inferência causal e o estabelecimento de contrafactuais robustos.

As avaliações concentram-se em modalidades finais (80%) e intermediárias (80%), o que evidencia uma lógica voltada à *accountability* e à melhoria contínua. Em menor ênfase são adotadas avaliações ex-ante (28%) e ex-post (68%), indicando baixa mensuração de efeitos estruturais e de longo prazo. A avaliação é conduzida majoritariamente por equipes internas

(92%), revelando autonomia institucional, mas também limitações metodológicas e de especialização.

Do ponto de vista técnico, predominam métodos não experimentais (16%), como diferenças-em-diferenças (DID) ou pareamento, e técnicas combinadas (16%), com baixo uso de grupos de controle e contrafactual. A ausência de contrafactuais e o predomínio do nível básico de medição (76%) indicam fragilidades para atribuir causalidade e mensurar adicionalidade, comprometendo a robustez das evidências. A análise de dados recorre a ferramentas estatísticas (64%), descrições básicas (60%), análise de conteúdo (28%) e estudos de caso (20%). Na avaliação econômica, prevalecem a Análise de Custo-Efetividade - CE (16%) e Retorno Social sobre o Investimento - SROI (12%), representando o esforço de traduzir impactos sociais em valor econômico. Entretanto, a baixa difusão dessas metodologias reflete barreiras técnicas e financeiras, sobretudo entre organizações de pequeno e médio porte.

A coleta de dados baseia-se em instrumentos primários (80%), como formulários (92%), entrevistas (68%) e indicadores de satisfação - NPS (52%), combinando métodos quantitativos e qualitativos. O tratamento de dados utiliza planilhas (84%), mas com avanços no uso de *dashboards* e ferramentas de *Business Intelligence* - BI (32%), ainda em fase inicial de maturidade digital, marcada por dependência de soluções acessíveis, embora com restrições em integração e comparabilidade de dados.

Os indicadores refletem uma predominância econômica, como faturamento (92%), renda (64%) e empregos gerados (48%), seguidas por métricas de aprendizagem e engajamento, como competências desenvolvidas (76%) e satisfação - NPS (68%), e indicadores de estruturação de negócios, como formalização (56%) e a evolução dos negócios (56%). Observa-se, contudo, um movimento de transição para abordagens mais integradas, que combinam dimensões econômicas, sociais e institucionais, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (24%).

Na comunicação dos resultados prevalecem relatórios de impacto (68%) e reuniões institucionais (72%), priorizando *stakeholders* estratégicos, como investidores (80%), colaboradores (80%) e clientes (68%), em detrimento de beneficiários (48%), refletindo uma lógica de *accountability* vertical, aspecto que limita o potencial pedagógico e participativo da avaliação.

De forma transversal, as boas práticas identificadas apontam para a necessidade de institucionalizar uma cultura avaliativa, fortalecer capacidades técnicas e criar estruturas de governança de dados. O quadro a seguir sintetiza as práticas e metodologias mais relevantes identificadas no estudo:

Quadro 3 – Estratégias de Avaliação de Impacto Social Identificadas na Pesquisa

Etapa /Dimensão	Descrição e Práticas Identificadas	Metodologias e Ferramentas Utilizadas	Boas Práticas e Recomendações Estratégicas
Planejamento e Estruturação	Foco em definição de métricas (96%), mensuração, coleta, tratamento e análise de dados (80%), e planos de monitoramento (80%).	Teoria da Mudança (52%), Marco Lógico (12%), planos de amostragem (20%) e verificação de adicionalidade com uso de grupos de controle (8%).	Iniciar com poucos indicadores estratégicos, adotar a Teoria da Mudança como base e construir hipóteses causais claras.

Tipos de Avaliação	Predomínio de avaliações finais (80%) e intermediárias (80%), e menor adoção de avaliações ex-post (68%) e ex-ante (28%).	Avaliações finais e intermediárias voltadas à <i>accountability</i> e à melhoria contínua de processos.	Ampliar o uso de avaliações ex-ante e ex-post para captar efeitos de longo prazo e institucionalizar monitoramento contínuo.
Nível de Medição	Nível básico de medição (76%) e nível 1 de medição (24%).	Medição somente da evolução dos beneficiários e comparação com dados agregados.	Avançar para níveis mais sofisticados de medição, incorporar grupos de controle e contrafactuais e fortalecer a capacidade técnica da organização.
Coleta de Dados e Evidências	Coleta primária (80%), uso de formulários (92%), entrevistas (68%) e indicadores de satisfação - NPS (52%).	Planilhas (84%), <i>Power BI</i> (32%) e <i>softwares</i> próprios (12%).	Simplificar instrumentos, usar linguagem acessível, promover triangulação entre métodos e investir em plataformas integradas de dados.
Indicadores e Métricas	Ênfase em indicadores econômicos e de aprendizagem.	Faturamento (92%), renda (64%), empregos (48%), competências (76%), NPS (68%), formalização (56%), estágio negócio (56%) e ODS (24%).	Equilibrar métricas econômicas e sociais, garantir comparabilidade e rastreabilidade, adotar indicadores de resultado e de impacto articulados à Teoria da Mudança.
Análise e Interpretação dos Dados	Predomínio de estatísticas básicas (64%) e análises descritivas (60%), combinadas a análise de conteúdo (28%) e estudos de caso (20%).	Diferenças-em-diferenças (DID) e pareamento (16%), técnicas combinadas (16%) e uso predominante de planilhas e ferramentas simples.	Fortalecer triangulação de dados, combinar abordagens quantitativas e qualitativas, e migrar gradualmente para sistemas integrados.
Avaliação Econômica	Pouca aplicação de análises de custo e retorno (16% CE, 12% SROI).	Custo-Efetividade (CE) e Retorno Social sobre o Investimento (SROI).	Capacitar equipes e ampliar o uso de CE e SROI com foco em viabilidade.
Comunicação e Uso dos Resultados	Divulgação dos resultados a stakeholders estratégicos como patrocinadores (80%), colaboradores (80%) e clientes (68%).	Relatórios de impacto (68%) e reuniões (72%).	Diversificar canais, ampliar devolutiva aos beneficiários e adotar linguagem acessível e formatos visuais.
Governança e Cultura Avaliativa	Avaliações conduzidas majoritariamente por equipes internas (92%).	Estruturas internas de Monitoramento e Avaliação e uso de planilhas.	Institucionalizar a cultura avaliativa, designar responsáveis formais, investir em capacitação e uso de <i>softwares</i> e <i>dashboards</i> para gestão de dados.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa (2025).

A combinação de abordagens mistas e progressivas, o uso de indicadores multidimensionais, a adoção da Teoria da Mudança como referência estruturante, a padronização de instrumentos de coleta adaptados ao público-alvo e o fortalecimento de uma cultura avaliativa apoiada por gestão de dados destacam-se como práticas estratégicas para fortalecer a qualidade, a comparabilidade e a credibilidade das avaliações de impacto social em programas de empreendedorismo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito mapear e analisar as práticas de avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo no Brasil, identificando metodologias e técnicas capazes de fortalecer a credibilidade e a utilidade das avaliações para a gestão e legitimação institucional. Os resultados indicam um ecossistema empreendedor brasileiro em processo de amadurecimento avaliativo, com avanços relevantes na adoção de práticas estruturadas, mas marcado por heterogeneidade metodológica e baixa padronização.

A principal contribuição do artigo é demonstrar que a maturidade avaliativa do ecossistema empreendedor avança por meio de uma institucionalização progressiva e não linear da cultura de avaliação. A consolidação das práticas avaliativas depende da construção de capacidades internas, rotinas de aprendizagem e estruturas de governança que sustentem a continuidade e o uso estratégico das evidências. Ao sistematizar dados de organizações atuantes em diferentes segmentos do empreendedorismo, o estudo oferece um diagnóstico inédito sobre como a avaliação é compreendida e operacionalizada no país, integrando as dimensões técnica, institucional e cultural (Jannuzzi, 2025).

Essa compreensão amplia a literatura ao posicionar a avaliação não apenas como ferramenta de mensuração de resultados, mas como dispositivo de transformação organizacional e aprendizado coletivo. O estudo comprova a dupla finalidade da avaliação, de accountability e aprendizagem, como eixo estruturante da cultura avaliativa contemporânea (Lima; Souza, 2025b; Silva, 2024). A contribuição teórica central é o reconhecimento da avaliação como um processo evolutivo de amadurecimento institucional, capaz de produzir evidências, induzir mudança e fortalecer as organizações e o ecossistema empreendedor.

As implicações teóricas reforçam a necessidade de aprofundar o debate sobre a capacidade avaliativa como condição para a sustentabilidade das práticas, articulando competências técnicas, cultura organizacional e uso de dados para a tomada de decisão (Lacerda; Nacif; Pereira, 2025). O avanço do campo depende de abordagens integradas, que combinem indicadores quantitativos e qualitativos, dados primários e secundários, e perspectivas de curto e longo prazo, propondo um novo olhar sobre o rigor metodológico, deslocando o foco do controle estatístico isolado para uma lógica de aprendizado e aprimoramento incremental (Jannuzzi, 2025; Lima; Souza, 2025a).

No plano prático, os resultados oferecem subsídios diretos a gestores e investidores e apontam para a adoção da Teoria da Mudança como eixo orientador, associada a protocolos simples de coleta e análise, para ampliar a efetividade e o alcance das avaliações, mesmo em contextos de restrição financeira. A digitalização e o fortalecimento da governança de dados são caminhos prioritários para a rastreabilidade e a confiabilidade das informações (Orban; Lima, 2023; Schmidt, 2022). Assim, a institucionalização da cultura avaliativa torna-se um vetor de fortalecimento do ecossistema, promovendo transparência e eficiência na alocação de recursos públicos e privados.

Apesar de suas contribuições, o estudo apresenta limitações, como a amostra, composta por profissionais experientes e majoritariamente vinculados a programas de empreendedorismo social, restringindo a generalização dos achados para todo o ecossistema nacional. O caráter exploratório da pesquisa, embora adequado, não permite inferir causalidade entre práticas

avaliativas e resultados institucionais. Além disso, o uso de dados autodeclarados pode introduzir vieses perceptivos sobre a maturidade avaliativa das organizações.

Essas limitações, contudo, abrem espaço para pesquisas futuras. Recomenda-se a realização de estudos comparativos entre setores (social, público e privado) para compreender as diferenças das avaliações e governança de dados; e de estudos longitudinais que acompanhem a evolução da maturidade avaliativa, mensurando seus efeitos sobre desempenho, sustentabilidade e impacto organizacional. Por fim, sugere-se explorar metodologias híbridas, combinando abordagens participativas, experimentais e digitais, para produzir evidências mais robustas e inclusivas.

Em síntese, este artigo reafirma que a avaliação de impacto social em programas de empreendedorismo é uma ferramenta de mensuração e transformação institucional. Seu avanço dependerá da integração entre rigor científico, inovação metodológica e compromisso ético com o desenvolvimento socioeconômico. Ao apresentar práticas estratégicas e desafios atuais, este estudo contribui para que o campo avance da linguagem do impacto à prática sistemática de sua avaliação e uso estratégico, transformando dados em conhecimento e conhecimento em mudança real.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BRASIL. Casa Civil. **Avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise ex post. Brasília: Casa Civil, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guiaexpost.pdf/view>. Acesso em: 19 set. 2025.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2011.

DUARTE, E. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213–225, 2004.

FABIANI, P. J. Avaliação de impacto para inclusão produtiva. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 12, n. 2, esp., e121123, 2023. Doi: 10.4322/rbaval202312011.

FERREIRA, M. G. M. et al. Potencial custo-efetividade: proposta alternativa para avaliação de projetos sociais. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 13, n. 1, e130524, 2024. Doi: 10.4322/rbaval202412005.

FIRPO, S.; PINHEIRO, V. Inferência causal e a avaliação de políticas públicas. In: OLIVEIRA, B. L. R. de; SCHWEICKARDT, E. M. de R. T. (Org.). **Avaliação de políticas públicas no Brasil**: uma análise de suas relações com o ciclo orçamentário. Brasília: Ipea, 2021. p. 51–78. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/1176a925-0a94-4df3-992f-16e6adbc76ad/download>. Acesso em: 19 set. 2025.

FLICK, U. **An Introduction to qualitative research**. 4. ed. London: SAGE, 2009.

GODEKE, S.; BRIAUD, P. **Manual de Investimento de Impacto**: um guia de implementação para praticantes. Rockefeller Philanthropy Advisors, 2023. Disponível em: <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2023/08/iih-final-portuguese-081423.pdf>. Acesso em: 19 set. 2025.

IDIS – INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. **Perspectivas para a Filantropia no Brasil 2024**. São Paulo: IDIS, 2024. Disponível em: <https://institutomol.org.br/wp-content/uploads/2024/03/perspectivas-para-a-filantropia-no-brasil-2024-idis.pdf>. Acesso em: 19 set. 2025.

INSPER METRICIS. **Guia de avaliação de impacto socioambiental**: para utilização em projetos e investimentos de impacto. São Paulo: Insper, 2022. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/entities/publication/60ed8bd8-d51f-441b-9003-3c227ba5fd4a>. Acesso em: 16 set. 2025.

INSPER METRICIS. **Monetização de impacto social**. São Paulo: Insper, 2021. Disponível em: <https://repositorio-api.insper.edu.br/server/api/core/bitstreams/ccf5c42a-4d2e-4551-97b6-288118756a9b/content>. Acesso em: 16 set. 2025.

JANNUZZI, P. M. **Monitoramento e avaliação de programas sociais**: uma introdução aos conceitos e técnicas. 2. ed. Brasília: ENAP/MDS, 2025.

LACERDA, L.; NACIF, L.; PEREIRA, M. Desafios para a formação de avaliadores de políticas públicas. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação (RBMA)**, 2025. Disponível em: <https://rbma.site/desafios-para-a-formacao-de-avaliadores-de-politicas-publicas/>. Acesso em: 19 set. 2025.

LASSANCE, A. **Análise ex ante de políticas públicas**. Texto para Discussão, n. 2817. Brasília: Ipea, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/80203769-c1f5-4000-a91f-42ecaa7c4c82/content>. Acesso em: 19 set. 2025.

LIMA, A. L. D.; SILVA, P. K.; SILVA, C. C. S. O papel da avaliação no apoio de investidores sociais a organizações da sociedade civil: oportunidades e desafios apontados pelo Censo GIFE 2022–2023. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 12, n. 3, e124623, 2023. Doi: 10.4322/rbaval202312046.

LIMA, L.; SOUZA, A. P. **Avaliação de impacto**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas – FGV EESP Clear, 2025a. Disponível em: <https://fgvclear.org/website/wp-content/uploads/fechado-avaliacao-de-impacto-1.pdf>. Acesso em: 16 set. 2025.

LIMA, L.; SOUZA, A. P. **Guia Clear**: monitoramento e avaliação de políticas públicas – do diagnóstico à decisão. São Paulo: FGV Clear, 2025b. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-clear-monitoramento-e-avaliacao-de-politicas-publicas>. Acesso em: 16 set. 2025.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis**: a methods sourcebook. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. rev. e aprim. São Paulo: Hucitec, 2012.

ORBAN, V.; LIMA, C. O. N. Aprendizados na implementação de uma avaliação voltada ao empreendedorismo feminino. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 12, n. 2, esp., e123123, 2023. DOI: 10.4322/rbaval202312031.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO.
Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: metas nacionais dos ODS. Brasília: PNUD Brasil, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 19 set. 2025.

SCHMIDT, F. H. O uso das evidências nas políticas brasileiras de ciência, tecnologia e inovação. In: IPEA. **Políticas públicas e usos de evidências no Brasil**: conceitos, métodos, contextos e práticas. Brasília: Ipea, 2022. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11394/1/Cap25_Uso_evidencias_politicas_brasileiras.pdf. Acesso em: 19 set. 2025.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SILVA, R. R. Avaliações de impacto: desafios e oportunidades para a filantropia. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 13, n. 1, e132424, 2024. Doi: 10.4322/rbaval202412024.