

## Artigo Original

# Aprendizados na implementação de uma avaliação voltada ao empreendedorismo feminino

Lessons learned from the implementation of an assessment focused on female entrepreneurship

Vanessa Orban<sup>1\*</sup> , Caroline Oliveira Neves de Lima<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Rede Asta, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

**COMO CITAR:** Orban, Vanessa, & Lima, Caroline Oliveira Neves de. (2023). Aprendizados na implementação de uma avaliação voltada ao empreendedorismo feminino. *Revista Brasileira de Avaliação*, 12(2 spe), e123123. <https://doi.org/10.4322/rbaval202312031>

Vanessa Orban, branca, gerente de avaliação de impacto da Rede Asta, sócia-fundadora da Aretê Avaliação Social. Doutora em sociologia pela Universidade de São Paulo.

Caroline Oliveira Neves de Lima, branca, analista de avaliações de impacto social na Rede Asta e mestre em Ciência Política pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## Resumo

Este artigo aborda os desafios na construção de um modelo de avaliação de uma organização do terceiro setor voltada ao empreendedorismo feminino, cujo perfil é de mulheres socioeconomicamente vulneráveis. Selecionamos três indicadores considerados importantes por estarem voltados a mudanças subjetivas (habilidades sociais e pessoais) que diferem da medição da renda e do faturamento, tão comuns no mensuramento de resultados empreendedores. Buscou-se, também, apresentar a experiência de construção de um painel de baixo custo para exposição dos resultados de avaliação, inspirando organizações com recursos escassos a soluções viáveis financeiramente. Além disso, expomos algumas das dificuldades inerentes à coleta de dados junto a este público que exigiu adaptações da equipe de avaliação. Acreditamos que, ao compartilhar o processo de construção desse modelo avaliativo, assim como os ajustes realizados devido a aplicação dele à realidade, esta experiência possa trazer insumos àqueles que desejem aplicar processos avaliativos voltados a este perfil de público.

**Palavras-chave:** Avaliação do empreendedorismo feminino. Terceiro Setor. Painel de avaliação. Adaptabilidade ao público beneficiário.

## Abstract

This article addresses the challenges in building an evaluation model for a third sector organization focused on female entrepreneurship, whose profile is of socioeconomically equal women. We selected three indicators considered important because they are focused on subjective changes in income (social and personal skills) that differ from the measurement of measurement and billing, so common in measuring employee results. We also sought to present the experience of building a low-cost panel to display the evaluation results, inspiring organizations with limited resources to find financially viable solutions. In addition, we expose some of the difficulties inherent in collecting data from this public who are responsible for the evaluation team. We believe that, by sharing the construction process of this evaluative model, as well as the settings made due to its application to reality, this experience can bring inputs that wish to apply evaluative processes directed to this public profile.

**Keywords:** Evaluation of female entrepreneurship. Third sector. Evaluation model. Scoreboard. Adaptability to the beneficiary public.

A RBAVAL apoia os esforços relativos à visibilidade dos autores negros na produção científica. Assim, nossas publicações solicitam a autodeclaração de cor/etnia dos autores dos textos para tornar visível tal informação nos artigos.

**Recebido:** Abril 12, 2023

**Aceito:** Agosto 28, 2023

**\*Autor correspondente:**

Vanessa Orban

E-mail: [vanessa.orban@gmail.com](mailto:vanessa.orban@gmail.com)

**Instituições Parceiras:** Fundação Arymax e Fundação Tide Setubal



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



## Introdução

Neide não se considera uma empreendedora, apenas faz um bico com a venda de bolos para ganhar uma renda extra. Todos os dias trava o desafio de acordar às 4h da manhã para vender seus bolos com café em um terminal de ônibus. Quando chega em casa ainda de manhã, prepara o almoço para as filhas e segue para às casas das patroas fazer faxina, sabendo que ao voltar às 20h e ainda terá que preparar o jantar e os bolos para o dia seguinte. Até que uma vizinha a convidou para fazer um curso que ajudava mulheres como ela a melhorar suas vendas. Foi numa organização voltada ao empreendedorismo que ela aprendeu vários segredinhos de vendas e de produção. Descobriu que ao fazer uma lista de potenciais lugares que poderiam se interessar pelos seus bolos passou a negociar com o mercadinho perto de casa para vender em consignação. Quando mudou as embalagens e fez um *layout* da sua marca, passou a atrair outro perfil de público. Aprendeu a vender seus bolos pela Internet com recheios mais sofisticados. Aos poucos foi reduzindo os dias de faxina e aumentando a dedicação aos bolos, afinal a clientela aumenta cada vez mais. Com o dinheiro que sobra no fim do mês se formalizou como MEI, pois agora entende a importância de ter um colchão previdenciário. Estipulou, também, o objetivo de fazer um curso de doces que permita aumentar a variedade de produtos oferecidos. Foi durante sua passagem pela organização que ela, se percebendo igual a tantas outras, se identificou pela primeira vez como empreendedora, porque hoje consegue ter uma perspectiva de futuro de viver do seu negócio.

Este pequeno enxerto exemplifica a história de uma mulher empreendedora padrão dentre tantas que passam pelos projetos da Rede Asta, nossa organização social do terceiro setor. Ela apoia mulheres vulneráveis que devido à questões sociais, raciais e educacionais não conseguiram se inserir no mercado de trabalho formal e tentam, por meio de alguma atividade manual, garantir a sua sobrevivência. Mais do que ter um aumento de renda, que obviamente é fundamental para sua subsistência, a passagem por um dos projetos sociais almeja a construção de objetivos palpáveis e maneiras de alcançá-los, criando capacidades empreendedoras<sup>1</sup>.

Do ponto de vista da avaliação sempre é um desafio apreender as diversas mudanças que ocorrem na vida de quem recebe uma intervenção. Desejávamos a construção de um modelo de avaliação que apreendesse tanto resultados no âmbito das habilidades pessoais das empreendedoras (Jonathan, 2005), quanto no âmbito do retorno financeiro do negócio. Além das clássicas etapas de construção de uma matriz e instrumentos, tínhamos como desafio prático a implementação de um modelo de avaliação vivo e que circulasse entre os *stakeholders*, como financiadores, grupos gestores dos projetos e programas e o público externo à organização. Isso permitiria reflexões sobre o impacto produzido, aprendizados e seus consequentes ajustes.

A solução elaborada foi transformar o modelo de avaliação em um painel interativo. A grande dificuldade de implementação desta solução era o custo que ferramentas assim costumam ter. Por isso, buscamos uma solução gratuita (*Google DataStudio*), no qual o grande investimento seria do tempo de estudo e testes na sua construção.

A operacionalização deste modelo implicou em uma série de desafios devido a questões relacionadas ao perfil das empreendedoras, diferenças regionais, letramento digital que imprimem dificuldades bem específicas no momento de avaliar este público. Pretende-se compartilhar algumas delas e soluções implementadas, na expectativa de que possam inspirar o público leitor a possíveis soluções.

Espera-se que este artigo possa colaborar com as seguintes soluções: 1) expor alguns indicadores de avaliação que mensurem o empreendedorismo feminino mais voltado às mudanças subjetivas (habilidades sociais e pessoais) e que diferem da medição da renda e do faturamento. 2) motivar a construção de um painel de avaliação simples e barato que seja acessível as organizações com poucos recursos. 3) evidenciar as especificidades em se

<sup>1</sup> Há uma discussão no âmbito do empreendedorismo relativo ao que pode ser considerado empreender. Alguns autores, tais como Schumpeter (1997) consideram que o simples ato de montar um negócio e correr o risco pessoal e financeiro já pode ser considerado empreender. Outros autores tais como Humbert & Brindley (2015) e Bolton (1997) acrescentam à concepção a noção de inovação, sendo considerado empreender alguma maneira inovadora de executar um negócio ou a percepção de oportunidades não percebidas por outras pessoas. Este artigo se alinha à primeira concepção apresentada por Schumpeter.



trabalhar com um público empreendedor feminino em situação de vulnerabilidade e quais as soluções estão sendo aplicadas para contornar determinadas dificuldades.

Este artigo se divide em três partes: o primeiro aborda a construção do modelo de avaliação da Rede Asta, assim como as questões que a nortearam nas principais etapas. Ainda relacionado a esta primeira parte, está a construção do painel de avaliação, que se expressou como uma solução técnica de exposição visual do modelo para um uso mais acessível. A segunda parte trata de como o modelo de avaliação tem sido implementado na prática e os desafios que enfrenta na fase de coleta e análise dos dados. A terceira e conclusiva parte trata dos aprendizados dessa experiência.

### **O que norteou o modelo de avaliação e seu passo a passo**

O modelo de avaliação a ser construído precisava: a) propiciar um olhar panorâmico aos diretores a respeito de todos os programas e seus resultados, b) munir as equipes gestoras e financiadores sobre resultados de projetos específicos, c) permitir um comparativo entre programas e projetos de maneira longitudinal, focada em determinados períodos, recursos e financiadores.

A Rede Asta possui três programas centrais: 1) o programa chamado Produção de impacto atua no enfrentamento da pobreza menstrual, na geração de renda e na redução de lixo, através da produção de absorventes reutilizáveis. O programa custeia costureiras para a confecção dos absorventes que, posteriormente, são doados a alunas de escolas públicas e assistidas por centros de atendimento de assistência social (CRAS). 2) o programa Escola de Negócios é voltado à formação e aceleração de nanonegócios, na intenção de melhorar sua visão de futuro, sua autoconfiança e, obviamente, o aumento do seu faturamento. 3) o programa Pertinho de Casa busca, por meio de uma plataforma de geolocalização, aproximar pequenos empreendedores de consumidores de uma mesma comunidade/cidade, na intenção de conectar e fortalecer a geração de renda local.

Os programas são muito diversos, atuando com estratégias díspares, constituindo-se o principal desafio na construção do modelo de avaliação integrado. Primeiramente, para identificar suas similaridades, foram necessárias um estudo dos ODS<sup>2</sup> que permitiu reconhecer, num âmbito geral da Rede Asta, quais as mudanças que ela pode e quer colaborar com o mundo. Em seguida, definiu-se quais resultados a Asta objetivava alcançar, atrelados aos ODS. Chegou-se a quatro grandes resultados: 1) Autonomia empreendedora, possível quando empreendedoras conseguem adquirir competências emocionais e técnicas suficientes para avançar com seu negócio, alcançando estabilidade nas vendas, desenvolvendo habilidades empreendedoras sem depender de um parceiro financiador. 2) o Fortalecimento de economias locais, quando empreendedoras conhecem seu entorno, utilizam produtores e matérias primas locais e fortalecem uma rede de economia local de maneira autossuficiente. 3) Consumo e produção eco-responsável, pautado na existência de práticas que garantam condições de trabalho decente aos membros da cadeia produtiva e respeito ao meio ambiente, por meio da produção e do consumo de maneira responsável. 4) Desenvolvimento e equilíbrio institucional, focado exclusivamente em indicadores internos da Rede Asta, na intenção de observar se seu desenvolvimento institucional está embasado em parceiros estratégicos em diversas localidades do Brasil, permitindo um modelo replicável, além de possuir uma gestão de projetos financeiramente equilibrada em seus custos e despesas. Esses quatro resultados estão pautados em mudanças no âmbito do indivíduo (buscando autonomia financeira e emocional), no âmbito da sociedade (fortalecimento das economias locais e consumo e produção eco-responsável) e no âmbito da organização em questão (desenvolvimento e equilíbrio institucional).

Para o alcance desses resultados elaboramos uma matriz de avaliação contendo 27 indicadores<sup>3</sup>, seus descritores, unidade de medida, periodicidade da coleta<sup>4</sup>, memória

<sup>2</sup> Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS] estão ligados a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável como um novo compromisso entre governos, iniciativa privada e sociedade civil articulada e coordenada pela ONU.

<sup>3</sup> Dada a quantidade de indicadores da matriz, não será exposto sua totalidade. Isso tornaria este material excessivamente extenso, sem permitir seu aprofundamento. Mais a frente, alguns indicadores considerados significativos para o debate serão expostos em detalhes.

<sup>4</sup> Todos os indicadores possuem um marco zero e uma coleta final que ocorre ao final do projeto. Busca-se coletar as informações com a totalidade dos participantes. Alguns indicadores tem coleta prevista para acontecer 2 anos após a intervenção iniciar, porque são considerados resultados observáveis a longo prazo.



de cálculo, definição de qual programa o indicador deve responder, fonte da informação e as questões que compõem o indicador. Cabe ressaltar que a matriz foi pensada para dados estritamente quantitativos, devido a grande quantidade de informações a serem capturadas e de atendidos pelos projetos<sup>5</sup>. Não era possível elaborar uma coleta qualitativa de todos os projetos e de forma constante. Então, pensou-se em uma estrutura que permitisse uma coleta padronizada com instrumentos estruturados de informações comparáveis entre si.

Dentre os 27 indicadores selecionamos três por exemplificar habilidades empreendedoras subjetivas que focam resultados pessoais e sociais em vez de resultados monetários, tão comuns em avaliações voltadas ao empreendedorismo. Adicionalmente, eles possuem as seguintes especificidades: a) o primeiro se baseia em instrumentos já utilizados em pesquisas internacionais, mas adaptado à realidade das nanoempreendedoras da instituição, tentando amenizar possíveis desconfiças de avaliações mais ortodoxas por basear-se em critérios subjetivos. b) o segundo aborda mudanças no âmbito das comunidades locais, olhando para o entorno da empreendedora e sua relação com a sua comunidade. c) o terceiro trata de um dos importantes resultados almejados pelos projetos (aquisição de visão de futuro), construído a partir da rica experiência das equipes implementadoras. Nessa perspectiva, a experiência é fator determinante na construção de indicadores que almejam resultados alcançáveis e realistas.

O primeiro deles trata do que foi chamado de indicador de Melhora da qualidade de vida. Ele foi pensado para identificar quais melhorias ocorreram na vida da empreendedora devido ao incremento de dinheiro impulsionado pelo projeto, tais como: maior realização pessoal com seu trabalho, maior satisfação com suas relações pessoais, consigo mesma e com o lugar onde vive, maior controle sobre seu dinheiro e maior poder de compra, o que lhe possibilita uma vida mais confortável. Sua construção foi inspirada em estudos sobre Índice da Felicidade (Lóes, 2014) e Índices de Qualidade de vida tais como WHOQOL-100, WHOQOL-Bref e EUROHIS-QOL-8 (Pereira et al., 2011). Apesar da inspiração internacional desses estudos, houve uma grande adaptação das questões ao contexto de vida das empreendedoras que passam pela Rede Asta, cuja realidade é de mulheres pretas/pardas periféricas, tentando equilibrar seu negócio com outras fontes de renda e obrigações familiares, mas com grandes desafios devido à idade mais avançada do que a média brasileira. Assim, a questão que avalia o nível de melhora da Qualidade de Vida da empreendedora, observa 10 características que qualificam este nível e é respondido pela empreendedora sobre a sua realidade. Apesar da subjetividade, a comparação de maneira longitudinal permite capturar a mudança de percepção da respondente sobre sua condição. A título de exemplo compartilhamos na Figura 1 as 10 características que atualmente medem o nível de qualidade de vida:

Com que frequência.....	Nunca	Raramente	Às vezes	Bastante	Sempre
Me sinto realizada com o trabalho que faço atualmente	( )	( )	( )	( )	( )
Tenho dinheiro suficiente para satisfazer minhas necessidades básicas	( )	( )	( )	( )	( )
Consigo poupar	( )	( )	( )	( )	( )
Controlo meu orçamento	( )	( )	( )	( )	( )
Compro as coisas que eu desejo	( )	( )	( )	( )	( )
Tenho uma vida confortável	( )	( )	( )	( )	( )
Estou satisfeita(o) com as condições do lugar em que vivo	( )	( )	( )	( )	( )
Estou satisfeita(o) com minhas relações pessoais (companheiro/a, filhos, amigos, família)	( )	( )	( )	( )	( )
Estou satisfeita(a) comigo mesma(o)	( )	( )	( )	( )	( )
Sinto que minha família valoriza as atividades empreendedoras que estou construindo	( )	( )	( )	( )	( )

Figura 1. Indicador que mede Nível de qualidade de vida.

Fonte: Elaboração própria.

<sup>5</sup> Em torno de 5726 beneficiários diretos atendidos pelos programas da organização em 2020-2021.



O segundo indicador selecionado é o Nível de parcerias em rede e tenta capturar em que medida a empreendedora tem se relacionado de maneira mais frequente com grupos de empreendedores do seu território e influenciado mudanças na sua comunidade. São avaliados neste indicador quatro níveis de interação social: o uso de produtos de outros pequenos empreendedores da mesma comunidade, a circulação dos seus produtos nessa comunidade, o nível de articulação da empreendedora com outros empreendedores locais, seja para conhecer seu nicho de mercado ou para participar de instâncias decisórias que atuam nas mudanças da comunidade. Este indicador visa observar em que medida os projetos conseguem ajudar no fortalecimento das economias locais com um consumo autossuficiente entre seus habitantes (dependendo cada vez menos de grandes redes de varejo), e criando novas mentalidades participativas entre as participantes. Este indicador, quando acompanhado ao longo do tempo, pode evidenciar mudanças comunitárias, mas que se iniciaram a partir de ações individuais, estimuladas pelas intervenções dos projetos. A Figura 2 evidencia seu conteúdo:

**1) Nos diga quanto cada uma das alternativas abaixo melhor representa seu contato com outros empreendedores e produtores da sua cidade ou comunidade:**

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Você costuma utilizar nas suas produções materiais de outros produtores locais próximos ao seu negócio?	( )	( )	( )	( )	( )
Com que frequência você costuma vender seus produtos ou serviços para clientes da sua cidade?	( )	( )	( )	( )	( )
Você participa de encontros virtuais ou presenciais com comerciantes e empreendedores na sua cidade para você conhecer melhor seu nicho de mercado e alavancar seu negócio?	( )	( )	( )	( )	( )
Você costuma se organizar com outros produtores ou empreendedores da sua cidade (por exemplo: representantes de associações comerciais, associações de bairro, Sebrae, etc.) para fortalecer o comércio local?	( )	( )	( )	( )	( )

Figura 2. Indicador que mede Nível de parcerias em rede.

Fonte: Elaboração própria.

O terceiro indicador é denominado Visão de Futuro e aborda se empreendedoras têm maior clareza de quais os mecanismos para fazer seu negócio alavancar. Ele é central nas intervenções da Rede Asta, principalmente na Escola de Negócios, uma vez que uma das intenções é garantir que empreendedoras tenham clareza de quais habilidades, produtos, ferramentas elas precisam adquirir para fomentar seu negócio e ter autonomia no planejamento. Apesar de haver uma variação de conteúdos dados nos cursos conforme financiador e tempo de curso, todos os formatos almejam o alcance deste resultado, uma vez que ele permite mensurar a clareza que a empreendedora tem dos caminhos que precisa para garantir a sustentabilidade do seu negócio e aprimorá-lo. Cabe destacar que este indicador foi construído a partir da experiência da equipe que executa há anos os cursos da Escola de Negócios. Então a experiência foi o principal material que compôs este indicador. Mesmo que estudos sobre empreendedorismo tenham sido feitos, eles não se revelaram perfeitamente ajustados ao que se deseja saber sobre elas e seu aprendizado. A Figura 3 evidencia a maneira como a informação tem sido coletada:



**Após passar pela Escola de negócios, nos diga o quanto você tem clareza do que é preciso fazer para seu negócio alavancar:**

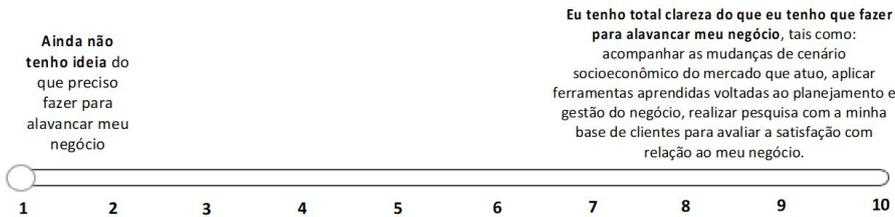


Figura 3. Indicador que mede Visão de Futuro.

Fonte: Elaboração própria.

A lista de indicadores deste modelo de avaliação é vasta e a escolha feita para este artigo priorizou estes três em detrimento de outros por nos parecer diferenciados quando comparados a indicadores de outras organizações que atuam no mesmo setor. Alguns dos indicadores são relativamente comuns, tais como medição do faturamento, da renda per capita, do nível de aprendizagem nos cursos, etc. Cabe destacar que dos 27 indicadores, 3 deles respondem diretamente a indicadores dos ODS<sup>6</sup>, colaborando com um movimento mundial de mudança.

#### Painel de avaliação

Como tornar um modelo de avaliação vivo a ser utilizado pelo maior número de pessoas? A solução para esta necessidade foi transformar seus dados em um painel de avaliação que permitisse responder sobre o andamento dos programas, resultados dos projetos, comparativos entre eles, se novas metodologias e conteúdos surtiriam melhores resultados, quanto tempo demora para que determinados resultados sejam mais potentes. O desafio também estava na seletividade das informações, já que informações excessivas incorrem no risco de desvio da atenção do gestor para o que é fundamental (Brasil, 2016). Esse mecanismo de divulgação das informações permite avaliar avanços gerais visando a coordenação de ações futuras (Rubio et al., 2006).

A construção do painel interativo esbarrou em limitações relacionadas aos escassos recursos, sem a possibilidade de contratação de especialistas em plataformas e nem sistemas operacionais mais robustos ou plataformas pagas que interligassem as diversas bases de dados de diferentes projetos. O tipo mais comum de ferramenta de *Business Intelligence* (BI) usado por boa parte das instituições refere-se ao Power Bi da Microsoft. Ela permite a análise e apresentação de dados na forma de um painel, permitindo a tomada estratégica de decisões e aprimoramento de eficiência (Feijó, 2021). Contudo, ela tem custos elevados. A alternativa gratuita escolhida foi a ferramenta *Google DataStudio* da *Google*, que permite a criação de painéis interativos com fontes de dados diversas, como o *Google Sheets*, planilhas de Excel, *Google Analytics*, dentre outros.

Os desafios da construção desse painel avaliativo foram diversos. Um dos mais trabalhosos consistiu na transformação de todas as informações imputadas em um formato adequado e lógico<sup>7</sup> exigido pelo *DataStudio*. Com relação à programação da ferramenta, cabe destacar que apesar da sua proposta intuitiva, ela exige do usuário uma organização da informação como, por exemplo, indicar se cada dado imputado se trata de uma informação monetária, georreferenciada, numérica, percentual, dentre outras. Ou seja, a ferramenta precisa ser 'ensinada' para que consiga fazer as devidas leituras. Há uma série de tutoriais na internet que permitem a exploração de comandos e construções de informação. Mas seu estudo exige tempo e certa quantidade de testes.

<sup>6</sup> Refere-se aos indicadores: ODS 4.4.1: Proporção de jovens e adultos com habilidades em tecnologias de informação e comunicação (TIC), por tipo de habilidade; ODS: 5.b.1: Proporção de pessoas que possuem telefone celular móvel, por sexo; ODS: 12.5.1: Taxa de reciclagem nacional por toneladas de material reciclado.

<sup>7</sup> O *DataStudio* opera entendendo as métricas das variáveis na lógica de colunas, sendo que as informações dos indicadores precisavam estar inseridas e segmentadas na lógica de programa, projeto, financiador, ano, estados e municípios. Desta forma conseguimos compor diferentes arranjos analíticos, comparando projetos entre si, ou programas, ou financiadores que possuem projetos em diferentes anos, dentre outros recortes.



Outro desafio consistiu em utilizar os recursos visuais disponíveis do *DataStudio* quando a informação foi pensada para ser apresentada com outra visualização, o que exigiu um retorno à etapa de elaboração das informações contidas na matriz, a fim de que ambos, matriz e painel, estivessem alinhados. O conhecimento de alguns elementos técnicos do *DataStudio* também se mostrou um desafio, na medida em que para a construção de tabelas, gráficos e elementos visuais que compõem as análises se faz necessário conhecer dimensões<sup>8</sup>, métricas<sup>9</sup> e campos calculados<sup>10</sup>. Nessa direção, a construção do painel exigiu um exercício constante de adequação do elaborado no 'papel' às limitações reais do sistema e a necessidade de construir conteúdos simples e didáticos.

Uma das vantagens de utilizar sistemas Google é sua interação com boa parte dos sistemas disponíveis na internet. Um exemplo disso condiz com a construção de mapas georreferenciados indicando cidades em que os projetos sociais ocorreram, evidenciando a cobertura geográfica da Rede Asta. A Figura 4 ilustra um dos dados do painel, que situa via satélite as regiões que estamos presentes, podendo interagir com as macro e microrregiões, aproximando-as ou afastando-as, a fim de verificar sua exata localização ou sua extensão territorial. A Figura 4 a seguir, mostra a aparência das informações georreferenciadas no painel:

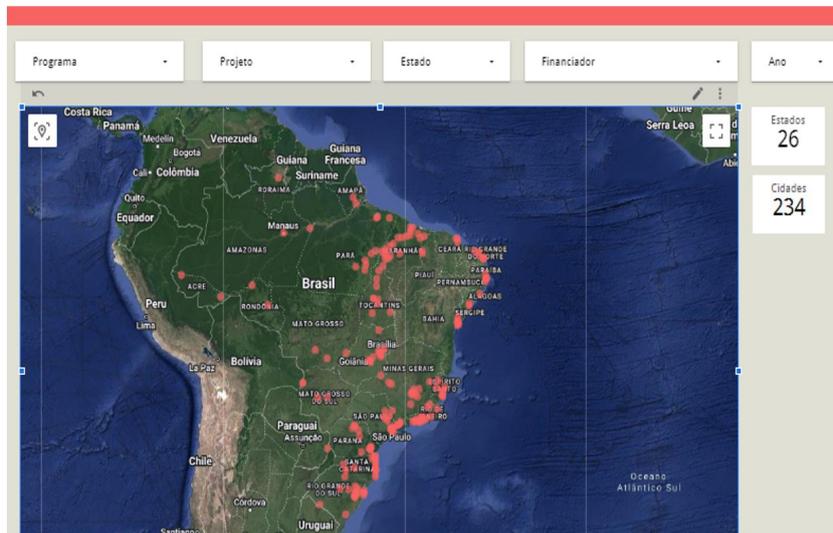


Figura 4. Painel Institucional da Rede Asta: quantidade de territórios brasileiros que a Asta está presente. Fonte: Elaboração própria.

O painel pôde congrega informações que ajudaram a avaliar resultados em diferentes âmbitos, como, por exemplo, a colaboração da Rede Asta no incremento de renda das participantes dos projetos. Para compor esta informação, isolou-se o ganho de faturamento do negócio em meio a outras fontes de renda<sup>11</sup>. Comparando-se a renda e o faturamento ao longo do período é possível verificar se houve aumento do faturamento do negócio e sua colaboração para o total da renda pessoal e familiar. A Figura 5 abaixo evidencia a comparação de ambas as informações por projeto à luz de como o painel expõe as informações:

<sup>8</sup> Dimensão é a variável a ser visualizada, ou qual dado queremos apresentar (por exemplo, dados dos projetos, programas, financiadores, que podem ser usados para agrupar os dados).

<sup>9</sup> A grosso modo, as métricas são a informação que queremos apresentar do dado selecionado, e a forma como os dados se apresentam em um conjunto de valores. Por exemplo, escolhemos a dimensão programa e a métrica é o nível de formalização desses projetos, que pode ser percentual, ou um número.

<sup>10</sup> Campos calculados são recursos que permitem a criação de novas métricas e cálculos direto das bases de dados, sem necessidade de produzir a informação na própria base. Por exemplo, a diferença percentual de um indicador entre o início e o fim do projeto. O campo calculado pode ser utilizado sem a necessidade dessa informação constar na base de dados.

<sup>11</sup> Considera-se faturamento os ganhos financeiros apenas do negócio da empreendedora. Já a renda é considerada todos os ganhos financeiros que possam prover seu sustento, que vão desde benefícios governamentais, aluguéis, pensão familiar, trabalho com carteira assinada, ajuda financeira de um parente ou amigo em um determinado mês de referência.



O gráfico da Figura 5 apresenta um comparativo do faturamento médio em relação à média da renda pessoal das empreendedoras por projeto. Nota-se que as caixas de informação acima dos gráficos permitem um cálculo agregado de todos os projetos ali selecionados. Os resultados indicam de maneira global que, após a passagem pelos projetos da Rede Asta, houve um aumento do faturamento ou da importância do negócio em relação à renda pessoal das empreendedoras. Como um dos principais resultados almejados pela instituição é que o negócio assuma maior importância na vida delas, isso somente é possível quando o projeto possibilita o aumento de ganhos monetários. Nessa direção, percebe-se resultados claros dos projetos na vida delas.

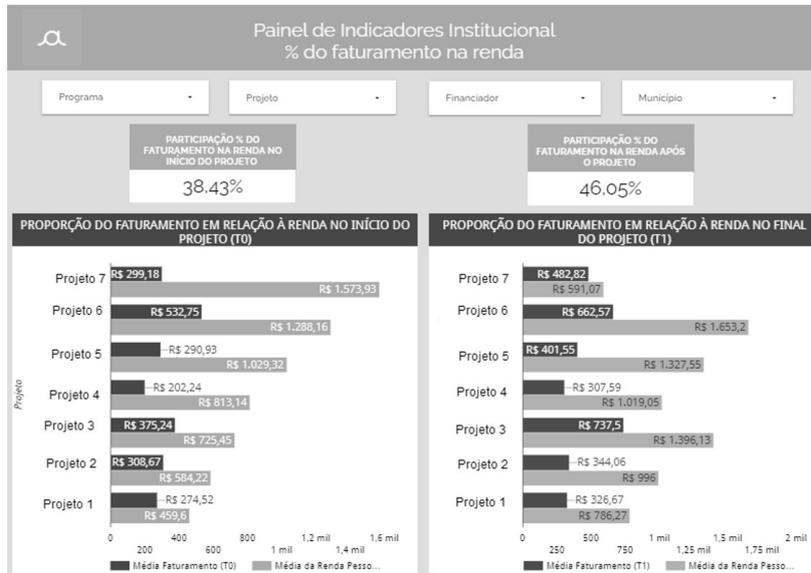


Figura 5. Painel de indicadores Institucional da Rede Asta - Percentual do faturamento na renda.

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que ao comparar dados e produzir uma análise crítica sobre eles, o painel permite selecionar informações por cliente financiador do projeto, por programa, por projeto e por período, traçando tendências por meio do uso inteligente de filtros de informação<sup>12</sup>.

De modo geral, transformar toda a amplitude de dados de inúmeros projetos para uma estrutura visualmente interessante e interativa, dispendo de uma pequena equipe e escassos recursos, foi e é certamente um desafio que muitas organizações do terceiro setor. Nossa experiência mostra que a construção de um painel no *Google DataStudio* pode ser uma importante ferramenta de circulação das informações avaliativas e que dialoga com diferentes perfis de usuários, facilitando seu acesso e usabilidade.

Na próxima seção pretende-se detalhar quais os desafios ocorridos na implementação do modelo de avaliação, tal qual o idealizado. Acreditamos que os desafios enfrentados e as soluções aplicadas ajudam a compor um caminho reflexivo para avaliadores e organizações que desejam aprimorar seus processos avaliativos.

## A aplicação prática de um modelo de avaliação e sua adaptação à realidade

Conforme resgatado na seção anterior, a construção do modelo de avaliação se propôs a indicar se as estratégias de inclusão produtiva escolhidas foram capazes de proporcionar mudança e autonomia das participantes dos pontos de vida financeiro e habilidades sociais e pessoais. Entendemos que desenhos efetivos de projetos que atendam populações em contextos de vulnerabilidade precisam abarcar as dimensões formais - como trabalho, renda, instrução - além de culturais, como a construção de ferramentas sociais e pessoais

<sup>12</sup>Como os elementos do painel são interativos e vinculados, os filtros servem para ajudar visualmente o que queremos apresentar, como no caso de um projeto que teve os dados iniciais coletados, mas não os finais. Podemos excluir este projeto do cálculo e do gráfico a ser apresentado.



que auxiliem no processo de desenvolvimento de seus negócios e na construção de redes. Entende-se que a política social não deve ser estanque no que diz respeito aos métodos de intervenção, mas sim dotada de maleabilidade suficiente para variar sua atuação de acordo com o contexto (Jannuzzi, 2022), exigindo criatividade e traquejo técnico.

Para além da construção de um desenho metodológico cuidadoso, a avaliação de projetos e programas deve incorporar as realidades locais e ter clareza de como este desenho opera na prática, com todos os problemas inerentes às desiguais realidades brasileiras. Destacamos que a Rede Asta em questão trabalha com um público majoritariamente feminino e que este marcador social imputa novos desafios, sendo um público que opera diante das dificuldades pertinentes às esferas reprodutivas e à economia dos cuidados, envolvendo as consequências inerentes ao trabalho doméstico e a criação de filhos em suas atividades laborais. Soares & Kroetz (2021) definem a economia reprodutiva como a que trata da reprodução social e manutenção da vida das pessoas, que diz respeito às tarefas domésticas, o cuidado com idosos e crianças, além da gestão do ambiente familiar - tarefas designadas socialmente a mulheres, e que, de forma geral, sofrem com a desvalorização e o desprezo por dados econômicos e na dimensão particular. Já o que se convencionou chamar de 'economia dos cuidados', conforme Bruna Pereira (2016) foi:

Uma proposta analítica e conceitual que tem por finalidade medir, dimensionar e visibilizar o cuidado, incorporar seus setores provedores nas análises econômicas e também interpelar tanto o funcionamento do sistema econômico quanto às maneiras como ele é interpretado (...) Estudos reunidos sob o escopo da economia dos cuidados partem do pressuposto de que o cuidado desempenhado de maneira não remunerada não apenas integra o sistema econômico como também constitui uma pré-condição para a sua existência. A partir dessa compreensão, procuram medir e valorar o trabalho de cuidado; averiguar as condições de trabalho e de remuneração das ocupações referidas aos cuidados e à reprodução social; apontar para a natureza das relações entre os sujeitos envolvidos em seu desempenho; e examinar o posicionamento daquelas que o executam no mercado de trabalho (Pereira, 2016, p. 18).

Pondera-se que apesar do modelo de avaliação da Rede Asta valorizar alguns elementos da esfera reprodutiva e da economia dos cuidados, a maior parte dos resultados nessas esferas são invisíveis porque ocorrem no cotidiano dos projetos, por meio da relação entre as alunas ou atendidas com suas monitoras e gestoras dos projetos. Grande parte das desistências das participantes está ligada às dificuldades nessas esferas. Então o constante esforço das monitoras tem sido manter um contato diário com elas, ajudando-as a criar resiliência aos problemas<sup>13</sup>, a se sentirem acolhidas em suas dificuldades e motivadas a continuar no projeto, tendo em vista que os esforços serão recompensados no futuro. Ou seja, o grande mérito dos projetos passa, necessariamente, por intervenções humanas e cotidianas que criam um ambiente de acolhimento e motivação para possibilitar um ecossistema propício aos resultados.

Considerando o contexto supracitado, modelos avaliativos que envolvem um público empreendedor apresentam especificidades: geralmente as intervenções dos projetos precisam ser curtas para que a empreendedora consiga administrá-las simultaneamente com outras tarefas, como o seu negócio e vida pessoal, englobando uma jornada diária de mais do que 14 horas. No sentido oposto, verificamos que quanto maior o tempo de permanência da mulher no projeto, melhor e mais sustentáveis são os resultados em sua vida. Isso contrasta com a disponibilidade de tempo delas para se dedicarem aos projetos de longos períodos. Projetos com intervenções mais longas têm utilizado como estratégia de retenção das participantes a distribuição de bolsas de estudo, que permite às mulheres um benefício financeiro que concorre com atividades remuneradas mais imediatas e impede que abandonem o projeto antes de verem os resultados.

Uma das primeiras dificuldades práticas no caminho avaliativo diz respeito à pluralidade de regiões que os projetos e programas de nossa organização cobrem, de modo que a avaliação deve incorporar estes contextos históricos e territoriais em seu caminho (Jannuzzi, 2022).

<sup>13</sup>Ver mais a respeito sobre resiliência no âmbito do empreendedorismo no artigo *A resiliência no empreendedorismo feminino* (Silva et al., 2019).



Desde o ano de 2016<sup>14</sup>, os projetos já atenderam cerca de 26 regiões, e 234 cidades brasileiras, o que significa que para além dos desafios logísticos inerentes à execução dos programas e projetos, existe a necessidade de interação com diferentes contextos socioculturais. A Rede Asta também já trabalhou com comunidades na região Amazônica e em estados com dificuldades de comunicação remota. Isso influenciou na priorização que a área de avaliação passou a dar nos processos de seleção para mulheres de comunidades tradicionais. A experiência com a região do Baixo Amazonas possibilitou a incorporação deste marcador social de diferença que atualmente valoriza mulheres que tenham essa ancestralidade.

Chama a atenção quando se analisa o perfil educacional das nanoempreendedoras da Rede Asta, porque ao comparar o nível de escolaridade, temos um perfil cuja média percentual de mulheres com nível superior é mais elevada do que a média nacional (Figura 6). Apesar deste atributo, o restante dos indicadores não acompanha essa elevação, com médias piores do que a média nacional. Inclusive observou-se que mesmo com um perfil educacional mais elevado, esta característica não tem sido suficiente para garantir que estarão acima da linha da pobreza. Isso conflui para um problema nacional em que mulheres, apesar do alto nível de escolaridade comparado aos homens, tem uma situação socioeconômica mais precária, mais informal e instável, indicando um problema estrutural de desvalorização de gênero no mercado de trabalho (Marques, 2011; Natividade, 2009).

A Figura 6 ilustra de maneira comparativa os percentuais de alguns indicadores de vulnerabilidade socioeconômica. Como se pode observar, a quase totalidade dos projetos e programas da Rede Asta é composto majoritariamente por mulheres (95%), pretas e pardas (62%), chefes de família (54%), com média etária superior à média brasileira (11,4 anos a mais) e também mais filhos (média de 2,2 filhos por família comparado a 1,9 da média brasileira), renda pessoal inferior à média nacional. A única exceção é o nível de escolaridade, que diante de uma agregação superou timidamente a média nacional.

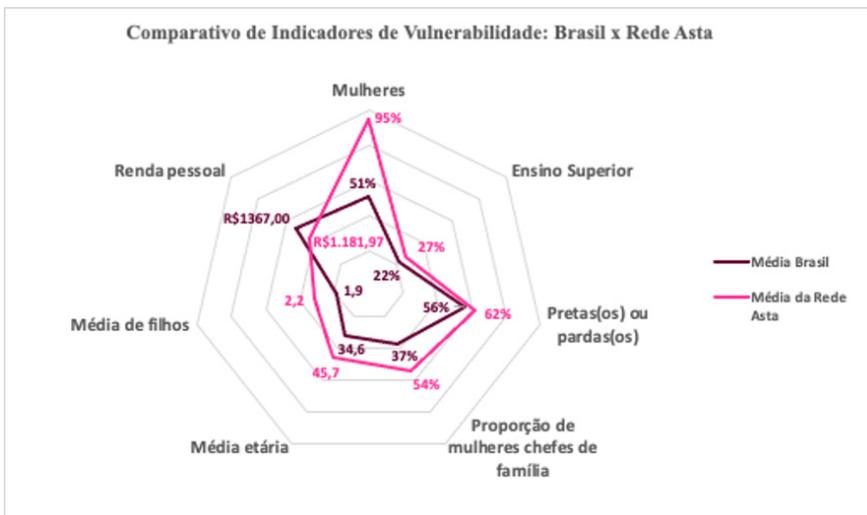


Figura 6. Comparativo de indicadores de vulnerabilidade das participantes da Rede Asta em comparação às médias brasileiras.

Fonte: Elaboração própria. Média Rede Asta baseada na média de 23 projetos agregados em 2022 e média Brasil baseada em dados do IBGE e da PNAD para cada um dos indicadores do gráfico<sup>15</sup>.

<sup>14</sup>Ano em que começou a sistematizar e arquivar dados dos projetos sociais.

<sup>15</sup>Devido aos indicadores de perfil terem periodicidades de coleta muito díspares, temos consciência de que isso compromete sua comparabilidade. Ainda sim, achamos importante estabelecer uma régua que permitisse mensurar se os dados de perfil das participantes dos projetos da organização estavam melhores ou piores que a média nacional. Dito isso, a maior parte dos dados foi retirada do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nas Pesquisas Nacionais de Amostra por Domicílios (PNAD) Contínuas. Sabe-se que 51% da população brasileira é composta de mulheres (IBGE, 2021b). Além disso, dados do último censo apontaram que a proporção média de mulheres chefes de família era de 37,3% (IBGE, 2010a). Também no último censo as mulheres tinham, em média, 1,9 filhos (IBGE, 2010b). Em 2021, 56% da população brasileira declarava-se como negra ou parda (IBGE, 2021b). A média etária projetada pelo IBGE (2018) para 2023 é de 34,6 anos, inferior à da Asta. Ainda, o nível de instrução das pessoas com 25 anos ou mais de idade que têm ensino superior completo ou incompleto é de, aproximadamente, 22% (IBGE, 2019). Em termos de renda domiciliar per capita, em 2020, a renda média era de R\$1380,00 (IBGE, 2020).



Na prática, este hiato de desigualdades sociais e macrorregionais se projeta de diferentes maneiras, das quais uma delas é a acessibilidade digital e letramento digital, recurso que se tornou essencial para a Rede Asta durante a pandemia de COVID-19. Dados do IBGE na Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios Contínua (PNAD contínua) de 2021 evidenciam que tanto em termos de acesso à internet, quanto em posse de aparelhos, as regiões têm percentuais bem diferentes, variando também de acordo com a posição socioeconômica das famílias - os percentuais médios de acesso em 2021 nas regiões Nordeste (78,1%) e Norte (76,3%) são inferiores ao alcançados nas regiões Centro Oeste (89,9%), Sul (86,8%) e Sudeste (88,8%) enquanto a posse de aparelhos segue a mesma tendência desigual (IBGE, 2021a). Essa desigualdade se verifica entre as participantes dos projetos e na dificuldade em conseguir acessar os conteúdos dos cursos e materiais avaliativos.

Algumas soluções têm sido pensadas para contornar esta dificuldade de acesso e letramento tecnológico: desde a compra de aparelhos e chips para participantes sem recursos, até a inclusão de módulos de letramento digital para que a empreendedora possa desenvolver estas habilidades essenciais ao seu negócio e ao seu aprendizado. Do ponto de vista da avaliação, as dificuldades de letramento digital apresentam-se em um cenário que opera com modelos remotos de trabalho adotados pela Rede Asta, visando a minimização de custos. Desta forma os questionários avaliativos que alimentam os indicadores de avaliação e monitoramento institucional são aplicados às participantes virtualmente por meio da plataforma *SurveyMonkey*, o que significa que diferentes percalços se apresentam no caminho.

A experiência tem mostrado que algumas informações, principalmente as que envolvem dados monetários, têm incorrido em erros de preenchimento e na baixa assertividade dos dados. As dificuldades de fornecer esses dados devem-se a três fatores: 1) ao baixo entendimento das perguntas (mesmo que expostas de maneira simples e acompanhadas de explicações), 2) a ausência do hábito de registro e controle financeiro, impossibilitando que saibam quanto seu negócio fatura e qual sua renda pessoal e familiar (fator que dificulta a coleta do marco zero da avaliação para comparações posteriores), 3) a desconfiança em fornecer dados monetários, principalmente quando são beneficiárias de algum programa governamental.

Inicialmente, a equipe de avaliação realizava re-coletas dos dados incongruentes, mas esta estratégia se mostrou pouco adequada em razão de seus custos operacionais, exigindo soluções de mitigação mais eficazes para o problema. A solução, ainda em processo de pilotagem, tem sido dividir as questões coletadas em vários instrumentos conforme o nível de dificuldade e entendimento das respondentes. Aquelas informações consideradas mais comuns a elas, tais como dados de perfil (cor de pele, idade, escolaridade, etc.) são aplicadas inicialmente no momento da inscrição. Aquelas consideradas mais complexas ou sensíveis (tais como informações monetárias) têm sido discutidas com elas pela equipe de avaliação em aulas inaugurais ministradas remotamente (quando o projeto assim o oferece) para esclarecer as participantes os termos dos questionários, e as razões de preenchê-lo, visando diminuir as desconfianças. Apesar desses esforços, a re-coleta via telefone ainda não foi descartada, por se apresentar a maneira mais eficiente até o momento de obter informações com a atenção da respondente, podendo refazer a pergunta caso mal interpretada, ajudando-as a fazer os cálculos monetários de seus negócios e encaminhando-as para as pessoas corretas quando surgem dúvidas relacionadas a intervenção dos projetos.

De fato, a área de avaliação avançou na compreensão de que projetos e programas nos quais as atividades implicam em maior interação humana, seja com a equipe de avaliação, seja com monitores/articuladores, produzem informações mais coesas. Constatou, também, que diante dos baixos níveis de letramento digital das participantes, o fracionamento dos instrumentos permitiu maior atenção das participantes a questionários mais curtos e contribuiu para a lisura e coerência dos dados que alimentam indicadores importantes no processo de inclusão produtiva.

Esta seção buscou apresentar algumas dificuldades na implementação de um modelo de avaliação em contraste à realidade das empreendedoras, que apresenta especificidades muito típicas: um perfil de mulheres chefes de família, com condições socioeconômicas mais frágeis do que a média nacional, com altas demandas nas esferas reprodutivas e da economia dos cuidados. Além disso, também apresentam dificuldades relacionadas ao aprendizado, tais



como baixo letramento digital e acesso digital, que se acentuam a depender da região em que se encontram. Isso tem colaborado para um contexto de desafios ao equilibrar conteúdos necessários para seu desenvolvimento, em curtos espaços de tempo e que gerem resultados a longo prazo. Alguns aprendizados da área de avaliação foram essenciais nessa jornada de adaptação do mundo do 'papel' com a realidade dos projetos. A seção seguinte busca concluir este artigo resumindo estes principais aprendizados.

### **Conclusão: quais aprendizagens compartilhar como legado?**

Este artigo buscou apresentar a experiência de construção e implementação de um modelo de avaliação de uma organização do terceiro setor, na intenção de evidenciar quais os desafios na formulação e aplicação prática de processos avaliativos junto ao público de empreendedoras. Tentamos apreender se os efeitos dos projetos e programas produziram mudanças de diversas ordens em grupos de mulheres em situação de vulnerabilidade social. Nesse sentido, nos propusemos a evidenciar, para além de alguns resultados e soluções buscados nessa caminhada, as dificuldades práticas inerentes ao cotidiano do avaliador, que são múltiplas e exigem adaptações diante dos contextos, como vimos nas seções anteriores.

Uma reflexão importante envolve aprendizados e limites que emergiram da construção do modelo avaliativo da Rede Asta. A seguir, são expostos os principais aprendizados dessa experiência, na intenção de facilitar futuras discussões:

#### **1. Um modelo de avaliação empreendedor precisa englobar resultados não financeiros -**

O modelo avaliativo proposto permitiu um olhar panorâmico, a partir de dados agregados, e também um olhar sobre suas individualidades e especificidades das empreendedoras. Esse modelo apenas permitiu tal abrangência quando abarcou indicadores não apenas que competem às esferas formais e financeiras das participantes, dados usualmente coletados por organizações<sup>16</sup>, mas também os que contemplam a esfera não financeira - como habilidades pessoais e sociais relacionadas à qualidade de vida das participantes, formação de redes e desenvolvimento de economias locais, além de visão de futuro da empreendedora, dentre outros. Estes resultados que medem habilidades sociais e pessoais trazem a possibilidade de comparações longitudinais das percepções das respondentes, permitindo a identificação de movimentos de mudança que são essenciais para seu desenvolvimento e o fortalecimento de seus negócios. Assim, um dos aprendizados deste modelo avaliativo condiz com a necessidade de sempre englobar informações não monetárias, que suscite sair da esfera meramente econômica e observar os resultados que mudanças no âmbito do conhecimento e da produção de uma rede de apoio podem provocar em suas vidas.

#### **2. Painel: ferramenta de baixo custo, mas que exige tempo de dedicação para explorar seu potencial -**

A necessidade de visualizar a riqueza e complexidade do modelo de avaliação em um formato mais dinâmico, que explorasse a pluralidade de detalhes da matriz de avaliação nos levou a outro grande aprendizado: a construção do painel se mostrou uma ferramenta visual de baixo custo, alta interatividade entre os atores, e dinamicidade na forma de visualizar os dados (por financiador, programa ou projeto, município, ano). Alguns limites certamente existem: a necessidade de conhecimento dos recursos das ferramentas do *DataStudio* e suas construções lógicas demanda tempo e muitos testes para promover adaptações interativas de acordo com as necessidades da organização. No sentido oposto, a ferramenta escolhida apresenta baixo custo de construção, de manutenção e possibilita atualização constante dos dados. Assim, consideramos fundamental a interlocução constante entre equipe avaliativa, gestores e tomadores de decisão para selecionar assertivamente as informações que aparecerão (Armani, 2009; Jannuzzi, 2011). Entendemos o painel não enquanto um fim em si mesmo, mas uma ferramenta que possibilita a visualização de dados de forma inteligente, desde que esteja integrada às necessidades dos *stakeholders*, servindo como parte do ciclo avaliativo.

<sup>16</sup>Um foco exclusivo nos resultados, como fazem muitas organizações, leva a negligenciar dimensões importantes da avaliação (W.K. Kellogg Foundation, 2004)



**3. Como estimular que o painel entre na rotina da organização** - Apesar do painel apresentar grande versatilidade de informações que possibilita fácil manuseio por diferentes *stakeholders*, as informações produzidas por esta ferramenta ainda não completaram seu ciclo avaliativo. O chamado ciclo PDCA (Plan (planejar), Do (fazer), Check (confirmar), Act (agir)) proposto por Shewhart (1986) aponta um virtuoso processo para uma gestão de qualidade. Nela, a produção do conhecimento alimenta um ciclo completo, no qual a avaliação produz insumos valiosos para a etapa da ação, e a etapa de ação - em que ocorre o reordenamento e ajuste do planejado com base na experiência vivida - alimenta a etapa de planejamento. Nessa direção, o uso constante do painel por diferentes atores é que possibilitará sua experimentação e adaptação às necessidades deste público. Nota-se que ainda é uma ferramenta muito restrita ao uso das equipes avaliativas e diretoria, tendo seu potencial limitado a um grupo restrito de atores. Pretende-se ampliar seu uso por meio de apresentações dinâmicas aos diferentes agentes, que permita instigar seu uso e evidenciar sua utilidade e versatilidade.

**4. Qualquer modelo de avaliação precisa ser revisto à luz da realidade das empreendedoras** - A forma de coleta das informações sobre um grupo específico precisa estar alinhada às realidades deste público (W.K. Kellogg Foundation, 2004). Apesar de uma afirmativa óbvia, nossa experiência reforçou a necessidade da adaptabilidade de indicadores, informações, instrumentos e maneiras de coleta em relação ao inicialmente conceituado. Sem esta adaptação essencial, os processos avaliativos perdem seu potencial de captura da realidade. O nosso contexto, por exemplo, indicou que os projetos realizados com grupos de empreendedoras sem o hábito ou o conhecimento de registro financeiro necessitaram de ajustes dos instrumentos, como seu fracionamento em várias partes, introduzindo questionários mais curtos, na intenção de capturar a atenção das respondentes. Outro exemplo condiz com problemas de acesso e letramento digital das empreendedoras, no qual foi necessário ações que minimizassem estes problemas nos projetos, tais como a distribuição de celulares e chips (como na região do Baixo Amazonas), e conteúdos que fortalecessem as habilidades de letramento digital. Além disso, as realidades femininas das participantes também exigiram adequações: no contato com mulheres que muitas vezes vivenciam uma jornada dupla, ou tripla (trabalham e/ou estudam, cuidam das casas e dos filhos) foi necessário estratégias como a distribuição de bolsas de estudo e diálogo constante com monitoras e articuladoras que operam motivando as participantes e diminuindo a evasão.

**5. Há limites na interação com plataformas digitais quando o público é socialmente e digitalmente vulnerável** - Um importante aprendizado tem sido em relação a limitação que plataformas digitais possuem ao tentar estabelecer uma comunicação unicamente mediada por máquinas. Notou-se que a captura de algumas informações por vezes se mostra complexa para o entendimento das empreendedoras ou geram desconfiança devido ao seu conteúdo sensível. Como já indicado anteriormente, estamos falando de um público com baixo letramento digital, sem o hábito de registro financeiro e favorecidos por benefícios governamentais. Esse contexto limita o uso de tecnologias digitais e a disposição em fornecer informações. Sendo assim, observamos a necessidade de sempre manter interações humanas com equipes para auxiliar no preenchimento mais assertivo de informações e dirimir desconfianças. Nessa direção, um dos grandes aprendizados se refere a necessidade de, ao realizar intervenções junto a um público mais vulnerável e com dificuldades de letramento e acesso digital, garantir a interação humana, dado que modelos de coleta de dados que operem unicamente no formato digital sem suporte humano tendem a produzir erros de informação.

Visando fomentar a produção de conhecimentos e o compartilhamento de experiências entre teorias e práticas no campo avaliativo, este artigo elucidou a construção de um modelo voltado para uma organização que trabalha com o empreendedorismo feminino, refletindo sobre a construção metodológica avaliativa e sua incorporação às realidades diversas enfrentadas por esta organização do terceiro setor. Neste sentido, acreditamos que compartilhar as dificuldades e ajustes escolhidos podem se mostrar mais profícuas do que narrativas que evidenciam apenas resultados positivos, pois sabemos que o cotidiano dos avaliadores é sujeito a muitos desafios de ordem prática. Neste sentido, buscar práticas adaptativas são



elementos que fazem diferença para que empreendedoras como Neide, que descrevemos na introdução, possam caminhar rumo à uma estratégia eficiente de inclusão produtiva, considerando suas realidades e impulsionando capacidades de sobrevivência e resiliência às adversidades do dia-dia que vivem as mulheres brasileiras.

### Fonte de financiamento

Não há

### Conflito de interesse

Não há.

### Agradecimentos

Um agradecimento especial a diretoria da Rede Asta, que permitiu que suas aprendizagens e conhecimentos pudessem ser compartilhados publicamente, na intenção de colaborar com os ganhos de conhecimento de pessoas e instituições.

### Referências

Armani, Domingos. (2009). Como elaborar Projetos: Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial.

Bolton, William. (1997). The university on enterprise development. Paris: Columbus.

Brasil. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS. (2016) *Curso em Conceitos e Instrumentos para o Monitoramento de Programas* (Caderno de estudos). Brasília: Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, Secretaria Nacional de Assistência Social; Centro de Estudos Internacionais sobre o Governo (CEGOV). Recuperado em 26 de março de 2023, de <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagirmps/ferramentas/docs/CEGOV%20-%202015%20-%20MDS%20Monitoramento%20Caderno%20de%20Estudos.pdf>

Feijó, Ednilson da Silva. (2021). *A influência das TICs e Bussiness Inteligence na vantagem competitiva empresarial*. Recuperado em 26 de março de 2023, de [https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2323/EDENILSON\\_TCC\\_CST\\_GTI\\_\(VERSAO\\_FINAL\\_-\\_DEFESA\)\\_assinado.pdf?sequence=1](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2323/EDENILSON_TCC_CST_GTI_(VERSAO_FINAL_-_DEFESA)_assinado.pdf?sequence=1)

Humbert, Anne, & Brindley, Clare. (2015). Challenging the concept of risk in relation to women's entrepreneurship. *Gender in Management*, 30(1), 2-25. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-10-2013-0120>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2010a). *Censo Demográfico 2010. Notícias Censo - SIS 2010: Mulheres mais escolarizadas são mães mais tarde e têm menos filhos*. Recuperado em 26 de março de 2023, de <https://censo2010.ibge.gov.br/index.php>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2010b). Estatísticas de Gênero. *Tabela - Proporção de famílias com mulheres responsáveis pela família (%)*. Recuperado em 26 de março de 2023, de <https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-15,-16,53,54,55,-17,-18,128&ind=4704>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2018). *Projeções da População do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade: 2010-2060. Indicadores implícitos na projeção*. Recuperado em 26 de março de 2023, de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2019). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD contínua). Educação 2019*. Recuperado em 26 de março de 2023, de [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736_informativo.pdf)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2020). *IBGE divulga o rendimento domiciliar per capita 2020*. Recuperado em 6 de outubro de 2023 em: [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Renda\\_domiciliar\\_per\\_capita/Renda\\_domiciliar\\_per\\_capita\\_2020.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Renda_domiciliar_per_capita/Renda_domiciliar_per_capita_2020.pdf)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021a). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD contínua). Acesso a internet, internet e a televisão e posse de telefone celular móvel para uso pessoal em 2021*. Recuperado em 26 de março de 2023, de [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101963\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101963_informativo.pdf)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021b). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD contínua). Características gerais dos moradores 2020-2021*. Recuperado em 26 de março de 2023, de [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101957\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101957_informativo.pdf)

Jannuzzi, Paulo de Martino. (2011). Monitoramento analítico como ferramenta para aprimoramento da gestão de programas sociais. *Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação*, 1, 36-65.



- Jannuzzi, Paulo. (2022). A importância do contexto institucional, político e ideacional na avaliação de políticas públicas. *Revista Brasileira de Avaliação*, 11(2), e113722. <http://dx.doi.org/10.4322/rbaval202211037>.
- Jonathan, Eva. (2005). Mulheres empreendedoras: Medos, conquista e qualidade de vida. *Psicologia em Estudo*, 10(3), 373-382. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722005000300005>.
- Lóes, João. (2014). Qual o seu índice de FELICIDADE? Recuperado em 26 de março de 2023, de [https://istoe.com.br/14228\\_QUAL+O+SEU+INDICE+DE+FELICIDADE/](https://istoe.com.br/14228_QUAL+O+SEU+INDICE+DE+FELICIDADE/)
- Marques, Elisabeth. (2011). Mulheres mais escolarizadas num mercado de trabalho que ainda reproduz o modelo da família tradicional. *Seção Mulher e Trabalho*. Recuperado em 26 de março de 2023, de <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2707/3029>
- Natividade, Daise (2009). Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. *RAP — Rio de Janeiro*, 43(1), 231-256. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000100011>.
- Pereira, Bruna Cristina. (2016). *Economia dos cuidados: Marco teórico-conceitual. Relatório de Pesquisa*. IPEA. Recuperado em 26 de março de 2023, de [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7412/1/RP\\_Economia\\_2016.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7412/1/RP_Economia_2016.pdf)
- Pereira, Marco, Melo, Claudia, Gameiro, Sofia, & Canavarro, Maria Cristina. (2011). Estudos psicométricos da versão em Português Europeu do índice de qualidade de vida EUROHIS-QOL-8. *Laboratório de Psicologia*, 9(2), 109-123.
- Rubio, G., Prennush, G., & Subbarao, K. (2006). Monitoramento e avaliação. Recuperado em 26 de março de 2023, de [http://www.ipardes.gov.br/pdf/cursos\\_eventos/governanca\\_2006/gover\\_2006\\_03\\_monitoramento\\_avaliacao.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/cursos_eventos/governanca_2006/gover_2006_03_monitoramento_avaliacao.pdf)
- Schumpeter, Joseph. (1997). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultura.
- Shewhart, Walter A. (1986). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. New York: Dover Publications, Department of Agriculture.
- Silva, Marlon Medeiros da, El-Aouar, Walid Abbas, Silva, Arthur William Pereira da, Castro, Ahiram Brunni Cartaxo de & Sousa, Juliana Carvalho de. (2019). A resiliência no empreendedorismo feminino. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 13(34), 2629-2649.
- Soares, Janypher, Kroetz, Marilei, & Conselho Federal de Economia. (2021). *A economia reprodutiva: Reflexões sobre a questão de gênero*. Recuperado em 26 de março de 2023, de <https://www.cofecon.org.br/2021/04/09/artigo-a-economia-reprodutiva-reflexoes-sobre-a-questao-de-genero/>
- W.K. Kellogg Foundation. (2004). *W.K. Kellogg Foundation evaluation handbook*. Recuperado em 26 de março de 2023, de <https://bjaojp.gov/sites/g/files/xyckuh186/files/media/document/wk-kellogg-foundation.pdf>