

A Teoria da Mudança como Estratégia de Avaliação de Impacto Social no Programa Empodera Mulher

The Theory of Change as a Strategy for Social Impact Assessment in the Empodera Mulher Program

Adriana do Socorro Monteiro Bastos

adrianabastos@ufrj.br

<https://orcid.org/0009-0001-4273-0867>

Favio Toda

favio.toda@uol.com.br

<https://orcid.org/0000-0002-9027-5109>

RESUMO

O artigo analisa os impactos sociais gerados pelo Programa Empodera Mulher, desenvolvido pelo Instituto Federal do Amapá (IFAP), no campus Macapá, realizado durante os anos de 2021 e 2022. Trata-se de um importante programa de ação social voltado para a promoção da autonomia social, e econômica de mulheres em situação de vulnerabilidade. A pesquisa teve como objetivo avaliar as transformações percebidas pela Coordenação do Programa e pela Equipe Multidisciplinar envolvida na execução do programa, por meio da Teoria da Mudança (TdM) como referencial teórico de avaliação. Como método de pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários com perguntas abertas, os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelam que a atuação no programa contribuiu significativamente para o fortalecimento institucional, o reconhecimento do papel social do IFAP, além do desenvolvimento profissional e subjetivo dos servidores envolvidos. Conclui-se que houve mudanças organizacionais relevantes para a equipe de trabalho e os achados do estudo orientam no aprimoramento de práticas institucionais voltadas à equidade de gênero.

Palavras-chave: avaliação de programas; impacto social; políticas públicas; programa educacional; teoria da mudança.



ABSTRACT

The article analyzes the social impacts generated by the Empodera Mulher Program, developed by the Federal Institute of Amapá (IFAP), at the Macapá campus, and carried out during the years 2021 and 2022. This is a significant social action program aimed at promoting the social and economic autonomy of women in situations of vulnerability. The research aimed to assess the transformations perceived by the Program Coordination and the Multidisciplinary Team involved in its implementation, using the Theory of Change (ToC) as the theoretical evaluation framework. A qualitative research approach was adopted, involving semi-structured interviews and open-ended questionnaires, with the data analyzed using content analysis techniques. The results reveal that participation in the program significantly contributed to institutional strengthening, recognition of IFAP's social role, and the professional and subjective development of the participating staff. It is concluded that the program led to relevant organizational changes for the working team, and the study's findings help guide the improvement of institutional practices aimed at gender equity.

Keywords: educational program; program evaluation; public policies; social impact; theory of change.

INTRODUÇÃO

A crescente exigência por accountability e por maior efetividade na aplicação dos recursos públicos tem impulsionado, especialmente nas últimas décadas, a adoção de metodologias robustas de avaliação de impacto social em programas governamentais. Essa demanda está alinhada aos princípios de transparência, eficiência e responsabilidade institucional, frequentemente associados às boas práticas de governança pública e à ampliação da legitimidade das políticas sociais. Nesse cenário, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm se mostrado espaços privilegiados para o desenvolvimento de ações voltadas à promoção da cidadania, à redução das desigualdades e à geração de valor público.

O Instituto Federal do Amapá (IFAP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), surgiu a partir da transformação da antiga Escola Técnica Federal do Amapá, consolidando-se como uma instituição multicampi que articula ensino, pesquisa e extensão em sete unidades espalhadas pelo estado. Com foco na formação profissional, tecnológica e cidadã, o IFAP atua de maneira descentralizada e integrada às demandas regionais, promovendo ações formativas que dialogam com os arranjos produtivos locais e com os desafios sociais do território amapaense. Dentre essas unidades, o Campus Macapá destaca-se não apenas por ser o maior polo educacional da instituição, mas também por sediar experiências inovadoras em projetos de inclusão social e desenvolvimento humano.

É nesse contexto que foi concebido o Programa Empodera Mulher, uma política institucional pioneira voltada à promoção da autonomia social, econômica e cidadã de mulheres em situação de vulnerabilidade, residentes em diferentes regiões do estado do Amapá. Implementado entre os anos de 2021 e 2022, o programa estruturou-se como uma ação transversal e intersetorial, envolvendo setores estratégicos do IFAP, como a Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROEPP), a Assistência Estudantil, a Direção de Ensino, a Coordenação de Pesquisa e os Núcleos de Gênero e Diversidade. A operacionalização das ações foi conduzida de forma colaborativa por uma equipe multidisciplinar, integrando professores, técnicos administrativos, pedagogos, psicólogos, assistentes sociais e gestores, promovendo uma abordagem abrangente e acolhedora junto ao público atendido.

A proposta do Empodera Mulher, em sua edição piloto, nasceu inspirada em programas nacionais como o Mulheres Mil, mas assumiu contornos próprios ao adaptar-se às especificidades regionais e buscar um modelo contínuo e institucionalizado de intervenção, com vistas à sustentabilidade das ações e à consolidação de uma política educacional de enfrentamento às desigualdades de gênero. Foram oferecidas 520 vagas em cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), distribuídas em nove municípios. Destas, 492 vagas foram preenchidas e 433 alunas concluíram a formação, com uma taxa de evasão de apenas 4,27%, demonstrando elevado engajamento das participantes.

Dentre as ações institucionais o programa promoveu uma série de atividades extensionistas, entre as quais se destacam o 1º e o 2º Encontro Virtubemulher IFAP, visitas a comunidades tradicionais ribeirinhas, feiras de empreendedorismo feminino e teleconferências temáticas, como o evento “A Moda Afro”. As ações



contaram com a participação ativa das alunas, equipe técnica e instituições parceiras, como o SEBRAE.

As ações buscaram contemplar diferentes perfis sociais e culturais, com atenção especial às mulheres negras, periféricas, indígenas, ribeirinhas, LGBTQIA+ e quilombolas, promovendo rodas de conversa, espaços de escuta e oficinas de empoderamento econômico e social.

Destaca-se que esta foi a primeira execução do Programa Empodera Mulher no IFAP, tendo como núcleo de referência o Campus Macapá. O modelo implementado representou uma resposta institucional concreta às demandas históricas por inclusão produtiva, reconhecimento social e fortalecimento das redes de apoio às mulheres. Estruturado com base em ações intersetoriais e articuladas às políticas públicas de equidade, o programa contribuiu para consolidar uma abordagem educacional orientada pela promoção de direitos e pela valorização de grupos em situação de vulnerabilidade. Assim, a experiência-piloto inaugurou uma nova etapa de atuação do IFAP no campo das políticas sociais, ao incorporar metodologias avaliativas modernas e participativas que ampliam o escopo e a profundidade das intervenções educacionais.

Neste sentido, a presente pesquisa teve como objetivo principal investigar os impactos sociais gerados pela implementação do Programa Empodera Mulher no biênio 2021–2022, com emprego da Teoria da Mudança (TdM) como instrumento avaliativo.

A pergunta deste estudo foi “Quais forma os impactos do Programa Empodera Mulher entre os membros que executam esta ação social? Assim, foram

entrevistados o coordenador e a equipe multidisciplinar formada por profissionais de diversas formações acadêmicas.

A escolha desses sujeitos fundamenta-se na compreensão de que os impactos de um programa social não se restringem apenas às alunas, suas beneficiárias diretas, mas também reverberam entre os profissionais responsáveis por sua implementação, influenciando suas práticas cotidianas, sentidos de pertencimento e trajetórias institucionais. Além disto, estes sujeitos respondem em grande parte da responsabilidade de continuidade deste projeto não apenas em termos de sua operacionalização, mas também com relação a influenciar as decisões internas e políticas de investimento para a sua manutenção.

Sob o ponto de vista teórico, este trabalho acrescenta aos estudos na área sobre a avaliação de desempenho de programas sociais, que tem recebido cada vez mais atenção da academia e das organizações não governamentais (ONG's) que precisam justificar os impactos de seus investimentos sociais, procurando serem cada vez mais transparentes com o uso dos recursos recebidos e facilitar a captação de novas fontes de recursos. Destaca-se que a também a escassez de estudos científicos sobre a região amazônica, especialmente no contexto do estado do Amapá.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Impacto Social e Avaliação

O conceito de impacto social envolve mudanças significativas na vida dos beneficiários de uma intervenção, podendo ser positivas ou negativas, intencionais ou não. Segundo Nicholls et al. (2012), o impacto social resulta da diferença entre a situação observada após a intervenção e a que ocorreria na



ausência dela. A avaliação de impacto social (AIS) visa mensurar essas transformações por meio de metodologias que articulem dados qualitativos e quantitativos. Dentre os instrumentos existentes, destaca-se a Cadeia de Valor de Impacto (CVI), que organiza o fluxo de insumos, atividades, produtos e resultados.

Complementando as contribuições de Nicholls et al. (2012) e Dufour (2019), Mafra (2016) enfatiza que a avaliação de impacto deve considerar também as mudanças organizacionais internas, incluindo aprendizagem institucional, fortalecimento da cultura de planejamento e efeitos sobre os servidores públicos envolvidos na execução dos programas. Essa abordagem amplia a noção de impacto ao reconhecer que os profissionais também são stakeholders da intervenção. No mesmo sentido, Rawhouser, Cummings & Newbert (2019) defendem que a mensuração de impacto social deve contemplar tanto os resultados diretos sobre os beneficiários quanto os efeitos colaterais sobre a equipe técnica e a rede institucional, o que torna a AIS uma ferramenta de governança estratégica. Autores como Ebrahim e Rangan (2014), Mark, Henry e Junes (2000) e Patton (2021), também reforçam a importância de alinhar a mensuração de impacto aos objetivos organizacionais e ao contexto de atuação, destacando que diferentes modelos avaliativos devem ser utilizados conforme a maturidade e complexidade das intervenções sociais.

2.2 Teoria da Mudança

Para a avaliação de impacto social, uma ferramenta metodológica se destaca para apoiar esta atividade que é a Teoria da Mudança (TdM). Trata-se de uma metodologia utilizada para identificar e representar graficamente o encadeamento lógico entre insumos, atividades, produtos, resultados e impactos de uma intervenção. Permite visualizar os mecanismos causais que justificam os efeitos



sociais gerados por determinado programa. Conforme Mafra (2016), a TdM auxilia na definição de premissas, objetivos e indicadores, servindo como base para decisões estratégicas e avaliação de resultados.

A Teoria da Mudança (TdM) emerge como um instrumento metodológico para compreender os mecanismos de transformação social em programas públicos. Trata-se de uma representação lógica e narrativa do encadeamento entre insumos, atividades, produtos, resultados e impactos, permitindo rastrear e validar os efeitos atribuíveis a uma intervenção (Mafra, 2016). Segundo Watson & Whitley (2017), a TdM contribui para a explicitação de hipóteses causais, fornecendo evidências mais robustas para avaliações qualitativas e quantitativas. A abordagem tem sido adotada por diversas agências internacionais, como o UNICEF (2017), para planejar e monitorar intervenções complexas em contextos de vulnerabilidade. Bamberger, Vaessen e Raimondo (2016) ressaltam a utilidade da TdM como suporte em avaliações em ambientes de alta complexidade.

Essa metodologia avaliativa permite observar a conexão entre os vários eventos da atividade resultados (impactos) a longo prazo, considerando as mudanças que serão efetuadas e as suposições realizadas durante toda a intervenção social. É representada em um esquema visual, em um modelo lógico capaz de demonstrar todo o encadeamento de processos e etapas que geram a mudança (ICE,2014), mostra na figura 1.

Figura 1- Modelo Linear da Teoria da Mudança



Fonte: ICE (2024).

2.3 Avaliação Participativa e Aprendizagem Institucional

Na atividade de avaliação do impacto social. A avaliação participativa surge como uma abordagem essencial quando se busca compreender os impactos de programas sociais em contextos complexos. Segundo Cousins e Whitmore (1998), esse tipo de avaliação valoriza a inclusão ativa dos stakeholders no processo avaliativo, promovendo maior apropriação dos resultados e fortalecimento da cultura institucional de reflexão crítica.

Essa perspectiva é reforçada por Fetterman, Kaftarian e Wandersman (2015), que introduzem o conceito de empowerment evaluation, ou avaliação emancipatória. Trata-se de uma metodologia voltada ao fortalecimento da capacidade dos próprios envolvidos em conduzir análises sobre seus projetos e contextos. Davies e Dart (2005) também propõem a técnica do “Most Significant Change” como abordagem participativa baseada em narrativas de transformação mais significativas.



A literatura especializada em avaliação de políticas públicas e impacto social (Nicholls et al., 2012; Mafra, 2016) ressalta que os profissionais que atuam na linha de frente da execução de programas sociais também são impactados pelas transformações geradas nas rotinas de trabalho, na cultura institucional e em suas trajetórias profissionais. Tais efeitos, muitas vezes não mensuráveis por métricas quantitativas, configuram-se como externalidades institucionais positivas e devem ser considerados na avaliação da sustentabilidade e qualidade da política pública.

Para Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional ocorre quando as organizações são capazes de revisar seus próprios modelos mentais a partir da experiência e da prática. Essa visão dialoga com as contribuições de Senge (2006), ao considerar as organizações como sistemas vivos e adaptáveis, cuja capacidade de aprendizado coletivo é essencial para a inovação e sustentabilidade institucional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou como abordagem metodológica o estudo de caso exploratório, com foco na análise qualitativa dos impactos institucionais e subjetivos gerados pelo Programa Empodera Mulher, implementado entre os anos de 2021 e 2022 no Campus Macapá do Instituto Federal do Amapá (IFAP). O estudo de caso é considerado adequado quando se deseja aprofundar o entendimento sobre um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real (Yin, 2015), especialmente quando as fronteiras entre o objeto e o contexto não estão claramente definidas.



A seleção dos sujeitos foi composta por stakeholders internos: a equipe multidisciplinar e a coordenação geral do programa. A decisão por delimitar a análise a esses sujeitos deve-se à sua centralidade estratégica no ciclo de vida do programa — do planejamento à execução e à avaliação — e à possibilidade de apreensão de percepções institucionais mais amplas sobre os efeitos organizacionais, simbólicos e operacionais decorrentes da intervenção. Além disto, estes membros possuem importância nas decisões políticas internas de manutenção do programa.

A coleta de dados qualitativos foi realizada entre os meses de fevereiro e março de 2025 e incluiu a aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários com perguntas abertas, direcionados à equipe técnica e à coordenação. As entrevistas foram conduzidas presencialmente e/ou por videoconferência, com duração média de 40 minutos, sendo posteriormente transcritas para análise. Os questionários foram enviados por meio eletrônico, com prazo de resposta de até cinco dias úteis. Ambos os instrumentos foram construídos com base em categorias prévias definidas pela Teoria da Mudança (TdM), utilizada como referencial teórico-metodológico estruturante da pesquisa.

No contexto do Programa Empodera Mulher, a Teoria da Mudança permitiu estruturar a lógica de intervenção com base nas transformações esperadas em diferentes níveis — individual, interpessoal e institucional — facilitando a identificação dos resultados alcançados junto à Equipe Multidisciplinar e a Coordenação do programa. A aplicação da TdM no programa revelou impactos como o fortalecimento da cultura avaliativa, maior engajamento institucional e reconhecimento social da atuação extensionista do IFAP.



A análise do material empírico foi conduzida por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposto por Bardin (2011), permitindo a identificação de unidades de sentido, recorrências discursivas e padrões interpretativos nos relatos dos participantes. As informações coletadas foram sistematizadas com base nos quatro eixos analíticos principais definidos pela TdM: (i) reconhecimento institucional, (ii) fortalecimento da rede de apoio, (iii) autonomia e participação nas decisões, e (iv) legado do programa.

Essa estrutura de análise possibilitou compreender como a atuação no Programa Empodera Mulher impactou não apenas a rotina e a percepção de eficácia profissional dos envolvidos, mas também contribuiu para o amadurecimento organizacional, o refinamento de práticas de gestão participativa, e o reconhecimento institucional da ação extensionista do IFAP. Ao considerar esses impactos internos, a pesquisa amplia a compreensão tradicional da avaliação de políticas públicas, ao reconhecer que os efeitos produzidos não se restringem aos beneficiários finais, mas reverberam também entre os agentes executores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os relatos da coordenação e da equipe apontam para um fortalecimento das relações institucionais, com valorização do papel das mulheres beneficiárias como centro das decisões. A equipe técnica destacou ganhos em visibilidade, legitimidade e percepção do valor público do IFAP, a partir das ações do programa. O quadro 1 demonstra os impactos percebidos nos dois grupos de *stakeholders*.

Quadro 1- Quadro: Impactos percebidos entre equipe e coordenação

Aspecto	Equipe Técnica	Coordenação
Reconhecimento institucional	Relatos de valorização e visibilidade	Percepção de impacto positivo na imagem institucional
Rede de apoio	Fortalecimento da colaboração entre áreas	Articulação com múltiplos setores internos
Autonomia e decisão	Participação em decisões estratégicas	Confiança na execução pela equipe
Legado do programa	Sentimento de realização profissional	Proposta de institucionalização das ações

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 Impactos na Equipe Multidisciplinar

A atuação da equipe técnica em um projeto com forte viés social proporcionou uma experiência formativa singular. Muitos dos profissionais envolvidos relataram que o contato direto com as participantes do programa trouxe à tona reflexões profundas sobre suas próprias trajetórias, sobre o papel do servidor público na promoção da cidadania e sobre o valor simbólico de iniciativas de inclusão social. Tais impactos subjetivos nem sempre são capturados por métricas quantitativas, mas constituem um elemento fundamental da avaliação qualitativa de impacto.

A valorização do trabalho interdisciplinar também emergiu como um dos principais resultados relatados. O caráter transversal do Empodera Mulher exigiu a colaboração entre profissionais de diferentes setores, como ensino, extensão, assistência estudantil e gestão institucional. Isso possibilitou a construção de vínculos mais sólidos entre as áreas técnicas e favoreceu o aprendizado coletivo.



Um dos profissionais da equipe multidisciplinar relatou que “o programa foi uma oportunidade de trabalhar lado a lado com colegas que só conhecia de nome, e de ver como cada um contribui de forma diferente para um mesmo objetivo”.

Outro aspecto relevante diz respeito ao fortalecimento da cultura de planejamento e avaliação. A equipe relatou que o acompanhamento contínuo das ações, com foco em resultados e impactos, passou a ser incorporado como prática cotidiana. Essa mudança representa um legado institucional importante, pois contribui para a sustentabilidade e replicabilidade da iniciativa.

4.2 Impactos na Coordenação

Foi possível observar ainda a ampliação da rede de contatos institucionais da coordenação. A visibilidade alcançada pelo programa gerou novas parcerias, convites para participação em eventos e integração com outras políticas públicas. Isso aponta para um efeito multiplicador, no qual o impacto do programa extrapola os limites do IFAP e alcança outras esferas da sociedade.

A atuação da coordenação também foi marcada pelo fortalecimento da cultura de planejamento participativo. A coordenadora relatou que o programa exigiu o aprimoramento de habilidades de escuta, negociação e tomada de decisão coletiva. Houve, segundo seu depoimento, um ganho de maturidade institucional na forma de conduzir projetos sociais.

4.3 Interpretação com base na Teoria da Mudança

Esses impactos são coerentes com os pressupostos da Teoria da Mudança, que comprehende as transformações sociais como um processo articulado e contínuo, envolvendo diferentes níveis e atores. As evidências demonstram que a atuação



no Empodera Mulher repercutiu na identidade profissional, na motivação para o trabalho e no engajamento com os valores institucionais do IFAP.

Essa análise reforça a importância de considerar os impactos internos na avaliação de programas sociais. Em geral, os efeitos são mensurados apenas a partir dos beneficiários finais (neste caso, as alunas), mas é fundamental reconhecer que os profissionais envolvidos também são impactados – e que esses impactos influenciam diretamente a qualidade, sustentabilidade e alcance da intervenção.

5. CONCLUSÃO

A aplicação da Teoria da Mudança como referencial avaliativo permitiu captar, de forma sensível e estruturada, os impactos sociais e institucionais decorrentes da execução do Programa Empodera Mulher no Instituto Federal do Amapá, especificamente no Campus Macapá, durante o biênio 2021–2022. Os dados qualitativos coletados junto à coordenação geral e à Equipe Multidisciplinar evidenciaram que os efeitos do programa extrapolaram os limites do atendimento direto às alunas, alcançando os próprios profissionais envolvidos na gestão e operacionalização das ações.

Verificou-se que a vivência no programa promoveu um ciclo virtuoso de aprendizagem organizacional, fortalecendo a cultura de planejamento participativo, a articulação intersetorial e o sentimento de pertencimento institucional. Os relatos revelaram ganhos significativos em termos de reconhecimento institucional, engajamento com a missão pública e ampliação das capacidades técnicas e reflexivas dos servidores.



Na Coordenação, observou-se o amadurecimento de práticas de escuta ativa, negociação e condução estratégica de políticas públicas com recorte de gênero. Já entre a Equipe Multidisciplinar, os principais legados foram a valorização do trabalho colaborativo, o desenvolvimento de uma abordagem mais humanizada nas relações de trabalho e o fortalecimento das competências para atuação em contextos de vulnerabilidade social.

Esses achados do ponto de vista prático reiteram a importância de se considerar os impactos internos na avaliação de programas sociais, especialmente em instituições públicas de ensino que operam com múltiplos públicos e objetivos, que geraram motivação, desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas. O Programa Empodera Mulher demonstrou potencial para consolidar uma cultura institucional de inovação social, pautada pela equidade, inclusão e fortalecimento das redes de apoio.

Assim, conclui-se que do ponto de vista teórico as metodologias avaliativas centradas na Teoria da Mudança constituem instrumentos potentes para orientar o aprimoramento de políticas públicas e ampliar a legitimidade das ações desenvolvidas por instituições educacionais comprometidas com a transformação social.

BIBLIOGRAFIA

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.

Bamberger, M., Vaessen, J., & Raimondo, E. (2016). *Dealing with complexity in development evaluation: A practical approach*. SAGE Publications.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

- Cousins, J. B., & Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1998(80), 5–23. <https://doi.org/10.1002/ev.1114>
- Davies, R., & Dart, J. (2005). *The “Most Significant Change” (MSC) technique: A guide to its use*. <https://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- Dufour, D. (2019). *Avaliação e impacto de projetos sociais*. Editora Vozes.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance*. California Management Review, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (2015). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Instituto de Cidadania Empresarial. (2024). *Modelo linear da Teoria da Mudança*. ICE. <https://ice.org.br>
- Mafra, S. J. (2016). *Avaliação de programas sociais e Teoria da Mudança*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). <https://www.ipea.gov.br>
- Mark, M. M., Henry, G. T., & Julnes, G. (2000). *Evaluation: An integrated framework for understanding, guiding, and improving policies and programs*. Jossey-Bass.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. The SROI Network. <https://www.socialvalueint.org>
- Patton, M. Q. (2021). *Blue marble evaluation: Premises and principles*. Guilford Press.
- Rawhouser, H., Cummings, M. E., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social

entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.

<https://doi.org/10.1177/1042258717727718>

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.

UNICEF. (2017). *Theory of change: Methodological briefs impact evaluation* No. 2. <https://www.unicef-irc.org/publications/703>

Watson, K., & Whitley, T. (2017). Social impact measurement frameworks: Key criteria and current approaches. *Social Enterprise Journal*, 13(1), 76–97.
<https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2015-0034>

Weiss, C. H. (1997). *Theory-based evaluation: Past, present, and future*. New Directions for Evaluation, 76, 41–55. <https://doi.org/10.1002/ev.1086>

Artigo submetido ao SBIJournal em 07/06/2025.

1a rodada de avaliação concluída em 01/07/2025.

Double-blind review

Aprovado para publicação em 01/08/2025.