

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

CARLA SEIBEL VERVLOET

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO: ESTUDO DE CASO DO PORTAL DE CONTRATOS
DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO**

**VITÓRIA
2020**

CARLA SEIBEL VERVLOET

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO: ESTUDO DE CASO DO PORTAL DE CONTRATOS
DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientação: Profa. Dra. Miriam de Magdala Pinto.

VITÓRIA
2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais e, em especial, à minha irmã Luiza que me proporcionou todo suporte e apoio necessário durante os últimos meses de dedicação. Aos meus amigos, pela presença mesmo de longe e todas as alegrias compartilhadas. Aos servidores da SEGER/GECOV, obrigada por embarcarem no processo com muita energia e leveza, não seria possível sem vocês. E por fim, sou extremamente grata à professora e orientadora Miriam de Magdala Pinto, pela enorme experiência de aprendizado, não só durante esse período mas por toda a graduação, obrigada pela confiança, empenho, paciência e inspiração.

“Our plans miscarry because they have no aim. When a man does not know what harbor he is making for, no wind is the right wind.”

Sêneca

RESUMO

Avaliações de impacto permitem que as organizações entendam se, como e porque seus projetos ou programas cumprem o que deles foi esperado desde sua concepção, passando pela execução até a entrega e encerramento. A prática avaliativa de projetos públicos de modo geral e, particularmente, no Brasil é ainda pouco disseminada e carece de desenvolvimento em aspectos conceituais e metodológicos. Este trabalho objetiva avaliar os impactos do Portal de Contratos do Governo do Espírito Santo, um website desenvolvido para melhorar a gestão de contratos estaduais, concebido e mantido pela Secretaria Estadual de Gestão e Recursos Humanos. A metodologia utilizada, de natureza quase-experimental, foi desenvolvida de forma adaptada, participativa e inovadora. A partir de oficinas de construção do Modelo Lógico da Teoria da Mudança e instrumento avaliativo com a participação de *stakeholders* de órgãos do governo do Estado, o questionário foi respondido por 224 servidores que atuam nos cargos de gestores e fiscais de contrato. O impacto foi avaliado por meio da mensuração das transformações de curto e médio prazo percebidas no grupo de gestores e fiscais de contratos, usuários do Portal. Também foram investigados o perfil dos usuários, o alcance do Portal e a qualidade do que é entregue por ele sob a ótica dos usuários. Os resultados, a partir da comparação entre grupos de controle e tratamento, apontaram que o uso do Portal de Contratos gerou melhor desempenho em todos os indicadores analisados. Destaque para aumento do conhecimento e segurança dos usuários caracterizado como impacto profundo. O desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de impacto forneceram evidências que permitem afirmar que o projeto está no caminho certo para gerar as transformações de longo prazo e também orienta ações que podem potencializar seu sucesso.

Palavras chave: avaliação de impacto; portal de contratos; mensuração de resultados; teoria da mudança.

ABSTRACT

Impact evaluation allow associations to understand whether, how and why their projects or programs fulfill what was expected from conception, through execution to delivery and closure. The evaluative practice of public projects in general and, particularly, in Brazil is still little disseminated and needs to be developed in conceptual and methodological aspects. This work aims to assess the impacts of the Contracts Portal from Government of Espírito Santo, a website developed to improve the management of state contracts, prepared and maintained by the State Secretariat for Management and Human Resources. The methodology used, of a quasi-experimental nature, was developed in an adapted, participatory and innovative way. Based on workshops for the construction of the Logical Model of Theory of Change and an evaluation instrument with the participation of stakeholders from state government agencies, the questionnaire was answered by 224 civil servants who work in the positions of contract managers and inspectors. The impact was assessed by measuring the short and medium-term changes perceived in the group of contract managers and inspectors, users of the Portal. The profile of users, the reach of the Portal and the quality of what is delivered by it from the users' perspective were also investigated. The results, from a comparison between control and treatment groups, showed that the use of the Contract Portal generated the best performance in all impact indicators. Highlight for increased knowledge and safety of users, as a profound impact. The development and application of an impact assessment methodology provided evidence that allows us to affirm that the project is on the right path to generate long-term transformations and also guide actions that can enhance its success.

Keywords: impact evaluation; contract portal; outcomes measurement; theory of change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – 7 Modelos de desenhos clássicos de Avaliação

Figura 2 – Modelo Lógico da Teoria da Mudança no formato *pipeline*

Figura 3 – Os quatro quadrantes de Wilber

Figura 4 – Os quatro quadrantes de Wilber na perspectiva de um indivíduo

Figura 5 – Modelo de Meta Impacto

Figura 6 – Registro da tela com alguns dos participantes do GT na construção da Teoria da Mudança do Portal de Contratos

Figura 7 – Registro da tela com o quadro da árvore de problemas construída com o GT na Oficina da Teoria da Mudança

Figura 8 – Registro da tela do quadro das intervenções construído com o GT na Oficina da Teoria da Mudança

Figura 9 – Registro da tela do quadro do público-alvo do PC

Figura 10 – Registro do quadro com as entregas organizadas pelo GT na 2ª oficina.

Figura 11 – Registro da tela do Jamboard com os resultados organizados pelo GT na 2ª oficina organizados de acordo com a proposta de metacapitais de Esbjorn-Hargens.

Figura 12 – Registro da tela com os impactos organizados pelo GT na 2ª oficina.

Figura 13 – Modelo lógico da Teoria da Mudança do Portal de Contratos do Governo do ES pós validação

Figura 14 – Modelo lógico da Teoria da Mudança do Portal de Contratos do Governo do ES

Figura 15 – Visão do usuário no Portal

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil de resposta do uso do Portal por Cargos

Tabela 2 – Resumo da avaliação do Perfil do público-alvo do Portal de Contratos

Tabela 3 – Resumo da avaliação dos resultados esperados com o Portal de Contratos

Tabela 4 – Resumo da avaliação do aumento do conhecimento gerado com o Portal de Contratos para Gestores

Tabela 5 – Resumo da avaliação do aumento do conhecimento gerado com o Portal de Contratos para Fiscais

Tabela 6 – Resumo da avaliação do aumento da segurança gerado com o Portal de Contratos para Situação Hipotética 1

Tabela 7 – Resumo da avaliação do aumento da segurança gerado com o Portal de Contratos pela situação hipotética 2

Tabela 8 – Resumo do perfil de resposta para a pergunta do sentimento gerado pelo PC

Tabela 9 – Resumo do perfil de resposta para a pergunta do tipo de ação mais frequente

Tabela 10 – Resumo do Perfil de resposta do uso do Portal pela indicação entre servidores

Tabela 11 – Resumo do Perfil de resposta do uso do Portal para o conhecimento e indicação das chefias

Tabela 12 – Resumo do Perfil de resposta para o NPS

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de usuários únicos do Portal de Contratos

Gráfico 2 – Número de visualizações de página do Portal de Contratos

Gráfico 3 – Média do número de sessões por usuário do Portal de Contratos

Gráfico 4 – Média da duração da sessão por usuário do Portal de Contratos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma da pesquisa realizada de junho a outubro de 2020

Quadro 2 – Transcrição da árvore de problemas construída com o GT

Quadro 3 – Estrutura base utilizada para a construção das Matrizes de Avaliação para Alcance, Perfil, Entregas e Resultados

Quadro 4 – Resumo da avaliação das entregas pretendidas pelo Portal de Contratos pela resposta mais frequente

LISTA DE SIGLAS

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

GECOV – Gerência de Contratos e Convênios

GT – Grupo de Trabalho

LabTar – Laboratório de Tecnologias de Apoio à Inovação da Universidade Federal do Espírito Santo

NPS – *Net Promoter Score*

PC – Portal de Contratos

PA – Público Alvo

PGE/ES – Procuradoria-Geral do Estado do Espírito Santo

PRODEST – Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo

SEGER – Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo

SIGA – Sistema Integrado de Gestão Administrativa do Governo do Estado do Espírito Santo

TCE/ES – Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo

TCU – Tribunal de Contas da União

TM – Teoria da Mudança

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS: ALCANCE, ENTREGA, IMPACTO	17
2.2. TEORIA DA MUDANÇA E MODELO LÓGICO	20
2.3. OS QUATRO QUADRANTES DA TEORIA INTEGRAL E O MODELO METAIMPACTO	21
3 METODOLOGIA	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	27
3.2.1 Planejamento	27
3.2.1.1 Oficinas da Teoria da Mudança	28
3.2.1.2 Oficinas da Matriz Avaliativa	36
3.2.1.3 Oficinas do Instrumento Avaliativo	37
3.3 COLETA DOS DADOS	38
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	39
4 RESULTADOS	40
4.1 OBJETO AVALIADO	40
4.2 AVALIAÇÃO DO ALCANCE	41
4.3 AVALIAÇÃO DO PERFIL	44
4.4 AVALIAÇÃO DA ENTREGA	46
4.5 AVALIAÇÃO DO IMPACTO	47
4.5.1 Aumento do Conhecimento	48
4.5.2 Aumento da Segurança	49
4.5.3 Promoção de Bem-Estar	50
4.5.4 Uso Habitual	51
4.5.5 Ferramenta de Referência e Valor	52
4.6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	57
4.6.1 Quanto às Entregas	55
4.6.2 Quanto aos Resultados	56
4.6.3 Quanto ao Perfil e Alcance	57
4.6.2 Quanto à Metodologia	57
5 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	60

APÊNDICE A - Matriz Avaliativa do Perfil	62
APÊNDICE B - Matriz Avaliativa do Alcance	63
APÊNDICE C - Matriz Avaliativa das Entregas	64
APÊNDICE D - Matriz Avaliativa dos Resultados	65
APÊNDICE E - Questionário Aplicado no Estudo de Caso	67
APÊNDICE F - Respostas da seção Perfil do Questionário	74
APÊNDICE G - Respostas da seção Entregas do Questionário	78

1. INTRODUÇÃO

A importância de estudos de Avaliação de Impacto vem aumentando entre filantropos e investidores pelo mundo nas últimas décadas. O crescente interesse mostra que organizações empresariais e públicas estão preocupadas com os resultados finais que suas ações, sejam projetos ou programas, produzem nas comunidades e nos indivíduos alcançados por elas (IDIS, 2019).

No entanto, a prática de avaliar impacto não é comum no mundo – e, particularmente, no Brasil. Uma pesquisa realizada pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) indica que, apesar de ser considerado um tema importante, a Avaliação de Impacto de projetos e de negócios sociais ainda é embrionária no Brasil (IDIS, 2018).

No setor público, em especial, a gestão de políticas baseada em evidências carece de avaliações de impacto dos programas ou projetos. Segundo Januzzi (2011), não é usual encontrar sistemas de monitoramento e de avaliação que permitam o acompanhamento, por meio de indicadores, de ações do governo, desde a alocação de recursos até o impacto gerado para público alvo beneficiado e para outros *stakeholders* envolvidos.

Particularmente, programas e projetos que visam a transformação social, sejam de caráter público ou privado, são considerados empreendimentos complexos (WORTHERN et al., 2004), e, por esse motivo, são objetos que trazem em si dificuldades inerentes à atividade avaliativa. Como consequência disso, há necessidade do desenvolvimento de abordagens metodológicas que sejam adaptadas ao ciclo de vida e ao nível de maturidade das iniciativas, bem como ao nível de alocação de recursos financeiros e humanos adequados para a avaliação de impacto. Januzzi (2014, p. 25) ainda diz que

Parece haver um déficit de contribuições e aportes por parte daqueles que estão diretamente envolvidos com os instrumentos de Monitoramento e Avaliação na ponta, em contato com formuladores da política, com decisores em nível tático e operadores dos programas e serviços nos municípios.

As avaliações de impacto são ferramentas poderosas para apoiar a gestão, sendo baseadas em evidências críveis e robustas quanto ao desempenho. Têm o intuito, fundamentalmente, de saber se um programa específico atingiu ou está atingindo os resultados desejados. Tais evidências, por sua vez, servem de base para reforçar a *accountability*, a inovação e o aprendizado contínuo nos entes públicos (GERTLER et al, 2011). Dessa maneira, é necessário procurar desenvolver e avaliar metodologias que permitam avaliações de alcance, de resultados e de impacto de iniciativas do setor público, sejam elas projetos ou programas.

Este trabalho visa contribuir para o preenchimento desta lacuna de metodologias e de resultados de avaliação de impacto de iniciativas do poder público, ao avaliar o produto de um projeto específico do Governo do Estado do Espírito Santo. Trata-se do Portal de Contratos (PC), desenvolvido em parceria da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo (SEGER) e pelo Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo (PRODEST), com suporte do Laboratório de Tecnologias de Apoio à Inovação da Universidade Federal do Espírito Santo (LabTAR/Ufes).

O Portal de Contratos foi disponibilizado para uso em fevereiro de 2019 e está ativo desde então. Ele é uma ferramenta que foi criada para aumentar o nível de conhecimento sobre gestão e fiscalização de contratos de gestores e fiscais que atuam no âmbito estadual, bem como torná-los mais autônomos em sua atuação, de modo a melhorar a gestão de contratos celebrados pelo governo do Estado do Espírito Santo. Desse modo, este trabalho tem o objetivo de avaliar o impacto gerado pelo uso do PC na atuação das funções de gestores e fiscais de contratos no âmbito estadual, e, assim, servir de suporte à efetiva tomada de decisões futuras pelos gestores da SEGER para melhorias efetivas no PC.

São dois os principais aspectos que tornam este estudo relevante: o primeiro é o resultado específico do impacto gerado por um produto inovador desenvolvido pelo poder público, que servirá de apoio à melhoria desse mesmo produto, aumentando a possibilidade deste de alcançar as transformações desejadas no momento de sua concepção e execução. O segundo é a metodologia inovadora e participativa

desenvolvida, que poderá ser utilizada pela SEGER e outros órgãos estaduais para avaliação de outros projetos e programas, o que traz uma contribuição real para o Governo do Estado do Espírito Santo.

Para tanto, o trabalho está organizado da seguinte forma: a seção 2 enfoca os fundamentos da avaliação de impacto, a Teoria da Mudança e os modelos de quadrantes e metacapitais empregados no desenvolvimento da metodologia que foi adotada; enquanto a seção 3 descreve a metodologia desenvolvida e aplicada. A seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim, o trabalho finaliza com as conclusões e sugestões de pesquisas futuras neste campo do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS: ALCANCE, ENTREGA, IMPACTO

Muitos estudos apontam a pluralidade de definições para o termo avaliação (DAHLER, 2011, SILVA, 2017, GERTLER et al, 2011). Segundo Dahler (2011), deve-se ter em mente que avaliação encontra diferentes formas dependendo de diferentes contextos e pontos de partida, com base em normativas ideológicas. Para o autor, ainda, são necessários quatro fatores-chave para construir uma definição de avaliação: um avaliando, alguma avaliação baseada em critérios, abordagem sistemática para coletar informações sobre como o avaliando desempenha nos critérios e, por fim, um propósito ou uma intenção de uso (DAHLER, 2011). Para Vedung (1997, p. 3), a partir de uma definição voltada para a prática avaliativa dentro de um contexto de políticas públicas:

Avaliação é uma sistemática ou cuidadosa apreciação do mérito, do significado e do valor da administração, das realizações e dos resultados de intervenções governamentais, que se destinam a desempenhar um papel no futuro, situações práticas da ação.

Em estudos mais recentes e bem aceitos pela comunidade de pesquisa, autores da escola avaliativa canadense buscaram uma definição abrangente para o termo. Segundo Champagne et al (2011)

“Avaliar consiste fundamentalmente em emitir um juízo de valor sobre uma intervenção, implementando um dispositivo capaz de fornecer informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre essa intervenção ou sobre qualquer um dos seus componentes, com o objetivo de proceder de modo a que os diferentes atores envolvidos, cujos campos de conhecimento são por vezes diferentes, estejam aptos a se posicionar sobre a intervenção para que possam construir individual ou coletivamente um julgamento que se possa traduzir em ações. (CHAMPAGNE et al, 2011, p.44)

É importante, dessa forma, entender o que são intervenções. Na prática, intervenções podem ser caracterizadas como iniciativas, empreendimentos, negócios, programas, políticas sociais, projetos etc. Com base nos fundamentos de Champagne et al (2011), intervenção é um sistema organizado de ação formado pela estrutura, atores, práticas, processos de ação, finalidades e ambientes da intervenção.

De maneira análoga à avaliação, o termo impacto também possui uma diversidade grande de definições. Na última década, surgiram glossários e guias para apoiar a comunicação do que seja impacto. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define impactos como "os efeitos positivos e negativos, primários e secundários de longo prazo produzidos por uma intervenção de desenvolvimento, direta ou indiretamente, intencional ou não intencional" (OECD, 2010, p. 24).

Para a área de investimentos de impacto social, impacto pode ser resumido a uma mudança atribuível a um programa (BANCO MUNDIAL, 2011). Silva (2017) vai além e sugere que a palavra impacto enderece o entendimento das relações de causa e efeito, seus desdobramentos a partir da utilização, bem como suas consequências e influências.

As avaliações de impacto podem ser definidas como um tipo de avaliação que fornece informações a respeito dos impactos produzidos por uma intervenção (ROGERS, 2014). Focadas em causalidade e atribuições, as avaliações de impacto tem o objetivo de responder perguntas específicas, do tipo: qual é o efeito causal de uma intervenção sobre um resultado esperado? (GERTLER et al, 2011; JANUZZI, 2016).

Desse ponto de vista teórico, emana a necessidade de avançar para a prática avaliativa. Essa, por sua vez, contém seus desafios próprios.

As análises de Januzzi (2016), por exemplo, indicam que a prática de avaliação de impacto vem enfrentando desafios tais como inexistência de sistemas de informação de monitoramento, constatações ambíguas ou poucos consistentes e avaliações voltadas pro modelo lógico ainda pouco frequentes. De acordo com a bibliografia, existem diferentes momentos, tipos, modelos e métodos de investigação possíveis para desenhar uma avaliação de impacto e realizá-la.

Quanto ao momento, as avaliações podem ser realizadas durante a intervenção, para fins de monitoramento e ajustes, ou ao final desta. Nesse segundo caso, as chamadas avaliações somativas são aquelas responsáveis por testar a relevância e

o mérito da intervenção, a fim de gerar valor a respeito desta ao compreender seus resultados e efeitos, sejam positivos ou negativos, na realidade (SILVA, 2017, JANUZZI, 2016). Quanto ao tipo, de acordo com Januzzi (2016), avaliações de resultado são um tipo possível a ser aplicado na avaliação e monitoramento de programas da administração pública.

Em relação aos métodos, Silva (2017) explicita três desenhos de avaliação: experimentais, quase-experimentais e não experimentais. Os princípios fundamentais de cada um são apresentados no Figura 1, que resume esses métodos organizados em sete projetos clássicos de avaliação dependendo além do desenho, dos momentos de aplicação.

Figura 1 – 7 Modelos de desenhos clássicos de Avaliação

CLASSIFICAÇÃO	MODELOS	Maior precisão	ANTES DA INTERVENÇÃO (T0)	DURANTE (T1)	LOGO APÓS A INTERVENÇÃO (T2)	ACOMPANHAMENTO (T3)
EXPERIMENTAIS OU QUASE EXPERIMENTAIS	1 Em todos os períodos com o grupo participante e controle		■	■	■	■
	2 No início e no fim da intervenção com grupo participante e grupo controle		■		■	
	3 No meio e no fim da intervenção com grupo participante e grupo controle			■	■	
	4 No início com grupo participante no fim da intervenção com grupo participante e controle		■		■	
	5 No fim da intervenção com grupo participante e grupo controle				■	
NÃO EXPERIMENTAIS	6 No começo e no fim da intervenção com grupo participante		■		■	
	7 No fim da intervenção com grupo participante				■	

Tempo

Legenda:
■ Grupo de Tratamento: Participa da intervenção
■ Grupo de Controle: Mesmas do grupo participante exceto pelo fato de que não participa da intervenção

Fonte: Adaptado de Silva R.R. e Bamberg, M et al

Autores da área valorizam a combinação de métodos, abordagens e formas de coletas de dados para avaliar uma intervenção a fim de enriquecer a atividade investigativa (STERN et al, 2012). Portanto, é justo entender que nenhuma avaliação se esgota em si.

Para a realização deste trabalho, foi projetada uma combinação específica de técnicas para atender o objetivo de avaliação de impacto do Portal de Contratos GECOV/SEGER. Ela é composta pelo Modelo Lógico da Teoria da Mudança (BRESSER, 2003), visão de mundo baseada nos quatro quadrantes de Wilber

(2005), no modelo de dez capitais (ESBJORN-HARGENS, 2009), e no uso de uma matriz avaliativa como base para construção do instrumento de coleta de dados – o questionário (SILVA, 2017). Cada um deles é abordado nas seções seguintes.

2.2. TEORIA DA MUDANÇA E MODELO LÓGICO

Teorias da Mudança são um elemento parte da Teoria de Avaliação de Programas (*Program Theory Evaluation*), esta, por sua vez, uma vertente do campo da avaliação que surgiu em meados dos anos 1980. Atualmente, possui aplicações de destaque nas áreas de mensuração de resultados, investimentos de impacto e monitoramento e avaliação de políticas públicas (ROGERS, 2008).

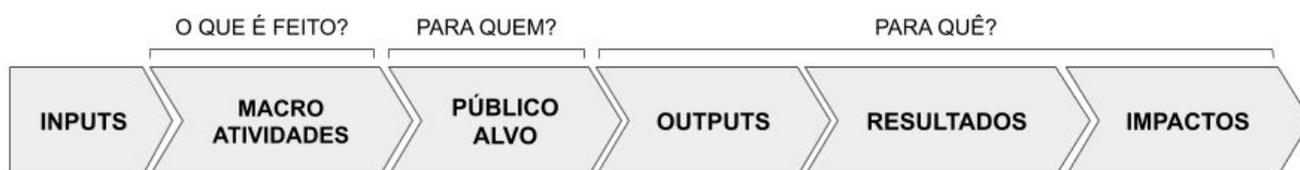
Precursora nos estudos do campo da avaliação, Weiss (1995) afirma que uma Teoria da Mudança reúne as teorias explícitas ou implícitas sobre como e por quê um programa funcionará. Com base em Weiss, Brest (2003) define que Teoria da Mudança é uma declaração que propõe uma relação causal entre o desenho de um programa e um conjunto de resultados desejados. Em publicação mais recente, Silva et al (2017, p. 27) apontam que Teoria de Mudança

É a aposta que uma iniciativa faz em relação ao futuro da realidade na qual ela intervém. Reunindo elementos em uma cadeia lógica que relaciona ações, produtos, resultados e impacto, uma teoria de mudança procura traduzir, de maneira simples e criativa, os maiores compromissos de uma iniciativa.

Usualmente, as Teorias da Mudança são visualmente representadas por diagramas chamados de Modelos Lógicos. Esses modelos mostram uma cadeia causal, na qual cada elemento nela contido é conectado de forma coerente (ROGERS, 2008).

A Figura 2 mostra o Modelo Lógico da Teoria da Mudança através do diagrama no modelo de *pipeline* com base no Guia Prática de Avaliação de Impacto Social (Silva et al). Nesta figura, o item Públicos aparece como um elemento lógico adicional.

Figura 2 – Modelo Lógico da Teoria da Mudança no formato *pipeline*



Fonte: Adaptado de Silva et al (2017)

De acordo com Silva:

- **Inputs (Entradas)** são os recursos, humanos ou financeiros, necessários para operacionalizar uma iniciativa;
- **Macroatividades ou intervenções** são as atividades centrais realizadas para um ou mais públicos com objetivo de transformar;
- **Públicos** são os grupos de pessoas que recebem a intervenção;
- **Outputs (Produtos)** são os produtos imediatos das intervenções. Possuem característica quantificável;
- **Resultados** são os resultados intermediários - efeitos de curto ou médio prazo. Mudanças diretas na vida de indivíduos ou grupos;
- **Impactos** são os resultados finais – efeitos ou mudanças percebidas no longo prazo. Mudanças mais complexas na vida de indivíduos ou grupos.

Segundo James (1998), uma avaliação baseada em uma teoria de mudança identifica o que medir – como, por exemplo, resultados finais e intermediários e a implementação de atividades determinadas a atingir esses resultados. Ela também contribui na escolha de quando e como medir esses elementos. De maneira similar, Dahler-Larsen (2005) mostra que as avaliações a partir de abordagens baseadas na teoria (“*theory-based approach*”) conectam de maneira sistemática os fins e os meios nas políticas e nos programas, sendo um recurso para promover a reflexão desses.

2.3. OS QUATRO QUADRANTES DA TEORIA INTEGRAL E O MODELO METAIMPACTO

No final da década de 90, a Teoria Integral teve sua origem a partir dos estudos do filósofo e escritor norte americano Ken Wilber. De forma geral, foi baseada na trama de significativas contribuições de todas as grandes disciplinas do conhecimento humano e, ao longo do tempo, foi surgindo como principal abordagem na área de estudos integrais e meta-teorias (ESBJORN-HARGENS, 2009). Porém, a Teoria Integralista ainda recebe críticas e não é a corrente dominante para a comunidade acadêmica.

Os quatro quadrantes da Teoria Integral, segundo Wilber, representam as quatro perspectivas fundamentais que podem ser adotadas para analisar e entender qualquer ocasião ou aspecto da realidade. De forma simples, porém irreduzível, são formados por dois pontos de vista distintos: um individual e coletivo e outro interior e exterior (WILBER, 2005; ESBJORN-HARGENS, 2009).

Figura 3 – Os quatro quadrantes de Wilber



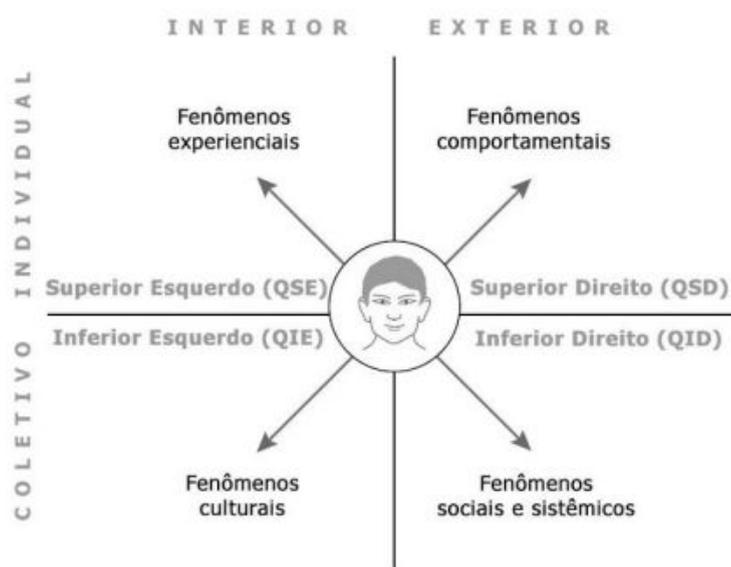
Fonte: ESBJORN-HARGENS, 2009

Os quadrantes da figura 3 mostram que os indivíduos, sob a ótica interior, possuem uma experiência subjetiva, pessoal e invisível; ao contrário da ótica exterior, na qual apresentam comportamentos e atitudes objetivas, visíveis. Estes indivíduos, por sua vez, quando membros de grupos e coletivos, possuem aspectos interiores, chamados de realidades culturais intersubjetivas, e aspectos externos, denominados de sistemas ecológicos e sociais. Essas quatro dimensões ou perspectivas também

são representadas por quatro pronomes básicos: “eu”, “nós”, “isso” e “issos” (ESBJORN-HARGENS, 2009).

De acordo com a visão geral da Teoria Integral por Sean (2009), outra maneira de entender os quadrantes é pela perspectiva do indivíduo no centro. Nela, o indivíduo pode perceber os diferentes aspectos experienciais, comportamentais, culturais e sociais da realidade, como mostra a Figura 4.

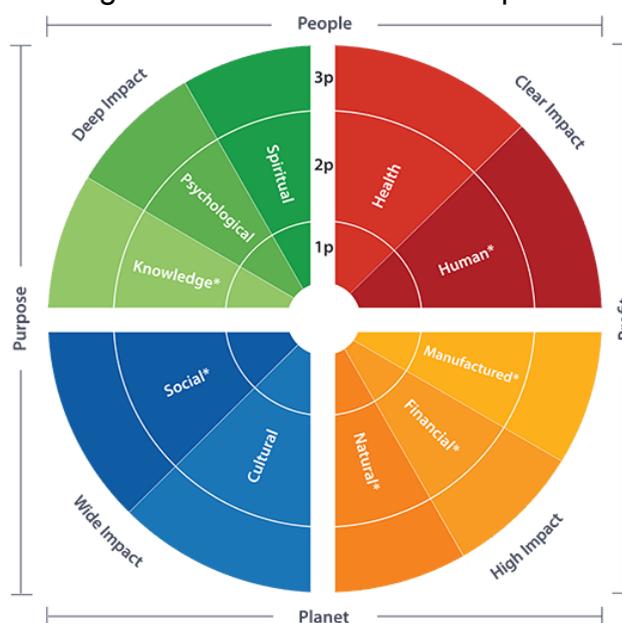
Figura 4 – Os quatro quadrantes de Wilber na perspectiva de um indivíduo



Fonte: Esbjorn-Hargens, 2009

Em 2015, apoiado na estrutura dos quatro quadrantes, Sean Esbjorn-Hargens desenvolveu um o modelo que chamou de Modelo de Metaimpacto. Nele, o autor organiza dez tipos diferentes de capitais à luz dos quatro quadrantes da Teoria Integral. O modelo de Metaimpacto, representado na Figura 5, engloba quatro tipos de impacto mensurados por dez tipos de capital que são combinados em 4 *bottom lines* (ESBJORN-HARGENS, 2015).

Figura 5 – Modelo de Meta Impacto



Fonte: Metaintegral, 2020

Destacam-se os quatro tipos de impacto que de acordo com o modelo de metaimpacto:

1. Impacto Profundo – Mede as mudanças nas experiências dos *stakeholders*. Foco em critérios subjetivos das dimensões somáticas, emocionais e psicológicas;
2. Impacto Claro – Mede as mudanças na performance dos *stakeholders*. Foco em critérios objetivos para acompanhar comportamentos;
3. Impacto Amplo – Mede as mudanças nos relacionamentos entre os *stakeholders*. Foco em critérios para monitorar quantidade, qualidade e influência dos relacionamentos;
4. Impacto Alto – Mede as mudanças nos sistemas [exemplo: cadeias logísticas, fluxo de caixa ou *customer relationship management* (CRM)] dos *stakeholders*. Foco em critérios sistêmicos para monitorar a dinâmica organizacional e do mercado.

Para Esbjorn-Hargens, são necessárias formas não redutivas e integradas de medir o impacto e o valor compartilhado entre indivíduos e sistemas para percorrer a complexidade do século XXI com sucesso (METAINTEGRAL, 2020). Avaliações de impacto, portanto, podem ser vistas através da analogia do iceberg. Para melhor entender o valor gerado na ponta, é preciso criar um arcabouço avaliativo capaz de proporcionar avaliação, cujo propósito seja atendido a fim de auxiliar *stakeholders* na tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem em vista apresentar os métodos, etapas e ferramentas utilizadas para atingir os objetivos do trabalho. Inclui-se a abordagem metodológica de avaliação de impacto, bem como a coleta dos dados e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia aplicada na pesquisa possui abordagem quantitativa e qualitativa. Quanto aos fins, é classificada como descritiva e avaliativa. No que concerne aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como estudo de caso único aplicado ao Portal de Contratos da SEGER no Governo do Estado do Espírito Santo.

O estudo de caso é qualificado como estudo intenso e exaustivo de um objeto para, assim, ampliar e detalhar o seu conhecimento (GIL, 2008). Silva ainda enfatiza que “a tarefa avaliativa requer que o objeto seja compreendido da melhor forma possível para que ele seja mais bem julgado.” (SILVA, 2017, p. 25).

Em relação ao método avaliativo, este estudo de caso baseou-se num modelo misto de avaliação de impacto, com base no Guia Prático de Avaliação para Negócios de Impacto (SILVA, 2017), utilizando a metodologia do Modelo Lógico da Teoria da Mudança. O desenho dos resultados dentro do Modelo Lógico foi baseado no *framework* de quatro quadrantes (WILBER, 2011) e no modelo do Metaimpacto (ESBJORN-HARGENS, 2016). A partir dos resultados esperados, desdobrou-se a Matriz Avaliativa que forneceu a estrutura para identificação dos indicadores e das métricas necessários, usados no questionário avaliativo.

Para vencer os obstáculos inerentes às avaliações de impacto, Stern et al (2012) indicam que estudos com abordagens baseados em teorias (*Theory-based*), em estudos de caso (*studies-case-based*) e em abordagens participativas oferecem, para avaliações de impacto, um potencial real para relacionar causas e efeitos. A pesquisa teve caráter colaborativo e em todas as etapas de planejamento e levantamento de dados contou com a participação ativa do Grupo de Trabalho (GT) composto por: (i) servidores estaduais do LabGES/SEGER; e (ii) 2 servidores da

GECOV/SEGER que estiveram envolvidos seja no desenvolvimento do PC em março e abril de 2018, seja no atendimento direto do público alvo.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

O estudo de caso que avaliou o impacto do PC foi realizado de junho a outubro de 2020 e foi dividido em 4 etapas, a saber: Planejamento e Construção, Coleta dos Dados, Análise dos Dados e Resultados. O GT teve participação essencial na etapa de planejamento da pesquisa, que foi realizada em Oficinas realizadas de maneira remota, tendo sido usado o *Google Meet* como plataforma de comunicação e as ferramentas *Google Jamboard* e *Google Sheets* para suporte e registro; além do *Google Drive* para compartilhamento. O Quadro 1 apresenta o cronograma seguido.

Quadro 1 – Cronograma da pesquisa realizada de junho a outubro de 2020

Atividade		Jun	Jul	Ago	Set	Out
1	Apresentação da Metodologia e Alinhamentos Iniciais					
2	Construção da Teoria da Mudança					
3	Construção da Matriz Avaliativa					
4	Elaboração do Questionário					
5	Coleta dos Dados					
6	Análise dos Dados					

Fonte: Elaboração própria

3.2.1 Planejamento

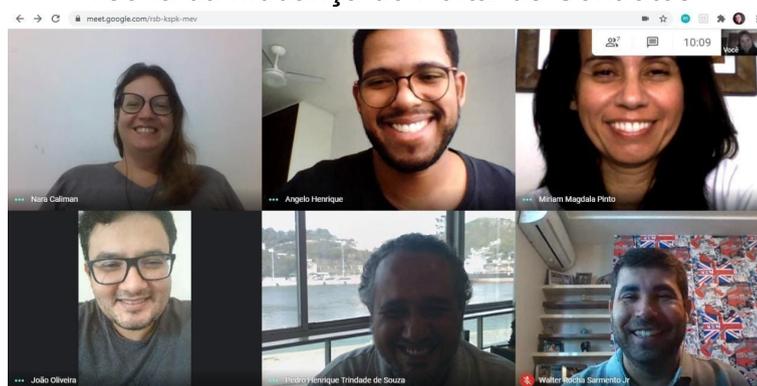
Inicialmente, realizou-se reunião com o GT no dia 10 de junho de 2020 para apresentar a metodologia de avaliação proposta e alinhar quanto aos seguintes pontos:

- Visão geral sobre o que é avaliação de impacto, para que avaliar o que é impacto e como fazer;
- Conceitos do Modelo Lógico da Teoria da Mudança;
- Necessidade de comprometimento com a participação por parte dos servidores da SEGER;
- Aplicações e desdobramentos.

3.2.1.1 Oficinas da Teoria da Mudança

A Teoria da Mudança do PC foi construída em 2 oficinas práticas com 1h30 de duração cada, ocorridas nos dias 10 e 17 de junho de 2020. De maneira totalmente remota, as oficinas foram viabilizadas através do *Google Meet*, como mostra a Figura 6, ferramenta gratuita de videoconferência. Além disso, utilizou-se o *Jamboard* como quadro virtual colaborativo, bem como pastas para compartilhamento de arquivos no Drive, ao qual todos os membros do GT tiveram acesso. O objetivo, a partir da utilização desse método, foi envolver os interessados para também gerar conhecimento ao longo do processo de aplicação da metodologia.

Figura 6 – Registro da tela com alguns dos participantes do GT na construção da Teoria da Mudança do Portal de Contratos

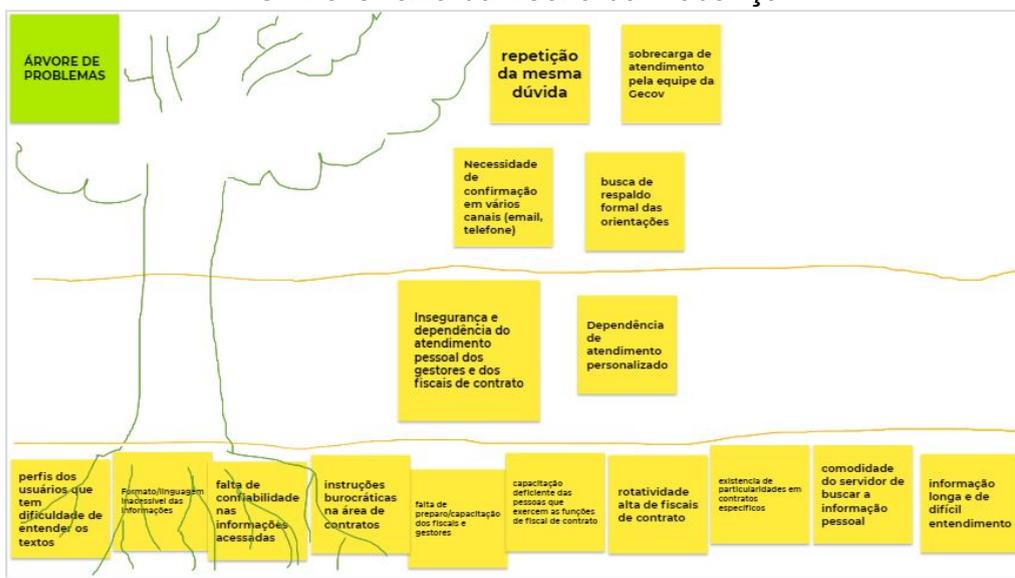


Fonte: Elaboração própria

Com o objetivo de preparar o ambiente online de colaboração, o arquivo no *Jamboard* foi criado com os seguintes quadros: árvore de problemas, mudanças, intervenções, públicos-alvo, entregáveis, resultados desejados, impactos ou mudanças alcançadas e o diagrama denominado Modelo Lógico da Teoria da Mudança, consolidados em uma única representação (Figura 14).

A primeira oficina para construção da Teoria da Mudança teve como etapa inicial entender o contexto do PC e para isso utilizou-se a dinâmica da Árvore de Problemas. O resultado encontra-se na Figura 7.

Figura 7 – Registro da tela com o quadro da árvore de problemas construída com o GT na Oficina da Teoria da Mudança



Fonte: Quadro do Jamboard

No tronco, está o problema que se pretende resolver; nas raízes, suas causas e, nos galhos, as suas consequências. A transcrição textual está apresentada no Quadro 2.

(continua)

Quadro 2 – Transcrição da árvore de problemas construída com o GT

Causas do Problema (Raízes)	Problema (Tronco)	Consequências percebidas (Galhos)
Perfis dos usuários que têm dificuldade de entender os textos	Insegurança e dependência do atendimento pessoal dos gestores e dos fiscais de contrato	Necessidade de confirmação em vários canais (email, telefone)
Formato/linguagem inacessível das informações		
Falta de confiabilidade nas informações acessadas		
Instruções burocráticas na área de contratos		
Falta de preparo/capacitação dos fiscais e gestores	Dependência de atendimento personalizado	Repetição da mesma dúvida
Capacitação deficiente das pessoas que exercem as funções de fiscal de contrato		
Rotatividade alta de fiscais de contrato		
Existência de particularidades em contratos específicos		Sobrecarga de atendimento pela equipe da Gecov

(conclusão)

Causas do Problema (Raízes)	Problema (Tronco)	Consequências percebidas (Galhos)
Comodidade do servidor de buscar a informação pessoal	Dependência de atendimento personalizado	Busca de respaldo formal das orientações
Informação longa e de difícil entendimento		

Fonte: Elaboração própria.

Na sequência, os participantes refletiram sobre quais mudanças desejam alcançar com o Portal de Contratos, sem distinguir entre mudanças de curto, médio ou longo prazo. As mudanças informadas pelo GT estão apresentadas na Figura 8.

Como atividade subsequente, os participantes foram convidados para discutir e apontar quais as intervenções ou macroatividades estão sendo realizadas pelo PC para alcançar as mudanças que desejam. As intervenções citadas durante a oficina estão mostradas na Figura 14.

Figura 8 – Registro da tela as intervenções construído com o GT na Oficina da Teoria da Mudança

Fonte: Quadro do *Jamboard*

As macroatividades transcritas no Figura 14 revelam destaque dado pelo projeto nas necessidades do usuário e na construção de ferramenta que solucione

problemas com comodidade e usabilidade – principalmente, no formato e conteúdo das informações apresentadas. A primeira oficina foi concluída com a definição do público-alvo (PA) principal do PC, que são os usuários que atuam como gestores e fiscais de contrato pelo Governo do Estado. A Figura 9 mostra os público-alvos citados pelo GT.

Figura 9 – Registro da tela do público-alvo do PC. Somente são considerados os servidores que atuam nas funções de gestor(a) e fiscal de contrato



Fonte: Quadro do *Jamboard*

Para concluir a construção do modelo lógico da Teoria da Mudança, a segunda oficina teve o objetivo de organizar as mudanças elencadas anteriormente e de entender as conexões causais para se chegar à transformação ou ao impacto desejado. Para isso, as informações contidas no quadro de mudanças foram separadas em três outras telas do Jamboard: o de ENTREGAS (*outputs*), o de RESULTADOS (*outcomes*) e o de IMPACTOS. As ENTREGAS do PC foram dispostas na Figura 10.

Figura 10 – Registro da tela com as entregas organizadas pelo GT na 2ª oficina.



Fonte: Tela do Jamboard

Os RESULTADOS, sendo as transformações de curto e médio prazos desejadas a partir das ENTREGAS do PC, foram organizados em 4 quadrantes utilizando o conceito de quadrantes de Wilber (2011). No quadrante superior esquerdo, estão relacionados resultados individuais subjetivos, ou seja, ligados à pessoa, internos. De acordo com Esbjorn-Hargens (2016), trata-se de Impacto Profundo e corresponde à formação de três tipos de capitais: de conhecimento, psicológico e espiritual.

No quadrante superior direito, estão os resultados individuais objetivos ou observáveis, denominados Impacto Claro e compostos pelos capitais de conhecimento e de saúde. No quadrante inferior esquerdo, estão os resultados ou transformações coletivas subjetivas relacionadas com a cultura ou com os valores de grupo, aos quais estão relacionados o capital social e o capital cultural. Além disso, esse quadrante é denominado por Esbjorn-Hargens de Impacto Amplo. Finalmente, no quadrante inferior direito, estão os impactos coletivos e objetivos, que são os capitais tradicionalmente conhecidos: financeiro, manufaturado e natural, reunidos por Esbjorn-Hargens como Impacto Alto. A organização dos resultados pretendidos com o uso do PC de acordo com os quatro quadrantes é apresentada na Figura 11.

Figura 11 – Registro da tela do Jamboard com os resultados organizados pelo GT na 2ª oficina organizados de acordo com a proposta de metacapitais de Esbjorn-Hargens.



Fonte: Tela do *Jamboard*

Os IMPACTOS ou as transformações de longo prazo desejadas pelo GT através do PC estão mostradas na Figura 12.

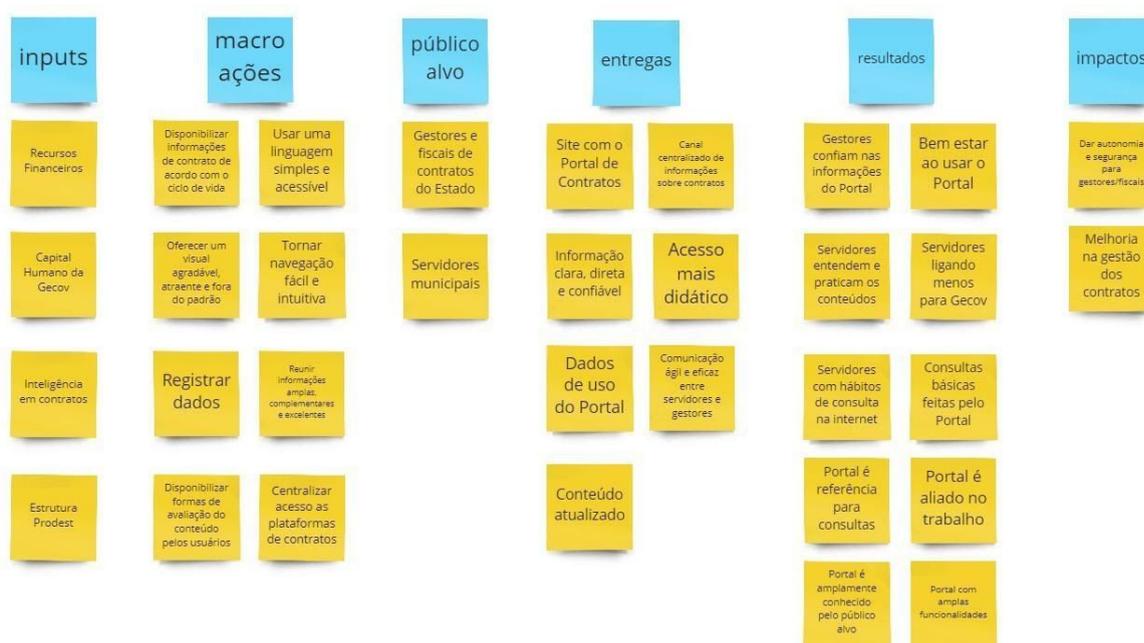
Figura 12 – Registro da tela com os impactos organizados pelo GT na 2ª oficina.



Fonte: Tela do *Jamboard*

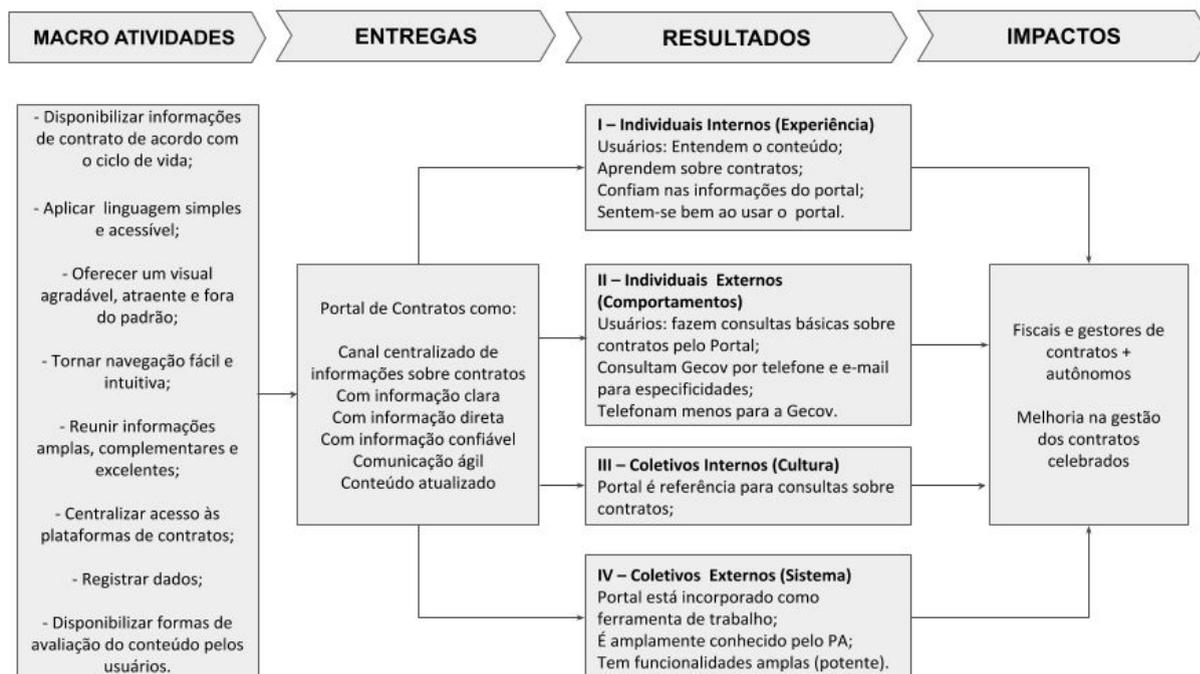
A partir desta organização, enfim, foi elaborada a Teoria da Mudança para o PC utilizando o modelo lógico, no qual, de forma coerente, as MACROATIVIDADES, produtos ou ENTREGAS, RESULTADOS e IMPACTOS foram conectados. A Figura 13 apresenta o modelo validado pelo GT e a Figura 14 mostra a representação gráfica do Modelo Lógico da Teoria da Mudança para o Portal de Contratos, utilizando o conceito de quadrantes de Wilber (2011).

Figura 13 – Modelo lógico da Teoria da Mudança do Portal de Contratos do Governo do ES pós validação.



Fonte: Tela do *Jamboard*

Figura 14 – Modelo lógico da Teoria da Mudança do Portal de Contratos do Governo do ES



Fonte: Elaboração própria

Foram identificadas oito MACROATIVIDADES desempenhadas pela GECOV/SEGER, com as quais espera-se gerar as ENTREGAS, que são as características desejadas no PC. Com o fornecimento dessas entregáveis pelo PC, são esperados os RESULTADOS que foram organizados em quatro grupos, como discriminado anteriormente: I - individuais subjetivos; II - individuais objetivos; III - interpessoais subjetivos e IV - interpessoais objetivos. Espera-se que mudanças de curto e médio prazos, dentro de perspectivas de experiência, de comportamento, de cultura e de sistema promovam a transformação de longo prazo ou o impacto desejado através do PC pela SEGER/GECOV.

A principal suposição desse modelo é que a transformação no nível de dependência de gestores e fiscais e na gestão dos contratos como um todo fundamenta-se na transformação da experiência individual dos servidores usuários do PC. Também é pressuposto que não é possível gerar servidores mais autônomos e melhorar a gestão dos contratos sem uma comunidade engajada em promover o amplo uso, a

fim de que a ferramenta do PC se torne uma referência dentro do Governo do ES. Percebe-se que a alavanca que dispara esse processo de transformação é o formato de entrega do conteúdo.

Ao final das oficinas da Teoria da Mudança, os feedbacks recebidos pelo GT foram todos positivos. Houve destaque para a metodologia de avaliação utilizada e para o aprendizado que estava sendo gerado.

3.2.1.2 Oficinas da Matriz Avaliativa

A Matriz Avaliativa do PC foi construída por meio 2 de oficinas práticas de 1,5h de duração, ocorridas nos dias 01 e 08 de julho. Na abertura do primeiro encontro, relembrou-se a Teoria de Mudança, que havia sido validada assincronamente, e foi feita a apresentação dos conceitos das outras bases teóricas desta avaliação de impacto: os quadrantes de Wilber e os Metacapitais de Sean. Em seguida, através do Planilhas Google, a Matriz Avaliativa a ser preenchida foi explicada para o GT.

A Matriz Avaliativa contou com 4 vertentes que guiaram o processo de investigação, a saber: Perfil, Alcance, Entregas e Resultados. As Matrizes de Avaliação preenchidas estão presentes nos Apêndices A, B , C, e D, respectivamente. A Matriz, segundo Silva (2017), foi construída utilizando a estrutura base presente na Quadro 3. A construção avaliativa foi disposta em diferentes categorias (colunas) Nesse processo, foi levado em conta a relevância e a viabilidade de coleta das informações, bem como a segurança do GT em dar determinado norte para a pesquisa.

Quadro 3 – Estrutura base utilizada para a construção das Matrizes de Avaliação para Alcance, Perfil, Entregas e Resultados.

Indicadores	Descritores	Pergunta no questionário	Fontes de informação	Formas de coleta de dados	Critérios de análise

Fonte: Adaptado de Silva R.R, 2017

Como os servidores que gerenciam o PC, membros do GT, nunca haviam implementado uma pesquisa com o público-alvo a fim de entender quem são os usuários do PC, decidiu-se criar uma sessão de perguntas relacionadas ao perfil para caracterizar e ampliar o entendimento sobre o contexto de implementação do projeto do PC. De forma similar, foi definido para a Avaliação de Alcance.

3.2.1.3 Oficinas do Instrumento Avaliativo

O instrumento avaliativo escolhido foi um questionário online, criado na ferramenta *Google Forms* a partir da Matriz Avaliativa, com a participação colaborativa do GT durante o período de 01 de julho a 03 de agosto. O questionário contou com as seguintes partes: introdução, perfil, uso do Portal, entregas, impactos, nessa ordem.

Quanto à estrutura, o questionário possui verificação de consentimento, opção de escolha de resposta a partir da função exercida pelo respondente (gestor ou fiscal de contrato) e lógica de navegação condicionada às respostas para aqueles que se declararam usuários e não usuários do PC. Essa lógica, de acordo com o perfil do respondente, foi aplicada para diferenciar o grupo de tratamento (usuários do PC) e o grupo controle (os não usuários do PC). A avaliação das entregas do Portal foi

realizada somente pelos respondentes que são usuários do objeto avaliado, e a avaliação do impacto foi realizada por todos servidores. A estrutura do questionário na seção de resultados foi a mesma adotada para as funções Gestor(a) e Fiscal. Apenas o conteúdo foi adaptado para corresponder às responsabilidades e às atividades referentes à função.

No que concerne ao formato e conteúdo das perguntas, as perguntas de atitude do questionário foram criadas usando a escala Likert. Para criar as situações hipotéticas e as dúvidas propostas da avaliação de impacto, contou-se com o apoio irrestrito da GECOV/SEGER.

O instrumento avaliativo foi validado durante um período de teste, no qual servidores da SEGER, externos ao GT, responderam o questionário como fiscais e gestores. No teste foram avaliados tempo de resposta, navegabilidade e clareza das perguntas. Depois de ajustes, o questionário foi finalizado e considerado apto para o envio.

3.3 COLETA DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram coletados majoritariamente por meio do questionário (Apêndice E). Gestores e fiscais de contrato foram identificados a partir de uma consulta à base de dados da PRODEST, que gerou uma lista de *e-mails*. Assim, o questionário foi lançado via e-mail, pela SEGER, para 1483 servidores públicos do Estado, e coletou respostas no período do dia 14 de agosto até 26 de agosto de 2020. Durante a coleta, foram realizados monitoramento e controle do desempenho do questionário a partir de métricas-chave, com o objetivo de gerar engajamento do GT e de servidores convidados para a pesquisa. No total, foram enviadas 253 respostas, das quais 29 não puderam ser computadas pois os servidores optaram por não continuar a pesquisa. Sendo assim, a pesquisa obteve 224 respostas válidas e analisadas na seção de resultados.

Além do questionário, foram realizadas reuniões direcionadas com o servidor da GECOV, membro do GT, para coletar dados úteis na avaliação de alcance. Através

da ferramenta de monitoramento de sites, *Google Analytics*, os conjuntos de dados foram exportados para 4 arquivos no formato de planilha.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada através de três etapas: tratamento dos dados, análise inicial com o GT e análise estatística comparativa. Primeiramente, os dados foram tratados por meio de operações de limpeza, organização e agregação, com o apoio da ferramenta *Google Sheets*. Em seguida, com os dados consistentes, foram geradas tabelas dinâmicas a fim de comparar o comportamento dos indicadores de PERFIL, ENTREGA e IMPACTO da Matriz Avaliativa pelos grupos de usuários e não usuários do PC.

Depois, gerou-se um painel avaliativo das respostas do questionário com o auxílio de ferramenta de visualização de dados. O painel foi apresentado e discutido em reunião do GT, com o objetivo de extrair a percepção inicial dos servidores do governo estadual e de gerar valor para as futuras iniciativas de melhoria do PC

Por fim, foi realizada análise estatística usando o teste Qui Quadrado para comparar os RESULTADOS do PC entre usuários (grupo de tratamento) e não usuários do PC (grupo de controle). O teste Qui Quadrado é um teste para diferença de proporções, no qual o nível de significância α definido em 5% foi usado para comparar se houve diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos de servidores. Para valores de $p \leq 0.03$ considera-se que os dois grupos possuem diferença estatística significativa com 95% de certeza. Para calcular o valor de p , foi usado uma ferramenta online.¹

¹ disponível em:

<http://www.bertolo.pro.br/FinEst/Estatistica/DistribuicaoProbabilidades2/chisquare/index.html>.

Assim sendo, uma avaliação de impacto, que é a transformação de longo prazo desejada, é feita indiretamente avaliando-se ALCANCE, ENTREGAS e RESULTADOS, que são as transformações de curto e médio prazo, com suporte de uma TEORIA DE MUDANÇA, que propõe uma lógica que permite avaliar se o IMPACTO está em vias de ser atingido ou não; e, nesse segundo caso, quais são as mudanças necessárias para serem feitas de modo que ele possa ser atingido.

4 RESULTADOS

Este documento faz parte do Estudo de Caso da Avaliação de Impacto do Portal de Contratos. Neste capítulo, são apresentados os resultados do Estudo de Caso da Avaliação de Impacto do Portal de Contratos e a discussão desses a partir dos dados gerados com a aplicação do questionário respondido pelo público alvo de gestores e fiscais de contrato do Governo do Estado do Espírito Santo.

4.1 OBJETO AVALIADO

O objeto avaliado é um portal de serviços eletrônicos voltado para servidores públicos, disponível no endereço www.contratos.es.gov.br. No ar desde janeiro de 2019, o Portal de Contratos foi criado pela Gerência de Contratos e Convênios (GECOV) da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), em parceria com o Laboratório de Apoio a Redes de Colaboração (LabTar) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo (PRODEST). O Portal foi desenvolvido usando o *Design Sprint*, metodologia de cocriação que visa criar uma solução inovadora para um desafio identificado envolvendo as partes interessadas relevantes.

O desafio identificado foi a necessidade de aumentar o conhecimento e a autonomia dos fiscais e gestores de contratos que atuam no serviço público estadual. A proposta de solução foi a disponibilização de um canal online centralizado que fosse capaz de transmitir conhecimento sobre gestão e fiscalização de contratos,

considerando o ciclo de vida destes, e a implementação deste canal de forma padronizada e ágil usando linguagem de fácil entendimento.

A Figura 15 mostra a visão do usuário ao acessar o Portal de Contratos na primeira página. Esse tela inicial indica a preocupação em entregar as fases da Gestão de Contratos de forma organizada de acordo com o ciclo de vida e por meio de visual atraente.

Figura 15 – Visão do usuário no Portal



Fonte: Site do Portal de Contratos

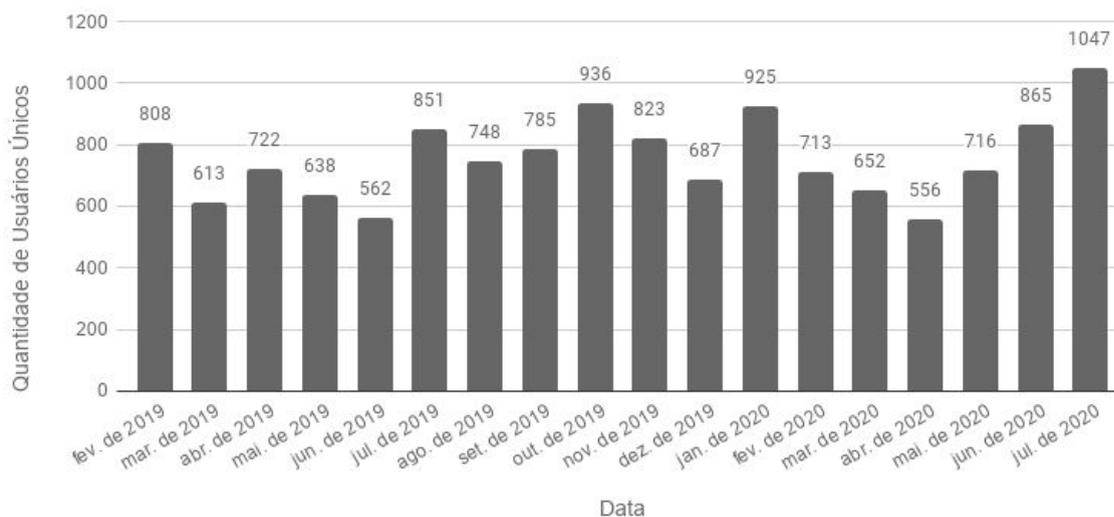
4.2 AVALIAÇÃO DO ALCANCE

O alcance do Portal de Contratos PC foi avaliado através de indicadores de usuários, sessões e visualizações. A coleta de dados, usando o Google Analytics como fonte, retornou 7 dos 10 indicadores planejados na Matriz Avaliativa do Alcance (Anexo B). Os indicadores de visualizações por tema do PC, bem como a página mais visitada, não tiveram a coleta viabilizada. Os dados coletados referem-se aos meses de fevereiro de 2019 até julho de 2020.

Nesse período, o PC alcançou 13647 usuários únicos. Com média geral de 758 usuários por mês, julho de 2020 atingiu maior alcance com 1047 usuários; e, abril de

2020, o menor, com 556 usuários interagindo com o PC. A série histórica de usuários únicos é apresentada no Gráfico 1.

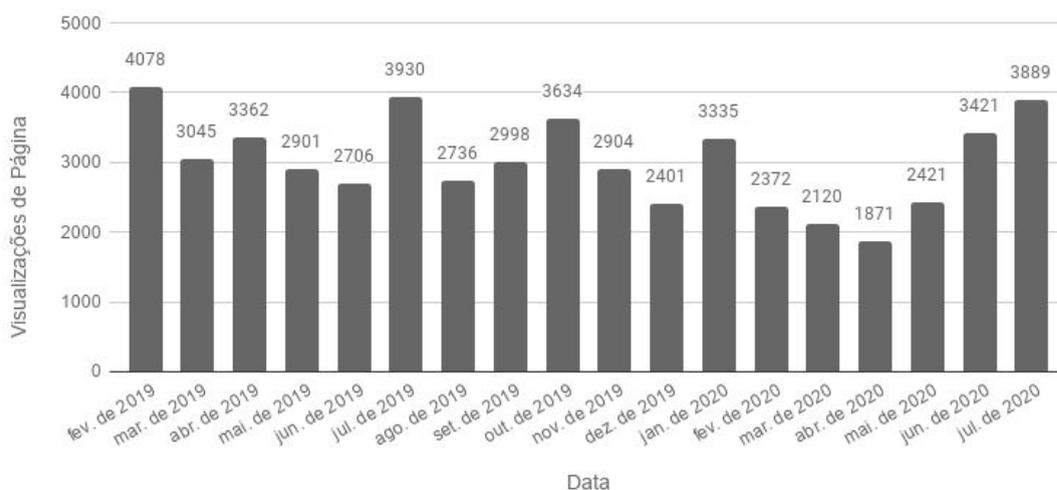
Gráfico 1 – Quantidade de usuários únicos do Portal de Contratos



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao número de páginas visitadas, o PC gerou 54124 visualizações no total. O mês com o maior número de visualizações ocorreu em fevereiro de 2019 com 4078 páginas visitadas. Já o mês com menor número foi abril de 2020 com 1871 visualizações como mostra o Gráfico 2.

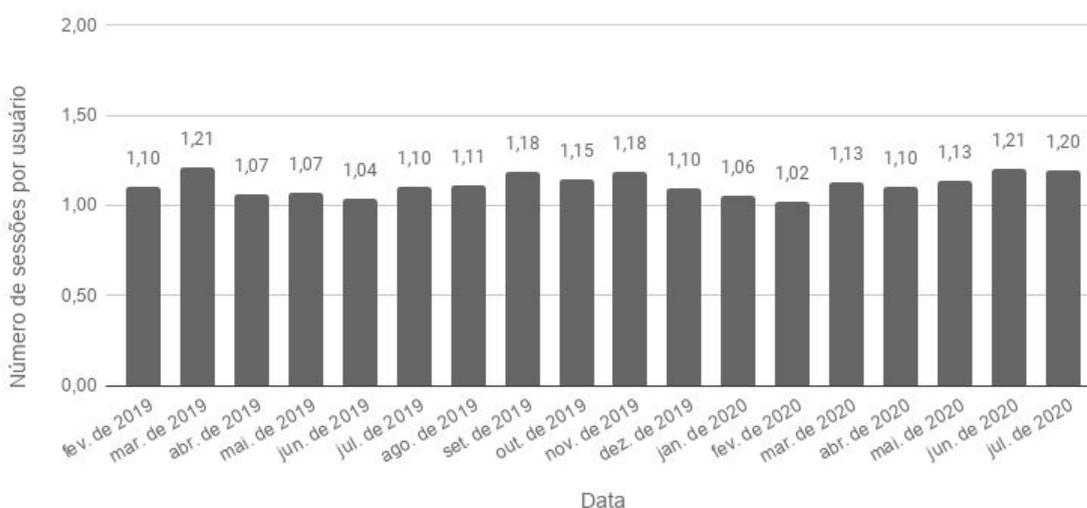
Gráfico 2 – Número de visualizações de página do Portal de Contratos



Fonte: Elaboração própria.

Sabendo-se que sessão é um grupo de interações do usuário que acontecem em um determinado período (GOOGLE, 2020), o número de sessões por usuário manteve-se equilibrado no período analisado, com a média de 1,12 sessões a cada usuário. Os meses de março e junho de 2019 tiveram maior interação, ao passo em que fevereiro de 2020 obteve a menor, com 1,21 e 1,02 sessões por usuário, respectivamente. Os dados estão apresentados no Gráfico 3.

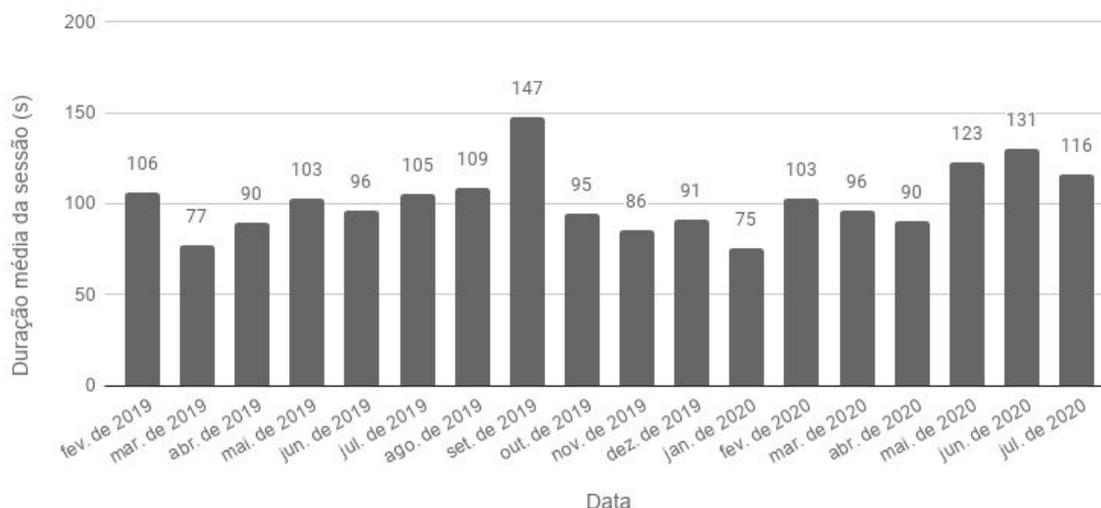
Gráfico 3 – Média do número de sessões por usuário do Portal de Contratos



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, o Gráfico 4 mostra que os usuários passaram em média 102 segundos em cada sessão. Ou seja, cada grupo de ações executadas no PC levou no geral 1 minuto e 42 segundos.

Gráfico 4 – Média da duração da sessão por usuário do Portal de Contratos



Fonte: Elaboração própria.

4.3 AVALIAÇÃO DO PERFIL

As perguntas da primeira seção do questionário enviado aos servidores estaduais que atuam como gestores e fiscais de contratos visavam caracterizar o público alvo. A Tabela 1 resume os dados do uso do portal por gestores e fiscais. Do número total de respondentes, 57% são usuários do Portal de Contratos (grupo de tratamento) e 43% não usuários (grupo de controle). Quanto à função, houve equilíbrio, com 51% dos respondentes sendo gestores e 49% fiscais.

Tabela 1 – Perfil de resposta do uso do Portal por Cargo

Função	Não Usuários	Usuários	Total geral
Fiscal de Contrato	58	53	111
Gestor de Contrato	48	65	113
Total geral	106	118	224

Fonte: Elaboração própria.

A seção “Perfil do questionário”, formada por 13 perguntas, pretendeu identificar características gerais, relacionadas à sua atuação como gestores e fiscais de contratos. As respostas da seção Perfil estão detalhadamente apresentadas no Apêndice F.

As 13 características de perfil levantado estão presentes na coluna 1 da tabela 2. Dessas 13, 5 delas não influenciam na avaliação de impactos, são apenas descritivas dos grupos estudados. Essas características são: função exercida (gestor(a) ou fiscal de contrato), órgão de atuação, conhecimento da existência do PC, forma de conhecimento do PC e frequência de uso.

Dentre as 8 características que possuem poder de influência na avaliação de impactos, no caso dos gestores, 75% delas, ou em 6 características, houve diferença significativa entre usuários e não usuários do Portal. Já no caso dos fiscais de contrato, uma diferença significativa ocorreu em 62,5%, ou seja, 5 das características. Esses resultados estão detalhados na Tabela 2.

Tabela 2 – Resumo da avaliação do Perfil do público-alvo do Portal de Contratos

Característica do Perfil	Gestor(a)			Fiscal		
	Usuários	Não Usuários	Diferença	Usuários	Não Usuários	Diferença
Função exercida	29%	21%	Não se aplica	24%	26%	Não se aplica
Tempo de Atuação	40%	26%	Significativa	31%	36%	Não-Significativa
Órgão	5%	9%	Não se aplica	4%	14%	Não se aplica
Município	51%	34%	Não-Significativa	38%	32%	Não-Significativa
Tipo de Vínculo	36%	27%	Não-Significativa	18%	30%	Significativa
Experiência	34%	19%	Significativa	36%	26%	Significativa
Complexidade de Contratos	31%	27%	Significativa	31%	27%	Não-Significativa
Quantidade de Contratos	19%	24%	Significativa	20%	24%	Significativa
Participação em Capacitações	34%	18%	Significativa	12%	28%	Significativa
Necessidade de Capacitação	49%	36%	Significativa	16%	31%	Significativa
Conhecem o Portal	-	-	-	-	-	-
Como conheceu	20%	5%	Não se aplica	14%	10%	Não se aplica
Frequência de Uso	25%	2%	Não se aplica	17%	1%	Não se aplica

Fonte: Elaboração própria.

4.4 AVALIAÇÃO DA ENTREGA

A segunda parte do questionário avaliou as entregas do Portal a partir do uso da ferramenta pelos servidores que sinalizaram consultá-lo. Sendo assim, não cabe a análise de comparação entre os grupos de usuários e não usuários nesta seção, pois ela não considera o grupo de controle (não usuários).

Os 118 servidores do grupo de tratamento (usuários) responderam 8 perguntas para avaliar as características que representam as entregas pretendidas pelo PC, as quais foram definidas na fase de desenvolvimento usando *Design Sprint*. As entregas avaliadas foram: tipos de apoios buscados, centralização dos conteúdos, clareza da linguagem, experiência de aprendizado, confiabilidade nas informações, acesso às informações, atualização das informações e grau de satisfação com o PC. Esses resultados são mostrados no Apêndice G.

No geral, a avaliação das características planejadas através do Portal de Contratos aponta que foram entregues de forma parcial. Em 5 das 8 entregas pesquisadas observa-se oportunidade de melhoria. O Quadro 4 resume os resultados obtidos através da resposta mais frequente.

Quadro 4 – Resumo da avaliação das entregas pretendidas pelo Portal de Contratos pela resposta mais frequente

Entregas do Portal de Contratos	Avaliação Mais Frequente
Apoios Buscados	Fazer downloads de modelos de documentos e/ou checklists
Conteúdo Centralizado	Encontro parcialmente o que eu preciso
Clareza da linguagem	Parcialmente clara
Experiência de aprendizado	Poderia aprender mais
Confiabilidade nas informações	Confio totalmente
Acesso às informações	Encontro facilmente
Atualização das informações	Atualizadas
Grau de satisfação .	Parcialmente satisfeito, precisei consultar outras fontes

Fonte: Elaboração própria.

4.5 AVALIAÇÃO DO IMPACTO

Esta seção do questionário tem como propósito avaliar os impactos gerados pelo uso do PC nos servidores que o utilizam, ou seja, o quanto de transformação, em termos de conhecimento e autonomia, o PC promove, como definido na Teoria da Mudança pelo GT.

A Tabela 3 apresenta o resumo dos resultados obtidos na avaliação de Impacto através da mensuração dos RESULTADOS esperados com o Portal de Contratos. Dos 8 indicadores avaliados pelos servidores que atuam como Gestor(a), o grupo de usuários do PC obteve melhor desempenho em todos indicadores em comparação com o grupo de não usuários. A análise estatística indica que essa diferença entre os grupos é significativa para todos os indicadores.

Em relação à avaliação dos servidores que atuam como Fiscais, a Tabela 3 mostra que o grupo de usuários do PC apresentou somente um indicador com pior desempenho em relação ao grupo de não usuários.

Tabela 3 – Resumo da avaliação dos resultados esperados com o Portal de Contratos

Resultado Esperado		Gestor(a)			Fiscal		
		Usuários	Não Usuários	Diferença	Usuários	Não Usuários	Diferença
Aumento do Conhecimento	Classificação Dúvidas	28%	21%	Significativa	26%	26%	Não-Significativa
Aumento da Segurança	Identificação correta	44%	27%	Significativa	33%	31%	Significativa
	Segurança	52%	34%	Significativa	37%	36%	Não-Significativa
Promoção de Bem Estar	Sentimento	49%	3%	Significativa	43%	2%	Significativa
Busca habitual no PC	Ação mais frequente	8%	2%	Significativa	5%	2%	Significativa
PC como referência para consultas	Recebeu indicação	36%	9%	Significativa	38%	7%	Significativa
	Chance de indicar (NPS)	35%	9%	Significativa	23%	5%	Significativa
PC como ferramenta de valor	Chefia conhece e indica	19%	4%	Significativa	21%	9%	Significativa

Fonte: Elaboração própria.

4.5.1 Aumento do Conhecimento

Como o PC foi projetado para ser consultado principalmente para solucionar dúvidas genéricas sobre gestão e fiscalização de contratos, as primeiras três questões dessa seção visaram avaliar a capacidade de identificação correta de dúvidas, classificadas em genéricas ou específicas.

As tabelas 4 e 5 referem-se à taxa de acerto na classificação de dúvidas em genérica ou específica para as funções de Gestor(a) e Fiscal de Contratos, respectivamente. As perguntas possuíam o seguinte enunciado: “Leia a situação abaixo e classifique a dúvida do personagem como sendo ‘genérica’ ou ‘específica’, no que diz respeito à gestão/fiscalização de contratos.”

Em todas as dúvidas, os Gestores que usam o PC obtiveram maior número de identificações corretas como mostrado na Tabela 4. No geral, a maioria dos respondentes acertou duas das três dúvidas propostas, a dúvida específica obteve apenas 39% de acerto. Para as dúvidas genéricas, o teste Qui Quadrado retornou diferença significativa entre os grupos de usuários e não-usuários do PC. Na terceira dúvida, embora o grupo de usuários tenha obtido o maior número de identificações incorretas, a diferença não foi significativa (Valor $p = 0,035$).

Tabela 4 – Resumo da avaliação do aumento do conhecimento gerado com o Portal de Contratos para Gestores

Taxa de Acerto para Gestores	Dúvida 1 Genérica	Dúvida 2 Genérica	Dúvida 3 Específica	Média
Usuários	31%	32%	22%	28%
Não usuários	26%	19%	17%	21%
Total	57%	51%	39%	49%

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos Fiscais, Por outro lado, apenas em uma das três dúvidas propostas o grupo de usuários do PC obteve maior número de identificações corretas, como mostrado na Tabela 5. Apesar disso, a média da taxa de acerto ficou em 26% para os dois grupos e segundo a análise estatística, na primeira e segunda dúvida não houve diferença significativa entre os grupos de usuários e não usuários. Na terceira

dúvida, a diferença entre os grupos foi significativa (Valor $p = 0,029$) e positiva para os usuários do PC.

Tabela 5 – Resumo da avaliação do aumento do conhecimento gerado com o Portal de Contratos para Fiscais

Taxa de Acerto para Fiscais	Dúvida 1 Específica	Dúvida 2 Genérica	Dúvida 3 Genérica	Média
Usuários	31%	24%	24%	26%
Não usuários	32%	26%	20%	26%
Total	63%	50%	44%	52%

Fonte: Elaboração própria.

4.5.2 Aumento da Segurança

Após a avaliação do conhecimento gerado pelo PC, investigou-se o aumento de confiança e um conseqüente empoderamento do PA para utilizar o conhecimento adquirido com o PC. Para isso, foram disponibilizadas duas situações hipotéticas onde um(a) personagem fictício(a) adotava uma conduta certa e outra errada. Os respondentes contavam com três opções de resposta: concordar com a conduta do personagem, discordar desta ou sinalizar que não sabiam responder. Na sequência, os gestores eram questionados quanto à sua segurança ao responder a pergunta anterior.

Tabela 6 – Resumo da avaliação do aumento da segurança gerado com o Portal de Contratos para Situação Hipotética 1

Situação Hipotética 1	Gestor(a)			Fiscal		
	Usuários	Não Usuários	Diferença	Usuários	Não Usuários	Diferença
Identificação correta	32%	16%	Significativa	41%	40%	Significativa
Segurança	49%	27%	Significativa	44%	42%	Significativa

Fonte: Elaboração própria.

Os dados da Tabela 6 mostram que os servidores que usam o PC tiveram melhor desempenho tanto na identificação da conduta de forma correta como na segurança ao responder a primeira situação hipotética. O teste Qui Quadrado sugeriu que a diferença entre os grupos de usuários e não usuários do PC foi significativa (Valor p

< 0,03) em ambos indicadores avaliados. Estes resultados indicam contraste favorável ao grupo de teste; ou seja, quem usa o Portal julgou corretamente e com maior segurança na resposta. Vale ressaltar que 17% dos gestores usuários que responderam estar seguros ou totalmente seguros erraram ao avaliar a conduta apresentada.

Tabela 7 – Resumo da avaliação do aumento da segurança gerado com o Portal de Contratos pela situação hipotética 2

Situação Hipotética 2	Gestor(a)			Fiscal		
	Usuários	Não Usuários	Diferença	Usuários	Não Usuários	Diferença
Identificação correta	56%	39%	Significativa	26%	22%	Significativa
Segurança	56%	41%	Significativa	31%	29%	Não-Significativa

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da segunda situação hipotética também mostram que o grupo de usuários do PC obteve melhor desempenho. Os dados da Tabela 7 apontam que 17% a mais dos servidores que atuam como gestores e são usuários acertaram no julgamento da conduta adotada. Em relação a atuação de fiscais, o grupo de usuários também obteve melhor desempenho ainda que a diferença tenha sido menor (4%). Quanto ao nível de segurança, os resultados também são melhores, com 15% e 3% de diferença favorável para grupo de usuários de gestores e fiscais, respectivamente. A análise estatística sugeriu que as diferenças foram significativas entre os grupos exceto para o indicador do nível de segurança para fiscais. Assim observa-se que, no geral, o grupo de usuários do PC acertou com mais segurança.

4.5.3 Promoção de Bem-Estar

É válido lembrar que, durante a etapa de construção da Teoria da Mudança, o GT foi convidado a classificar os resultados esperados nos quadrantes e no nível pessoal e subjetivo, o qual se relaciona à ideia do PC proporcionar experiências de bem-estar nos usuários através de um ambiente agradável, para que eles retornem e continuem usando a ferramenta. Esse resultado reforça, ainda, outra transformação esperada, a saber, tornar o uso do PC habitual por parte do PA.

Com base nisso, a próxima pergunta questiona os servidores sobre seus sentimentos ao usar o PC. Os resultados indicados na Tabela 8 mostram que a maioria dos sentimentos gerados em ambos gestores e fiscais ao consultar o PC foram sentimentos positivos. O que indica que o uso do PC promove o bem estar em seus usuários ao gerar sensações de conforto, satisfação e esclarecimento. Enquanto que 12% e 6% dos sentimentos gerados para gestores e fiscais, respectivamente, foram de confusão, frustração ou ainda chateação.

Tabela 8 – Resumo do perfil de resposta para a pergunta do sentimento gerado pelo PC

Sentimento	Gestor(a)			Fiscal		
	Usuários	Não Usuários	Diferença	Usuários	Não Usuários	Diferença
Positivo	49%	3%	Significativa	41%	2%	Significativa
Neutro	1%	1%		10%	1%	
Negativo	12%	6%		6%	4%	
Não usa	1%	26%		1%	26%	

Fonte: Elaboração própria.

4.5.4 Uso habitual

“O Portal está gerando impacto a ponto de diminuir o número de ligações e e-mails?” Através desse questionamento, o GT visava avaliar se o PC estava gerando mudança de comportamento nos níveis individual e objetivo nos respondentes. No questionário, foi proposta a seguinte pergunta: “Numere a sequência de ações que você geralmente faz quando tem dúvidas sobre gestão/fiscalização de contratos, sendo 1 para a ação mais frequente e assim sucessivamente. Marque somente as opções que você adota no dia a dia e deixe em branco as que você não utiliza”. Sabendo-se que a redução no número de ligações e de e-mails no contexto dessa pergunta representa menor recorrência de ações mais frequentes, a Tabela 9 apresenta os resultados para ambas funções.

Tabela 9 – Resumo do perfil de resposta para a pergunta do tipo de ação mais frequente

Tipo de Ação Mais Frequente	Gestor(a)			Fiscal		
	Usuários	Não Usuários	Total	Usuários	Não Usuários	Total
Conversa com colega servidor do seu ou de outro órgão/ente	35	32	67	24	40	64
Acessa o Portal de Contratos	9	3	12 (10%)	6	2	8 (8%)
Consulta sites oficiais sobre o assunto (PGE/ES, TCE/ES, TCU etc)	10	2	12	5	4	9
Liga para a SEGER/GECOV	4	2	6	2	1	3
Consulta materiais de capacitações de que já participou	2	3	5	5	4	9
Envia email para a SEGER/GECOV	1	0	1	3	0	3
Não marcou	4	6	10	10	9	19
Total geral	48	48	113	53	58	111

Fonte: Elaboração própria.

A ação mais frequente para 10% dos gestores e 8% dos fiscais é acessar o PC quando em situação de dúvida. Tendo em vista a amostra de 224 servidores pesquisados, este resultado mostra-se relevante para o contexto avaliado. No geral, a maioria (59%) dos respondentes possui a conversa com outros colegas servidores como primeira fonte de consulta. Este resultado sugere que utilizar a própria rede de usuários do PC pode ser uma oportunidade de melhoria na divulgação da ferramenta. A diferença entre os grupos de usuários e não usuários é significativa tanto para gestores quanto fiscais e positiva para o uso do PC, pois, boa parcela dos servidores revela ter o PC **como primeira fonte de consulta**. Por outro lado, o grupo de usuários possui 7 ações frequentes (entre ligar ou enviar e-mail) a mais do que o grupo que não usa o PC. Observa-se, ainda, 5 respostas inconsistentes de servidores que sinalizaram acesso mesmo sendo parte do grupo de não usuários do PC. Estas inconsistências apontam que a pergunta teve difícil entendimento por parte do PA.

4.5.5 Ferramenta de referência e valor

As últimas três perguntas da seção de impactos avaliaram o resultado esperado do PC se tornar uma referência de consultas entre a comunidade do PA e uma

ferramenta de valor no sistema. Os indicadores levantados foram: (i) indicação entre servidores, (ii) conhecimento e indicação das chefias e (iii) probabilidade de indicação da ferramenta.

Considerando a indicação entre os servidores, os dados da Tabela 10 mostram que a 7 em cada 10 pessoas da comunidade de gestores e fiscais que usam o PC já recebeu alguma indicação do PC. Segundo a análise estatístico do Teste Qui Quadrado, a diferença entre os grupos de usuários e não usuários é significativa para ambos as áreas de atuação. Dessa forma os resultados sugerem que o uso do PC impacta positivamente na valorização da ferramenta entre a comunidade de usuários e que o PC está no caminho certo para tornar-se uma referência nas consultas.

Tabela 10 – Resumo do Perfil de resposta do uso do Portal pela indicação entre servidores

Alguém já indicou	Gestor(a)			Fiscal		
	Usuários	Não Usuários	Total	Usuários	Não Usuários	Total
Não	24	36	60	8	42	50
Sim	41	10	51	42	8	50
Prefiro não responder	0	2	2	3	8	11
Total geral	65	48	113	53	58	111

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao RESULTADO esperado do PC ser reconhecido como ativo de valor, os dados do indicador do conhecimento e indicação das chefias são positivos e apontam a atuação das chefias dos servidores pesquisados a favor do PC. A Tabela 11 mostra que 75% dos gestores e fiscais que possuem chefias que conhecem e indicam a ferramenta fazem parte do grupo de usuários do PC. A diferença entre os grupos de controle e tratamento é significativa (Valor $p < 0,003$) para gestores e fiscais e vem para confirmar essa análise. Ainda assim, cerca de 20% das chefias dos servidores não conhecem o PC representando assim importante foco para futuras campanhas de divulgação.

Tabela 11 – Resumo do Perfil de resposta do uso do Portal para o conhecimento e indicação das chefias

Indicação da Chefia	Gestor(a)			Fiscal		
	Usuários	Não Usuários	Total	Usuários	Não Usuários	Total
Prefiro não responder	23	30	53	22	29	51
Conhece e indica	22	5	27	23	10	33
Não conhece	18	8	26	6	11	17
Conhece mas não indica	2	5	7	2	8	10
Total geral	65	65	113	58	53	111

Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, a última pergunta questionava de 0 a 10 a probabilidade dos respondentes indicarem o Portal de Contratos para algum outro colega servidor. O *Net Promoter Score* (NPS) é uma pontuação que varia de -100 a 100 e avalia a satisfação geral em relação a um produto ou serviço. O NPS é calculado a partir da subtração entre a quantidade de promotores (notas 9 e 10) e detratores (notas entre 0 e 6). De modo geral, somente 36% dos servidores promove e recomenda a experiência com o PC. O NPS para o grupo de gestores usuários do PC foi de 29 enquanto que o grupo dos que não consultam o Portal indicou o NPS de -16. Os servidores que atuam na fiscalização dos contratos também obtiveram desempenho similar, NPS de 23 e -44 para usuários e não usuários, respectivamente. Estes resultados indicam que a satisfação geral ao PC está na zona de aperfeiçoamento. A Tabela 12 resume a quantidade de gestores promotores, passivos ou detratores comparando os dois grupos de usuários e não usuários.

Tabela 12 – Resumo do Perfil de resposta para o NPS

Chance de Indicar	Gestor(a)			Fiscal		
	Usuários	Não Usuários	Total	Usuários	Não Usuários	Total
Promotores	40	10	50	25	6	31
Passivos	18	10	28	15	8	23
Detratores	7	8	15	13	44	57
Total geral	65	48	113	53	58	111

Fonte: Elaboração própria.

4.6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Tendo apresentado os resultados na seção anterior, nesta seção eles são discutidos e analisados. Também constam considerações relacionadas ao estudo.

4.6.1 Quanto às Entregas

Os resultados da pesquisa indicaram que as características esperadas pelo GT foram entregues de forma parcial pelo Portal de Contratos. Diante deste contexto de regularidade e visando a implementação de ações que aproximem o PC de aumentar a percepção das entregas por parte do PA foram identificadas as seguintes propostas de melhoria.

- Criar o recurso de busca por palavra-chave no PC para que os usuários possam encontrar tudo o que precisam ou ainda receber indicações de conteúdo em ferramentas correlatas, do SIGA e do Portal de Transparência para assim melhorar a avaliação do grau de satisfação do PC;
- Implementar a metodologia de linguagem simples voltada para iniciativas de governo eletrônico para que os usuários possam ler, compreender e usar as informações dispostas no PC com mais facilidade – para o PC se tornar referência em dúvidas genéricas
- Ampliar a experiência de aprendizado dos usuários através de recursos de *gamificação* da plataforma.
- Incentivar o uso dos botões de elogio, sugestão, reclamação, implementar ferramenta de feedback visual e monitorar os resultados periodicamente.

Além disso, cabe analisar a relação de causa e efeito para entender se na prática as MACRO ATIVIDADES implementadas estão gerando as ENTREGAS pretendidas para os usuários da ferramenta. É importante revisar e atualizar periodicamente a Teoria da Mudança já que esta foi a base para que a avaliação de impacto pudesse investigar cuidadosa e sistematicamente como as ENTREGAS estavam, de fato, sendo percebidas pelos usuários.

4.6.2 Quanto aos Resultados

Em relação à avaliação dos RESULTADOS, ou às transformações de curto e médio prazo, o grupo de usuários do PC obteve melhor desempenho em todos os oito indicadores analisados. Os RESULTADOS positivos foram mais percebidos para os servidores que atuam como Gestores em comparação com a parcela que atua como Fiscal.

Na perspectiva da experiência individual dos servidores, tida como impacto profundo, o uso do PC impactou positivamente no aumento do conhecimento e da segurança, além de gerar bem estar nos usuários. Na perspectiva do capital cultural, o PC está no caminho para gerar impacto amplo ao se tornar uma referência de consultas para a comunidade do PA pesquisado. Por último, a pesquisa mostrou que o PC é reconhecido como um ativo de valor do sistema para gestão estadual, na medida em que a ferramenta é conhecida e indicada pelas chefias, sendo considerado impacto alto.

Para auxiliar a implementação de ações que aproximem o PC de gerar os impactos desejados de autonomia e melhoria da gestão de contratos, foram identificadas as seguintes propostas de melhoria:

- Criar página com lista de dúvidas mais frequentes classificadas como genéricas ou específicas para assim ampliar o entendimento do nível da dúvida e principalmente orientar a ação dos usuários;
- Disponibilizar conteúdo baseado em situações hipotéticas aplicadas à prática de gestão e fiscalização de contratos para que os servidores aumentem o conhecimento prático que possuem e a segurança para agir tendo em vista o baixo desempenho no geral;
- Criar ciclo de capacitação voltado para atualização de conteúdos em gestão e fiscalização e, ao final, reconhecer órgãos com maior número de servidores participantes;
- Implementar ambiente de troca como um fórum online para aumentar a frequência de uso habitual do PC aproveitando da forte interação existente entre os servidores estaduais;

- Implementar pesquisa qualitativa com servidores que atual como Fiscais para entender como melhorar a experiência no PC para este PA específico.

4.6.3 Quanto ao Perfil e Alcance

A avaliação do PERFIL permitiu montar uma persona geral do PA e, assim, entender quem são os usuários do PC com base dados descritivos. É válido considerar que este foi um estudo quasi-experimental e o grupo controle não é um controle perfeito do grupo de tratamento, já que, no que diz respeito ao perfil entre os dois grupos, houve diferença significativa entre eles em 5 das 8 questões colocadas. Os números da avaliação de ALCANCE mostraram que o PC alcançou 13647 pessoas entre os meses de fevereiro de 2019 até julho de 2020.

Com o objetivo de apoiar futuros ciclos de melhoria na ferramenta do PC, sugere-se os seguintes pontos com vistas à ampliação do uso e diversificação do perfil dos usuários.

- Implementar pesquisa qualitativa com 40 servidores que conhecem a ferramenta mas não usam para coletar pontos de melhoria a partir do PA;
- Criar campanhas de divulgação e indicação voltadas para o público alvo de chefias. Focando nessa camada estratégica, o esforço pode ser menor para interagir com menos servidores e o impacto pode ser maior tendo em vista que os mesmo possuem maior poder de influência dentro do sistema estadual de gestão e fiscalização de contratos;
- Focar em divulgação do PC para além da região da Grande Vitória para aumentar o número de usuários de outros municípios.

4.6.2 Quanto à Metodologia

A metodologia utilizada para realizar a avaliação de impacto do PC foi essencial para os resultados obtidos. Além do desenvolvimento de método personalizado à realidade e maturidade do PC num ambiente totalmente online e remoto, destacam-se outros dois pontos: o engajamento do GT junto às atividades do processo avaliativo e a organização dos RESULTADOS da Teoria da Mudança,

utilizando os quadrantes de Wilber (2005) e os metacapitais de Sean (ESBJORN-HARGENS, 2009).

5 CONCLUSÃO

O Portal de Contratos (PC) está gerando impacto positivo no público-alvo (PA) de servidores que atuam na gestão e fiscalização de contratos do Governo do ES. Dessa forma, o propósito deste estudo foi atingido ao avaliar o impacto gerado pelo uso de ferramenta eletrônica de serviço público. Foi utilizado método avaliativo personalizado e inovador – realizado por completo em espaços virtuais de colaboração com Grupo de Trabalho, no qual participaram servidores da Seger juntamente à equipe do LabTAR/Ufes. O processo de avaliação usou arcabouço avaliativo que, sob a luz do Modelo Lógico da Teoria de Mudança, permitiu evidenciar o impacto, avaliado por meio dos RESULTADOS promovidos pelo PC sobre seus usuários. Além da perspectiva dos RESULTADOS, que mostram a transformação promovida nos usuários, também foram exploradas as vertentes: PERFIL DOS USUÁRIOS, ALCANCE DO PORTAL e suas ENTREGAS, pelo ponto de vista dos usuários.

Foi constatado que o PC é um importante aliado, principalmente, na geração de conhecimento e de segurança para o PA pesquisado de gestores e fiscais. Portanto, com este estudo de caso fica claro que avaliações de impacto possuem relevância e que a gestão pública deve considerar destinar recursos para a ampliar a implementação de avaliações de impacto em políticas, programas e projetos. Assim, a tomada de decisão é apoiada de forma fundamentada e assertiva ao usar evidências.

No entanto, é importante pontuar limitações que foram observadas na pesquisa. Uma é em relação à possível influência nos resultados gerada pela diferença de perfil entre os grupos comparados. A outra é a falta de evidências para concluir qual é o sentido da causalidade entre uso do PC e melhor desempenho pelos gestores e fiscais de contrato.

Finalmente, como sugestão de trabalho futuro, tem-se a realização de estudo de causalidade para entender se, de fato, é o uso do PC que leva a melhores resultados ou se os servidores que tem mais interesse pelo aprendizado e sabem mais sobre gestão e fiscalização são aqueles que usam mais o PC.

REFERÊNCIAS

BAMBERG, M.; RUGH, J.; MABRY, L. **Real World Evaluation**. 1 ed. California: Sage Publications, 2006.

CHAMPAGNE, F. et al. In: A avaliação no campo da saúde: conceitos e métodos. **Avaliação – conceitos e métodos**, 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.

COMO uma sessão da Web é definida no Google Analytics - Ajuda do Google Analytics. s/d. Disponível em:

<https://support.google.com/analytics/answer/2731565?hl=pt-BR#>. Acesso em: 06 nov. 2020.

DAHLER-LARSEN, P. **The Evaluation Society**. 1 ed. Stanford: Stanford University Press, 2011.

ESBJORN-HARGENS, S. Developing a complex integral realism for global response: three meta-frameworks for knowledge integration and coordinated action. In: Roy et al (eds). **Metatheory for the twenty-first century**. 1 ed. Bhaskar Routledge: London, New York, 2016.

VEDUNG, E. **Public Policy and Program Evaluation**. 1 ed. Boca Raton: Routledge, 1997.

FABIANI, P. et al. **Avaliação de Impacto Social metodologias e reflexões**, 2018. [S.l.] Disponível em:

https://www.idis.org.br/wp-content/uploads/2018/05/Artigo_Avaliacao_Impacto_Social_06.pdf. Acesso em: 1 dez. 2020.

GERTLER, P. J. et al. **Avaliação de Impacto na Prática**, 2 ed. Washington: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOSSARY of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2010. [S.l.]. Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>. Acesso em: 26 de nov. de 2020.

JANNUZZI, P. M. **Avaliação de programas sociais no Brasil**: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. Ipea. Brasília, v. 36, p. 251-275, 2011a.

JANNUZZI, P. M. **Monitoramento e Avaliação de programas sociais**. Uma introdução aos conceitos e técnicas. 1 ed. Campinas: Alínea Editora; 2016.

METAINTEGRAL. Meta Integral: Be impact, 2020. Disponível em: <https://www.metaintegral.com/>. Acesso em: 24 de nov. de 2020.

ROGERS, P. **Overview of Impact Evaluation**, Methodological Briefs: Impact Evaluation. 1 ed. Florence: UNICEF Office of Research, 2014.

SILVA, R. R. et al. **Avaliação para negócios de impacto social**. Guia Prático. 1 ed. São Paulo: Artemísia/ABF/Move, 2017.

STERN, E. et al. **Broadening the range of designs and options for impact evaluations**. 1 ed. London: Department for International Development, 2012.

TENDÊNCIAS e desafios para a Avaliação de Impacto no Brasil. IDIS, 2018.

Disponível em:

<https://www.idis.org.br/tendencias-e-desafios-da-avaliacao-de-impacto-no-brasil/>.

Acesso em: 01 de dez. de 2020.

WILBER, K. **A theory of everything**: an integral vision for business, politics, science and spirituality. 1 ed. Boston: Shambhala, 2001.

WORTHERN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L.. **Avaliação de programas**: concepções e práticas. 1 ed. São Paulo: Gente, 2004.

APÊNDICE A - Matriz Avaliativa do Perfil

Público-alvo	Indicadores	Descritores	Pergunta no questionário	Fontes de informação	Formas de coleta de dados	Crítérios de análise
Fiscais e Gestores de Contrato Estaduais	Número de usuários por órgão	Contagem da quantidade de usuários que atuam nos órgãos vinculados ao PC e a gestão de contratos estadual	Qual é o órgão em que você atua?	Servidores do Estado que já atuaram ou atuam como gestores ou fiscais de contrato	Pesquisa utilizando google forms disparado via email	Caráter descritivo
	Número de usuários por região geográfica	Contagem distinta da quantidade de usuários que moram em cada município do ES citado	Em qual município você atua?			Diferença significativa (p-value < 0,03)
	% do PA para cada natureza do seu vínculo	Divisão da quantidade de usuários comissionados, efetivos e designação temporária em relação à quantidade total de respondentes	Qual é a natureza do seu vínculo? comissionado, efetivo, designação temporária			Diferença significativa (p-value < 0,03)
	Tempo médio do PA exercendo a função de gestor ou fiscal	Média da diferença entre o primeiro mês e o último mês que os respondentes atuam como gestor ou fiscal	Há quanto tempo é gestor ou fiscal?			Diferença significativa (p-value < 0,03)
	Média consolidada dos contratos gerenciados/fiscalizados	Média aritmética simples da quantidade de contratos que um gestor ou fiscal foi responsável por gerir/fiscalizar no período entre os meses de fevereiro de 2019 e junho de 2020	Quantos contratos já geriu ou fiscalizou no período em 2019 e 2020?			Diferença significativa (p-value < 0,03)
	Autoavaliação do nível de experiência do PA	Gestor ou fiscal faz uma autoavaliação sobre o nível de experiência baseado em uma escala qualitativa	Como você considera sua experiência em gestão e fiscalização de contratos?			Diferença significativa (p-value < 0,03)

Fiscais e Gestores de Contrato Estaduais	Nível de complexidade dos contratos	Gestor ou fiscal faz uma autoavaliação sobre o nível de dificuldade dos contratos baseado em uma escala qualitativa	Qual é sua percepção sobre a complexidade dos contratos que gerencia ou fiscaliza?	Servidores do Estado que já atuaram ou atuam como gestores ou fiscais de contrato	Pesquisa utilizando google forms disparado via email	Diferença significativa (p-value < 0,03)
	Engajamento em experiências práticas de aprendizado do PA	Avaliação do engajamento do PA a partir da participação em experiências prática de aprendizado como treinamentos	Você já participou de alguma capacitação em gestão e fiscalização de contratos?			Diferença significativa (p-value < 0,03)
	Taxa de fiscais/gestores que conhecem o portal	Divisão da quantidade de usuários que conhecem o PC e a quantidade total de respondentes	Você conhece o Portal de Contratos do Governo do Estado?			Caráter descritivo
	Taxa de fiscais/gestores que usam o Portal	Divisão da quantidade de usuários que usam o PC e a quantidade total de respondentes	Você consulta o PC do governo do Estado?			Caráter descritivo
	Frequência média de acesso	Média da frequência que um fiscal/gestor acessa o PC baseada na quantidade de respostas que cada opção recebeu	Se sim, com que frequência? Lista de opções			Diferença significativa (p-value < 0,03)
	Eficácia dos meios de divulgação	Quantidade de usuários que conheceram o PC a partir de cada meio de divulgação listado	Como você conheceu o Portal? Lista de opções			Caráter descritivo

APÊNDICE B - Matriz Avaliativa do Alcance

Público-alvo	Indicadores	Descritores	Fontes de informação	Formas de coleta de dados	Critérios de análise
Fiscais e Gestores de Contrato Estaduais	Número de usuários total	Contagem do número total de pessoas diferentes que acessaram o portal entre os meses de fevereiro de 2019 até julho de 2020	Pelo admin web	Dados brutos exportados no formato .xlsx ou .json a partir das ferramentas de analytics	Não se aplica
	Número de usuários mês	Contagem do número de pessoas diferentes que acessaram o portal em cada mês entre os meses fevereiro de 2019 a junho 2020	Pelo admin web		Não se aplica
	Número de acessos total	Contagem do número total de acessos ao portal entre os meses fevereiro de 2019 a junho 2020	Pelo analytics do PC		Não se aplica
	Número de acessos mês	Contagem do número de acessos ao portal por mês entre os meses de fevereiro de 2019 a junho 2020	Pelo analytics do PC		Não se aplica
	Média de acessos por usuário total	Média aritmética simples do número de acessos total entre os meses de fevereiro de 2019 a junho 2020	Pelo analytics do PC		Não se aplica
	Média de acessos por usuário por mês	Média aritmética simples do número de acessos por mês entre os meses de fevereiro de 2019 a junho 2020	Pelo analytics do PC		Não se aplica

APÊNDICE C - Matriz Avaliativa das Entregas

Características do Portal (Entregas)	Indicadores	Descritores	Pergunta no questionário	Fontes de informação	Formas de coleta de dados	Crítérios de análise
Centralização de informações sobre contratos	PA reconhece que o PC centraliza as informações sobre contratos	usuário utiliza o PC para buscar informações sobre:	Marque todas as opções com os tipos de apoios que você busca no Portal de Contratos.	Usuário do portal	Pesquisa utilizando google forms disparado via email	Classificação nível de entrega (total, parcial, não entrega)
	Percepção sobre nível de centralização	Usuário avalia o nível centralização de conteúdos de gestão de contratos no PC a partir de opções qualitativas listadas	Como você avalia a centralização de conteúdos do Portal de Contratos?			
Linguagem clara	Percepção sobre clareza das informações	Usuário avalia o nível de clareza dos conteúdos de gestão de contratos no PC a partir de escala qualitativa	Como você avalia a clareza da linguagem com que são apresentadas as informações que você encontra no Portal de Contratos?			
Apresentação didática dos conteúdos	Taxa de aproveitamento do PC	Divisão da quantidade de usuários que aprendeu com o PC e a quantidade total de respondentes	Como você avalia a sua experiência de aprendizado ao usar o Portal de Contratos?			
Informação confiável	Taxa de confiabilidade do PC	Divisão da quantidade de usuários que confia nas informações do PC e a quantidade total de respondentes	Como você considera a confiabilidade das informações do Portal de Contratos?			
Informação procurada é fácil de achar	Taxa de usabilidade do PC	Divisão da quantidade de usuários que encontra as informações do PC e a quantidade total de respondentes	Como você avalia o acesso às informações que procura no Portal de Contratos?			

Informação atualizada	Taxa de atualização do PC	Divisões da quantidade de usuários que consideram as informações do PC são atualizadas e a quantidade total de respondentes	Como você julga a atualização das informações apresentadas no Portal de Contratos?	Usuário do portal	Pesquisa utilizando google forms disparado via email	Classificação nível de entrega (total, parcial, não entrega)
Informação suficiente	Taxa de suficiência do PC	Divisão da quantidade de usuários que acredita que as informações do PC são suficientes para agir e a quantidade total de respondentes	Como você avalia o seu grau de satisfação com as informações encontradas no Portal de Contratos?			

APÊNDICE D - Matriz Avaliativa dos Resultados

Categoria de Impacto	Resultados	Tipo de capital	Definição	Moeda	Indicadores	Descritores	Pergunta no questionário	Fontes de informação	Formas de coleta de dados	Crítérios de análise
Individual subjetivo/ impacto profundo	Aumento do conhecimento do PA sobre os conteúdos referentes à gestão de contratos	Conhecimento	Quantidade de informação, conhecimento e compreensão encontrada nos indivíduos	Compreensão	Conhecimento dos usuários sobre gestão de contratos	Usuário consegue discernir quais informações são genéricas e quais são específicas sobre gestão de contratos em algumas das fases de vida.	Avalie as x afirmativas abaixo e classifique-as como sendo genéricas ou específicas no que diz respeito à gestão de contratos	Servidores do Estado que já atuaram ou atuam como gestores ou fiscais de contrato	Pesquisa utilizando google forms disparado via email	Diferença significativa (p-value < 0,03)
	Aumento de segurança do PA para utilizar o conhecimento que adquiriu no portal da Gecov	Psicológico	Capacidade dos indivíduos de pensar, refletir e ter acesso a recursos psicológicos internos	Auto consciência	Confiança dos usuários em usar as informações encontradas no PC para avaliar situações de contratos	Como usuário classifica seu grau de confiança em posições mostradas em situações hipotéticas certas e erradas apresentadas	Dar duas situações hipotéticas, onde um personagem erra e acerta na conduta e perguntar se concorda ou não com que grau de confiança ele afirma isso			Diferença significativa (p-value < 0,03)
	Promoção de bem estar do usuário ao navegar pelo PC				Sensação de satisfação ao usar o PC	Como usuário avalia seus sentimentos em opções positivas ou negativas ao usar o PC	Como o usuário se sente usando o PC? (confuso, realizado, com raiva, confortável etc) podendo ter várias marcações			Diferença significativa (p-value < 0,03)

Individual objetivo/ impacto claro	Criação do hábito de buscar informações genéricas sobre gestão de contratos no PC	Humano	A experiência total, <i>know-how</i> e capacidade para realizar conjuntos específicos de tarefas	Habilidades e capacidades	Avaliação de práticas dos usuários de busca de informações sobre gestão de contratos	Como o usuário habitualmente resolve necessidades que aparecem na gestão ou fiscalização de contratos	Quando o usuário tem determinadas necessidades como dúvidas, <i>check list</i> , e outras, o que geralmente faz? Enumere em ordem decrescente	Servidores do Estado que já atuaram ou atuam como gestores ou fiscais de contrato	Pesquisa utilizando google forms disparado via email	Diferença significativa (p-value < 0,03)
Interpessoal subjetivo/ impacto amplo	PC como referência para consultas para o PA	Cultural	Processos internos e externos de criação de significação compartilhada de uma comunidade	Coerência comunitária	Valorização do PC pela comunidade de gestores e fiscais como referência	Percepção do usuário de como a comunidade de gestores e fiscais percebe o valor do PC	Alguém já indicou para você? Qual a chance de 0 a 10 de você indicar o PC?			Diferença significativa (p-value < 0,03)
Interpessoal Objetivo/ impacto alto	PC como uma ferramenta de valor para a gestão estadual	Manufaturado	quantidade de ativos e infra-estrutura de uma organização	Ativos	Reconhecimento pelos gestores dos órgãos estaduais da ferramenta PC como ativo	Órgãos governamentais reconhecem o PC como ativo de valor disponível	O quanto o PC é reconhecido ou reforçado como ativo ou ferramenta útil no sistema de gestão estadual como um todo?			Diferença significativa (p-value < 0,03)

APÊNDICE E - Questionário Aplicado no Estudo de Caso

Avaliação do Portal de Contratos

O Portal de Contratos do Governo do Estado do Espírito Santo foi desenvolvido pela SEGER em parceria com o PRODEST com o objetivo de auxiliar gestores e fiscais de contrato na realização das suas atividades. O Portal de Contratos está disponível para acesso desde Janeiro de 2019, no endereço <https://contratos.es.gov.br/>.

Agora, passados pouco mais de 18 meses, estamos avaliando o Portal de Contratos, visando adequá-lo para melhor atingir o seu objetivo. Você que atualmente atua como gestor ou fiscal de contrato está sendo convidado a preencher este questionário de maneira anônima. Você precisará dedicar aproximadamente 15 minutos para completá-lo. Caso tenha alguma dúvida, antes de iniciar o questionário, você pode contatar a Gerência de Gestão de Contratos e Convênios (GECOV), no email gecov@seger.es.gov.br ou no telefone (27) 3636-5257. Vamos lá?

Sessão	Índice	Perguntas
Introdução	1	Eu concordo em participar da pesquisa. Entendo o objetivo e a natureza deste estudo e estou participando voluntariamente. Autorizo o uso das respostas para fins de pesquisa e ciência. Entendo ainda que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade ou consequência. () Estou ciente e quero continuar () Não quero continuar
	2	Deseja responder a pesquisa como gestor de contrato ou fiscal de contrato? () Gestor de Contrato () Fiscal de Contrato
Perfil	3	Considerando a sua atuação na função de gestor ou fiscal, há quanto tempo você está desempenhando esta atividade? () Menos de 3 meses () De 4 a 6 meses () De 7 a 12 meses () Mais de 12 meses
Perfil	4	Qual é o órgão em que você atua? Por favor, responda indicando secretaria em sigla/subsecretaria por extenso/gerência por extenso, como no exemplo a seguir: SEGER/Subsecretaria de Estado de Administração Geral/Gerência de Gestão de Contratos e Convênios
Perfil	5	Em qual município você atua?

Perfil	6	Qual é a natureza do seu vínculo como servidor público? <input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Comissionado <input type="checkbox"/> Designação Temporária <input type="checkbox"/> Outro
Perfil	7	Como você considera a sua experiência em gestão/fiscalização de contratos? <input type="checkbox"/> Nenhuma experiência <input type="checkbox"/> Pouca experiência <input type="checkbox"/> Média experiência <input type="checkbox"/> Muita experiência
Perfil	8	Qual é a sua percepção sobre a complexidade dos contratos que gerencia/fiscaliza atualmente? <input type="checkbox"/> Baixa complexidade <input type="checkbox"/> Média complexidade <input type="checkbox"/> Alta complexidade
Perfil	9	Quantos contratos você gerenciou/fiscalizou no período entre 2019 e 2020, incluindo os contratos que está gerenciando/fiscalizando no momento? <input type="checkbox"/> Até três <input type="checkbox"/> Entre três e seis <input type="checkbox"/> Entre seis e doze <input type="checkbox"/> Acima de doze
Perfil	10	Você já participou de alguma capacitação em gestão/fiscalização de contratos? <input type="checkbox"/> Sim, há menos de 6 meses <input type="checkbox"/> Sim, há mais de 6 meses e menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Sim, há mais de 1 ano <input type="checkbox"/> Não, nunca participei
Perfil	11	Você sente necessidade de participar de alguma capacitação ou treinamento referente à gestão/fiscalização de contratos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Perfil	12	Você conhece o Portal de Contratos do Governo do Estado? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Perfil	13	Caso você tenha respondido "Sim" na última pergunta, como você conheceu o Portal de Contratos? <input type="checkbox"/> Site de buscas (Google, Bing, Yahoo etc) <input type="checkbox"/> Portal de Compras <input type="checkbox"/> Portal do SIGA <input type="checkbox"/> Indicação de um colega servidor <input type="checkbox"/> Não se aplica (caso tenha respondido "Não" na pergunta anterior) <input type="checkbox"/> Outro
Perfil	14	Você consulta o Portal de Contratos do Governo do Estado? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Perfil	15	Se você marcou "Sim" na pergunta anterior, com que frequência consulta? <input type="checkbox"/> Pelo menos uma vez na semana

		<input type="checkbox"/> Pelo menos uma vez a cada 15 dias <input type="checkbox"/> Pelo menos uma vez no mês <input type="checkbox"/> Consulta, mas não o faço regularmente <input type="checkbox"/> Já consultei, mas não o faço mais <input type="checkbox"/> Não se aplica (Caso tenha respondido "Não" na pergunta anterior)
Uso do Portal (Entregas)	1 6	Marque todas as opções com os tipos de apoios que você busca no Portal de Contratos. <input type="checkbox"/> Tirar dúvida genérica <input type="checkbox"/> Tirar dúvida específica <input type="checkbox"/> Fazer downloads de modelos de documentos e/ou checklists <input type="checkbox"/> Consultar contratos corporativos <input type="checkbox"/> Verificar atualização de leis, decretos e portarias <input type="checkbox"/> Verificar atualização de jurisprudência
Uso do Portal (Entregas)	1 7	Como você avalia a centralização de conteúdos do Portal de Contratos? <input type="checkbox"/> Encontro tudo que eu preciso <input type="checkbox"/> Encontro parcialmente o que eu preciso <input type="checkbox"/> Nunca encontro o que eu preciso <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
Uso do Portal (Entregas)	1 8	Como você avalia a clareza da linguagem com que são apresentadas as informações que você encontra no Portal de Contratos? <input type="checkbox"/> Muito clara <input type="checkbox"/> Parcialmente clara <input type="checkbox"/> Difícil entendimento <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
Uso do Portal (Entregas)	1 9	Como você avalia a sua experiência de aprendizado ao usar o Portal de Contratos? <input type="checkbox"/> Aprendo o suficiente <input type="checkbox"/> Poderia aprender mais <input type="checkbox"/> Não aprendo <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
Uso do Portal (Entregas)	2 0	Como você considera a confiabilidade das informações do Portal de Contratos? <input type="checkbox"/> Confio totalmente <input type="checkbox"/> Confio parcialmente <input type="checkbox"/> Não confio <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
Uso do Portal (Entregas)	2 1	Como você avalia o acesso às informações que procura no Portal de Contratos? <input type="checkbox"/> Encontro facilmente <input type="checkbox"/> Encontro mas com dificuldade <input type="checkbox"/> Não encontro <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
Uso do Portal (Entregas)	2 2	Como você julga a atualização das informações apresentadas no Portal de Contratos? <input type="checkbox"/> Atualizadas <input type="checkbox"/> Não sei responder <input type="checkbox"/> Desatualizadas <input type="checkbox"/> Prefiro não responder

Uso do Portal (Entregas)	2 3	<p>Como você avalia o seu grau de satisfação com as informações encontradas no Portal de Contratos?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente satisfeito, não precisei consultar outras fontes</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente satisfeito, precisei consultar outras fontes</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Prefiro não responder</p>
Resultados - Gestor(a)	2 4	<p>Leia a situação abaixo e classifique a dúvida do João das Neves como sendo "genérica" ou "específica", no que diz respeito a gestão de contratos. "Na condição de gestor de contrato, João das Neves é responsável pelo acompanhamento da execução de uma Autorização de Compra (Papel A4) e ele não sabe onde encontrar um modelo de "recibo" para realizar o recebimento do objeto contratado.</p> <p><input type="checkbox"/> Genérica</p> <p><input type="checkbox"/> Específica</p>
Resultados - Gestor(a)	2 5	<p>Leia a situação abaixo e classifique a dúvida de Camila das Hortas como sendo "genérica" ou "específica", no que diz respeito a gestão de contratos. "Como gestora de contrato, entre outras atribuições, Camila das Hortas é responsável pela condução de um processo de penalidade, autuado em face de uma empresa contratada, no qual deve observar diversos procedimentos e prazos. Ela tem dúvida sobre onde poderia obter um roteiro ou checklist para se guiar neste processo."</p> <p><input type="checkbox"/> Genérica</p> <p><input type="checkbox"/> Específica</p>
Resultados - Gestor(a)	2 6	<p>Leia a situação abaixo e classifique a dúvida da Daniela Ingrid como sendo "genérica" ou "específica", no que diz respeito a gestão de contratos. "Como servidora efetiva, Daniela Ingrid foi designada gestora de contrato, mas acredita que não deveria atuar, pois entende que não detém o conhecimento específico sobre licitações e contratos. Ela tem dúvida sobre onde poderia receber orientações sobre o seu caso."</p> <p><input type="checkbox"/> Genérica</p> <p><input type="checkbox"/> Específica</p>
Resultados - Gestor(a)	2 7	<p>João das Couves, gestor de contrato, buscando garantir que o contrato seja executado fielmente, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas da Lei n.º 8.666/1993 e da Portaria SEGER/PGE/SECONT n.º 049-R/2010, exige do contratado a prestação de garantia contratual, mesmo não existindo previsão expressa no ato convocatório. Trata-se, no caso, de prerrogativa da Administração, também conhecida como cláusula exorbitante.</p> <p><input type="checkbox"/> Eu concordo com o que o João das Couves faz</p> <p><input type="checkbox"/> Eu discordo do que o João das Couves faz</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei responder</p>
Resultados - Gestor(a)	2 8	<p>Considerando a situação anterior, como você avalia a sua segurança ao responder a pergunta anterior?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente seguro</p> <p><input type="checkbox"/> Parcialmente seguro</p> <p><input type="checkbox"/> Inseguro</p> <p><input type="checkbox"/> Prefiro não responder</p>
Resultados - Gestor(a)	2 9	<p>Maria das Flores, gestora de contrato, entre outras atribuições, sempre comunica à Administração sobre o descumprimento, pela contratada, de quaisquer das obrigações passíveis de rescisão contratual e/ou aplicação de penalidade.</p>

		<input type="checkbox"/> Eu concordo com o que a Maria das Flores faz <input type="checkbox"/> Eu discordo do que a Maria das Flores faz <input type="checkbox"/> Não sei responder
Resultados - Gestor(a)	3 0	Considerando a situação anterior, como você avalia a sua segurança ao responder a pergunta anterior? <input type="checkbox"/> Totalmente seguro <input type="checkbox"/> Parcialmente seguro <input type="checkbox"/> Inseguro <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
Resultados - Fiscal	3 1	Leia a situação abaixo e classifique a dúvida da Cristina da Paz como sendo "genérica" ou "específica", no que diz respeito a fiscalização de contratos. "Enquanto fiscal de contrato, Cristina da Paz tem dúvida sobre o procedimento de registro de ocorrência, previsto na Lei n.º 8.666/1993 e também na Portaria SEGER/PGE/SECONT n.º 049-R/2010. <input type="checkbox"/> Genérica <input type="checkbox"/> Específica
Resultados - Fiscal	3 2	Leia a situação abaixo e classifique a dúvida do José da Luz como sendo "genérica" ou "específica", no que diz respeito a fiscalização de contratos. "Como fiscal de contrato, José da Luz é responsável por analisar, conferir e atestar as notas fiscais emitidas pela empresa contratada em razão da prestação de serviço. Ele tem dúvidas sobre onde poderia acessar a norma de procedimento existente para orientar a realização desta atribuição." <input type="checkbox"/> Genérica <input type="checkbox"/> Específica
Resultados - Fiscal	3 3	Leia a situação abaixo e classifique a dúvida da Helena das Graças como sendo "genérica" ou "específica", no que diz respeito a fiscalização de contratos. "Como fiscal de contrato, Helena das Graças é responsável por operacionalizar o procedimento de substituição de garantia contratual, solicitado pela empresa contratada. Como será a primeira vez que ela realizará tal procedimento, não sabe onde poderia se informar a respeito." <input type="checkbox"/> Genérica <input type="checkbox"/> Específica
Resultados - Fiscal	3 4	Catarina Rosa, fiscal de contrato, designada para subsidiar o gestor de contrato, deve analisar, conferir e atestar as notas fiscais emitidas pela contratada em razão da prestação de serviço, já que tais atribuições constam expressamente no ato de designação. <input type="checkbox"/> Eu concordo com o que Catarina Rosa faz <input type="checkbox"/> Eu discordo do que a Catarina Rosa faz <input type="checkbox"/> Não sei responder
Resultados - Fiscal	3 5	Considerando a situação anterior, como você avalia a sua segurança ao responder a pergunta anterior? <input type="checkbox"/> Totalmente seguro <input type="checkbox"/> Parcialmente seguro <input type="checkbox"/> Inseguro <input type="checkbox"/> Prefiro não responder

Resultados - Fiscal	3 6	<p>Petruchio Cravo, fiscal de contrato, ao verificar o descumprimento, pela contratada, de obrigações passíveis de rescisão contratual e/ou aplicação de penalidades, resolveu compor ajuste com o representante da contratada, colhendo sua assinatura, e juntando tudo aos autos do processo. Trata-se de registro de ocorrência, em que não se faz necessária a adoção de medidas destinadas à regularização das faltas cometidas, conforme determina a Lei n.º 8.666/1993 e também a Portaria SEGER/PGE/SECONT n.º 049-R/2010.</p> <p><input type="checkbox"/> Eu concordo com o que o Petruchio Cravo fez <input type="checkbox"/> Eu discordo do que o Petruchio Cravo fez <input type="checkbox"/> Não sei responder</p>
Resultados - Fiscal	3 7	<p>Considerando a situação anterior, como você avalia a sua segurança ao responder a pergunta anterior?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente seguro <input type="checkbox"/> Parcialmente seguro <input type="checkbox"/> Inseguro <input type="checkbox"/> Prefiro não responder</p>
Resultados - Gestor(a) e Fiscal	3 8	<p>Marque dentre as opções abaixo aquelas que refletem como você se sente ao usar o Portal de Contratos?</p> <p><input type="checkbox"/> Confuso(a) <input type="checkbox"/> Esclarecido(a) <input type="checkbox"/> Frustrado(a) <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Confortável <input type="checkbox"/> Satisfeito(a) <input type="checkbox"/> Chateado(a) <input type="checkbox"/> Não uso o Portal de Contratos <input type="checkbox"/> Outro</p>
Resultados - Gestor(a) e Fiscal	3 9	<p>Numere a sequência de ações que você geralmente faz quando tem dúvidas sobre fiscalização de contratos, sendo 1 para a primeira ação (mais frequente) e assim sucessivamente. Marque somente as opções que você adota no dia a dia e deixe em branco as que você não utiliza. ()</p> <p>1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6</p> <p>Conversa com colega servidor do seu ou de outro órgão/ente Consulta materiais de capacitações de que já participou Acessa o Portal de Contratos Liga para a SEGER/GECOV Consulta sites oficiais sobre o assunto (PGE/ES, TCE/ES, TCU etc Envia email para a SEGER/GECOV</p>
Resultados - Gestor(a) e Fiscal	4 0	<p>Considerando a chefia que lhe indicou para a função de fiscal de contrato, o quanto ela conhece e indica o uso do Portal de Contratos?</p> <p><input type="checkbox"/> Não conhece <input type="checkbox"/> Conhece mas não indica <input type="checkbox"/> Conhece e indica <input type="checkbox"/> Prefiro não responder</p>
Resultados - Gestor(a) e Fiscal	4 1	<p>Alguém já lhe indicou o Portal de Contratos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Prefiro não responder</p>

Resultados - Gestor(a) e Fiscal	4	Com base em sua experiência com o Portal de Contratos, em uma escala de 0 a 10, qual a chance de você indicá-lo para um colega servidor?
	2	

APÊNDICE F - Respostas da seção Perfil do Questionário

Tabela F-1 – Perfil de resposta do uso do Portal pelo tempo de atuação

Tempo de atuação	Não	Sim	Total geral	Diferença
Mais de 12 meses	69	79	148	
De 7 a 12 meses	17	24	41	Não-Significativa (Valor p = 0,058)
De 4 a 6 meses	9	9	18	
Menos de 3 meses	11	6	17	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela F-2 – Perfil de resposta do uso do Portal pelo órgão

Órgão	Não	Sim	Total geral
SESA	22	9	31
SEDU	12	10	22
SESP	9	2	11
SECULT	4	7	11
IDAF	2	6	8
DETRAN	3	5	8
PMES	3	4	7
IASSES	4	3	7
SEGER	3	3	6
SEFAZ	4	2	6
Outros	40	67	107
Total geral	106	118	224

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela F-3 – Perfil de resposta do uso do Portal por município

Município	Não	Sim	Total geral	Diferença
Vitória	73	100	173	
Cariacica	9	6	15	
Vila Velha	7	7	14	
Colatina	9		9	
São Mateus	1	4	5	Não-Significativa (Valor p = 0,361)
Serra	3		3	
Cachoeiro de Itapemirim	2	1	3	
Jerônimo Monteiro	1		1	
Domingos Martins	1		1	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-4 – Perfil de resposta do uso do Portal por tipo de vínculo

Tipo de Vínculo	Não	Sim	Total geral	Diferença
Efetivo	63	61	124	Significativa (Valor p = 0,013)
Comissionado	31	49	80	
Designação Temporária	12	8	20	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-5 – Perfil de resposta do uso do Portal pelo nível de experiência

Nível Experiência	Não	Sim	Total geral	Diferença
Média experiência	50	75	125	Significativa (Valor p = 0)
Pouca experiência	37	19	56	
Muita experiência	17	22	39	
Nenhuma experiência	2	2	4	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-6 – Perfil de resposta do uso do Portal pelo nível de experiência

Nível Complexidade de Contratos	Não	Sim	Total geral	Diferença
Média complexidade	61	69	130	Não-Significativa (Valor p = 0,607)
Alta complexidade	32	34	66	
Baixa complexidade	13	15	28	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-7 – Perfil de resposta do uso do Portal pela quantidade de contratos

Quantidade de Contratos	Não	Sim	Total geral	Diferença
Até três	63	46	109	Significativa (Valor p = 0)
Entre três e seis	25	36	61	
Entre seis e doze	11	18	29	
Acima de doze	7	18	25	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-8 – Perfil de resposta do uso do Portal pela participação em capacitações

Participação em Capacitações	Não	Sim	Total geral	Diferença
Sim, há mais de 1 ano	37	63	100	
Não, nunca participei	52	21	73	
Sim, há mais de 6 meses e menos de 1 ano	6	23	29	Significativa (Valor p = 0)
Sim, há menos de 6 meses	11	11	22	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-9 – Perfil de resposta do uso do Portal pela necessidade de capacitações

Necessidade de Capacitação	Não	Sim	Total geral	Diferença
Sim	75	73	148	Significativa (Valor p = 0,018)
Não se aplica	17	33	50	
Não	14	12	26	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-10 – Perfil de resposta do uso do Portal pela ciência do Portal

Conhecem o Portal	Não	Sim	Total geral	Diferença
Não	66		66	Significativa (Valor p = 0)
Sim	40	118	158	
Total geral	106	118	224	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-11 – Perfil de resposta do uso do Portal por meio de divulgação

Como conheceu	Não	Sim	Total geral
Não se aplica (caso tenha respondido "Não" na pergunta anterior)	63	0	63
Portal do SIGA	17	39	56
Indicação de um colega servidor	10	38	48
Portal de Compras	8	35	43
Outros	8	4	12
Site de buscas (Google, Bing, Yahoo etc)	0	2	2
Total geral	106	118	224

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela F-12 – Perfil de resposta do uso do Portal pela frequência de uso

Frequência de Uso	Não	Sim	Total geral
Não se aplica (Caso tenha respondido "Não" na pergunta anterior)	102		102
Consulto, mas não o faço regularmente	2	28	30
Pelo menos uma vez no mês		26	26
Já consultei mas não o faço regularmente	1	19	20
Pelo menos uma vez na semana		18	18
Pelo menos uma vez a cada 15 dias		16	16
Pelo menos uma vez na semana		9	9
Já consultei, mas não o faço mais	1	2	3
Total geral	106	118	224

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE G - Respostas da seção Entregas do Questionário

Tabela G-1 – Apoios buscados junto ao Portal de Contratos por tipo de cargo

Tipo de Apoio	Gestor de Contrato	Fiscal de Contrato	Total geral
Fazer downloads de modelos de documentos e/ou checklists	44	35	79
Tirar dúvida específica	44	32	76
Verificar atualização de leis, decretos e portarias	37	39	76
Tirar dúvida genérica	23	23	46
Consultar contratos corporativos	36	0	36
Verificar atualização de jurisprudência	15	7	22
Outros	1	3	4
Total geral	200	139	339

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela G-2 – Perfil de resposta para a questão: “Como você avalia a centralização de conteúdos do Portal de Contratos?”

Centralização de Conteúdos	Fiscal de Contrato	Gestor de Contrato	Total geral
Encontro parcialmente o que eu preciso	26	52	78
Encontro tudo que eu preciso	20	11	31
Prefiro não responder	7	2	9
Nunca encontro o que eu preciso	0	0	0
Total geral	53	65	118

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela G-3 – Perfil de resposta para a questão: “Como você avalia a clareza da linguagem com que são apresentadas as informações que você encontra no Portal de Contratos?”

Clareza da Linguagem	Fiscal de Contrato	Gestor de Contrato	Total geral
Parcialmente clara	20	37	57
Muito clara	27	26	53
Prefiro não responder	2	2	4
Difícil entendimento	4	0	4
Total geral	53	65	118

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela G-4 – Perfil de resposta para a questão: “Como você avalia a sua experiência de aprendizado ao usar o Portal de Contratos?”

Experiência de Aprendizado	Gestor de Contrato	Fiscal de Contrato	Total geral
Poderia aprender mais	42	25	67
Aprendo o suficiente	19	24	43
Prefiro não responder	2	4	6
Não aprendo	2	0	2
Total geral	65	53	118

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela G-5 – Perfil de resposta para a questão: “Como você considera a confiabilidade das informações do Portal de Contratos?”

Confiabilidade nas Informações	Gestor de Contrato	Fiscal de Contrato	Total geral
Confio totalmente	53	36	89
Confio parcialmente	12	8	20
Prefiro não responder	0	9	9
Não confio	0	0	0
Total geral	65	53	118

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela G-6 – Perfil de resposta para a questão: “Como você avalia o acesso às informações que procura no Portal de Contratos

Acesso às Informações	Gestor de Contrato	Fiscal de Contrato	Total geral
Encontro facilmente	35	31	66
Encontro mas com dificuldade	27	19	46
Prefiro não responder	3	1	4
Não encontro	0	2	2
Total geral	65	53	118

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela G-7 – Perfil de resposta para a questão: “Como você julga a atualização das informações apresentadas no Portal de Contratos?”

Atualização das Informações	Gestor de Contrato	Fiscal de Contrato	Total geral
Atualizadas	27	24	51
Não sei responder	27	22	49
Prefiro não responder	6	7	13
Desatualizadas	5		5
Total geral	65	53	118

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela G-8 – Perfil de resposta para a questão: “Como você avalia o seu grau de satisfação com as informações encontradas no Portal de Contratos?”

Grau de Satisfação	Gestor de Contrato	Fiscal de Contrato	Total geral
Parcialmente satisfeito, precisei consultar outras fontes	44	31	75
Totalmente satisfeito, não precisei consultar outras fontes	18	16	34
Prefiro não responder	3	6	9
Insatisfeito	0	0	0
Total geral	65	53	118

Fonte: Elaborado pela autora.

CARLA SEIBEL VERVLOET

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO: ESTUDO DE CASO DO PORTAL DE CONTRATOS DO
GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientação: Profa. Dra. Miriam de Magdala Pinto.

Aprovada em 10 de dezembro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Miriam Magdala Pinto
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof. Dr. Jorge Luiz dos Santos Junior
Universidade Federal do Espírito Santo
Examinador interno

Prof. Dr. Luciano Raizer Moura
Universidade Federal do Espírito Santo
Examinador interno



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
MIRIAM DE MAGDALA PINTO - SIAPE 1373531
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT
Em 18/12/2020 às 14:19

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/114392?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
LUCIANO RAIZER MOURA - SIAPE 297828
Departamento de Tecnologia Industrial - DTI/CT
Em 22/12/2020 às 12:41

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/116285?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
JORGE LUIZ DOS SANTOS JUNIOR - SIAPE 2441763
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT
Em 22/12/2020 às 20:59

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/116830?tipoArquivo=O>