

OS DESAFIOS DO CONCEITO DO GOVERNO ELETRÔNICO CONSTRUÍDO SOB TRÊS PILARES EM GOVERNOS LOCAIS

THE CHALLENGES OF THE ELECTRONIC GOVERNMENT CONCEPT BUILT UNDER THREE PILLARS IN LOCAL GOVERNMENTS

Nadine Victor Batista¹

Recebido em: 30/08/2020. Aceito em: 12/07/2021.

Resumo

Este artigo visa discutir os desafios enfrentados por governos locais para a implementação do governo eletrônico (e-gov) sustentado por seus três pilares: informação, serviço e participação. Para tanto, faz um resgate na literatura onde apresenta os aspectos conceituais de cada um dos pilares como forma de identificar os desafios para sua implementação. Os resultados indicam que governos ainda enfrentam importantes desafios para a implementação do e-gov, como infraestrutura tecnológica, organização interna, escassos recursos orçamentários e humanos, literacia e exclusão digital. Apesar disso, o e-gov deixou de ser um instrumento de desburocratização para se tornar um modelo de gestão que visa atender aos anseios da sociedade por uma gestão mais eficiente, suportado por tecnologias de informação, onde a população pode participar das decisões de governo e monitorar suas ações. Conclui que há uma relação de interdependência entre seus pilares sem, contudo, impedir que cada um seja desenvolvido de maneira individualizada.

Palavras-chave

Governo eletrônico; pilares do e-gov; desafios do e-gov; e-gov em governos locais; serviços digitais.

Abstract

This article aims to discuss the challenges faced by local governments for the implementation of electronic government (e-gov) supported by its three pillars: information, service and participation. Therefore, it makes a rescue in the literature where it presents the conceptual aspects of each of the pillars as a way to identify the challenges for its implementation. The results indicate that governments still face important challenges for the implementation of e-gov, such as technological infrastructure, internal structure, scarce budgetary and human resources, literacy and digital divide. Despite, e-gov has ceased to be a tool for reducing

¹ Doutora em Políticas Públicas. Especialista em Direito Público. Graduada em Nutrição e em Administração de Empresas. Investigadora Associada do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa (CIES-ISCTE). E-mail: nadinebatista@gmail.com.

bureaucracy to become a management model that aims to meet society's desires for more efficient management, supported by information technologies, where the population can participate in government decisions and monitor its actions. It concludes there is an interdependent relationship between its pillars, without preventing each one from being developed individually.

Keywords

Electronic government; pillars of e-gov; e-gov challenges; e-gov in local governments; digital services.

1 Introdução

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), em especial a Internet, modificaram a forma das pessoas se relacionarem e se conectarem às questões do cotidiano. O uso ilimitado para além do âmbito da vida privada alterou as formas de produção e comercialização dos negócios, e ampliou o acesso às informações de forma rápida e instantânea. Já o uso das TIC pelo Estado é visto como um papel decisivo no desenvolvimento e moldagem da sociedade em rede (CASTELLS, 2005).

Seguindo esta tendência, governos se adaptaram modernizando a gestão pública, com estruturas administrativas mais enxutas e eficientes, modelos descentralizados e de desconcentração de poder, e o uso integrado de TIC para promover automatização de processos, padronização de procedimentos e ampliação no fluxo de informações. Numa visão direcionada à eficiência, as TIC poderiam contribuir para um Estado social e garantidor de direitos, passando do foco de automatização de processos para ênfase em agregar valor e promover inovação para a gestão pública (BATISTA, 2016; BRESSER-PEREIRA, 2013; LUCIANO; MACADAR, 2016; OECD, 2004; VIEIRA, 2016).

Considerado como uma das principais formas de modernização do Estado (AGUNE; CARLOS, 2005; FERGUSON, 2002), o governo eletrônico (e-gov) é um conceito que tenta traduzir esse processo. Tratado genericamente como uma ação de governo para modernizar a administração pública, o e-gov visa atender às necessidades da população no que tange a serviços públicos em formato digital que tragam comodidade e agilidade no atendimento, acesso a dados e informações governamentais que proporcionem transparência de gestão, e fomento à participação social nas decisões de governo via ferramentas tecnológicas interativas (BATISTA, 2018; BEZERRA, 2008; CEPIK; CANABARRO, 2014; DZIEKANIAK, 2012; GARCIA, 2006; GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2002; LAIA, 2009; LEE; KWAK, 2012; MÁCHOVÁ, 2015; MARCONDES; JARDIM 2003; PINHO; SACRAMENTO, 2009; RIBEIRO, 2011; RIBEIRO *et al.*, 2011; SNELLEN, 2007).

Essa nova maneira de tratar os serviços de governo alterou a relação entre Estado e sociedade (GUERRA; MASSENSINI, 2012; REZENDE; FREY, 2005), resultando em desafios e vantagens sociais (ROVER, 2012).

Enquanto ferramenta para auxiliar no processo de modernização da administração pública, as TIC focam na otimização de processos operacionais, ampliação e facilitação de interação e fluxo de informações, padronização de ambientes e processos, melhoria no desempenho da gestão e entrega de bens e serviços aos cidadãos e/ou à indústria, e apoio à democracia

digital (CEPIK; CANABARRO, 2014; FERNANDES, 2007; NASCIMENTO, FREIRE; DIAS, 2012; RIBEIRO *et al.*, 2011; SNELLEN, 2007).

Com vistas a eficiência e eficácia organizacional, o e-gov permite aumentar a atuação gerencial do Estado (SANTOS, 2002), ao mesmo tempo que isola a complexidade da estrutura interna, dando ao cidadão a congruência de informações de vários órgãos e múltiplos serviços num único portal executor de transações on-line entre cidadãos e departamentos administrativos. Por outro lado, integra processos operacionais, constrói mais-valia na administração pública (CAMPOS; MARQUES, [n.d.]) e faz uso das TIC para fomentar a capacidade do Estado em “dirigir e articular” ações para a coletividade, numa perspectiva mais política, estreitando sua comunicação entre os entes do governo (NOGUEIRA, 2000, p.3).

Entretanto, para que governos e cidadãos alcancem os benefícios trazidos pelas TIC e a implementação do e-gov, desafios precisam ser enfrentados, especialmente em governo locais, cuja infraestrutura e recursos são, em geral, mais limitados. Com base nisso, este artigo visa discutir os desafios enfrentados por governos locais para a implementação de cada um dos pilares do e-gov.

Para tanto, os resultados são descritos em dois momentos: o primeiro traça a importância do e-gov construído sob seus três pilares fundamentais (informação, serviços e participação); e, num segundo momento, os desafios enfrentados pelos governos, especialmente no contexto local, para implementá-los.

2 Metodologia

Para cumprir com o objetivo proposto, este artigo adotou a metodologia exploratória e descritiva, no intuito de resgatar e mapear a produção científica sobre o objeto do estudo, por meio de uma revisão bibliográfica. É uma pesquisa qualitativa, cuja análise se concentrou em explorar o conteúdo de trabalhos e artigos científicos, relatórios oficiais, dentre outros, para trabalhar o conceito em cada pilar do e-gov e ampliar o conhecimento sobre o tema, descrevendo o fenômeno estudado.

A pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com vistas a formular novas abordagens num momento posterior (GIL, 2002). A pesquisa descritiva permite observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem realizar nenhuma interferência (ANDRADE, 2009).

3 Resultados e discussões

3.1 A importância do e-gov construído sob três pilares

No que tange a relação com o cidadão, o e-gov é construído a partir de três vertentes principais: i) informação voltada ao governo aberto; ii) serviços públicos digitais; e, iii) participação eletrônica. Essas vertentes seriam os pilares que sustentariam a relação entre governo e sociedade civil mediada pelas TIC e que incorporam o conceito de e-gov.

A seguir, são discutidos cada um dos pilares de maneira a compreender o conceito do e-gov trabalhado neste artigo.

3.1.1 Informação voltada ao governo

O acesso às informações governamentais permite acompanhar gastos e investimentos públicos, e gera um fenômeno caracterizado por autoalimentação: a informação disponibilizada produz uma demanda por informação adicional que obriga os governos a divulgarem mais conteúdo e de melhor qualidade. Essa função transformaria as relações do governo com a sociedade, e traria benefícios diretos com aumento da transparência e redução da corrupção (ABRAMO, [n.d]; BANCO MUNDIAL, 2016).

Com premissas de transparência, o exercício de *accountability* é visado por todos os *stakeholders* envolvidos na gestão pública, por meio de responsabilização e controle, ultrapassando o conceito simplista de prestação de contas. Dois estágios acompanhariam o termo: *answerability*, que se relaciona à responsividade e à obrigação dos governos em fornecer informações e justificativas de seus atos, associada à capacidade de resposta dos governos; e, o segundo denominado *enforcement*, que diz respeito à capacidade das agências de estabelecer punições, sanções ou perda de poder àqueles que violarem obrigações e responsabilidades relativas aos deveres públicos (BEZERRA, 2008; LAIA, 2009; OLIVEIRA; PISA, 2015; PINHO; SACRAMENTO, 2009; SANTOS, 2014; SCHEDLER, 1999; SECCHI, 2009).

A qualidade do conteúdo bem como a forma de disponibilização das informações governamentais são aspectos relevantes para o bom funcionamento da *accountability*. Organizar dados via mecanismos de gestão da informação propicia controle e fiscalização das práticas governamentais, promove a organização do conhecimento de processos e remodela estruturas administrativas (DZIEKANIAK, 2012; JARDIM, 2005; REZENDE; FREY; BETINI, 2006).

Para reduzir a desigualdade informacional entre cidadão e governo e aumentar a transparência na gestão (CUNHA *et al.*, 2016), governos trabalham em dados abertos, isto é, dados acessíveis por meio digital, e organizados em formato aberto, “processáveis por máquina, referenciados na internet e disponibilizados sob licença aberta que permita sua livre utilização, consumo ou cruzamento, limitando-se a creditar a autoria ou a fonte” (ENAP, 2016, pp. 7-8).

Este conceito tem como base ser: completo, primário, atual, acessível, legível ou processado por máquinas, acesso não discriminatório, formato não proprietário e com licença livre (OPENDATA, 2017; UNITED NATIONS, 2016). Como retrata a Lei de Dados Abertos: se um dado não pode ser encontrado ou indexado na Web, então ele não existe; se o dado não estiver aberto e disponível em formato compreensível por máquina, ele não pode ser reaproveitado; e se algum dispositivo legal não permitir sua replicação, então o dado não é útil (EAVES, 2009).

Disponibilizar dados em formato aberto é premissa para uma gestão de governo aberto, um conceito que tem ultrapassado os limites do poder executivo. Baseado em dados governamentais e dados abertos, tem por objetivo aumentar a transparência e *accountability* e trazer inovação, eficiência e flexibilidade à gestão pública e promover um Estado mais responsivo e consonante com a vontade da sociedade (FARIA, 2016; KRABINA, 2012; UBALDI, 2013).

Visto sob aspectos positivos, a abertura de dados evita ações em duplicata, aumenta a transparência e controle, incentiva a participação social e democrática, e promove o empoderamento do cidadão a partir do compartilhamento de novos conhecimentos (AMORIM, 2012; ENAP, 2016). Para Lee e Kwak (2012), é um processo contínuo de incremento da transparência promovido pelos dados abertos, e que permite participação e colaboração social e gera engajamento do público nas ações de governo.

3.1.2 Serviços públicos digitais

Os serviços digitais surgiram como forma de reduzir a burocratização das atividades administrativas e gerar eficiência nas funções governamentais, melhoria dos processos e governabilidade. Não se limita à simples informatização de serviços ou à automatização do trabalho organizacional, mas visa à eficiência, agilidade e facilidade dos serviços, com a garantia da segurança de dados e informações pessoais ali submetidas (CAMPOS; MARQUES, [n.d.]; JARDIM, 2005; LEE; KWAK, 2012; PINHO, 2008; RIBEIRO, 2005).

Três fatores estariam relacionados à oferta de serviços públicos digitais: i) prioridades estabelecidas pelo governo relativas às necessidades da gestão; ii) expectativas da sociedade sobre o alinhamento entre suas necessidades e os serviços disponíveis; e, iii) o canal de distribuição dos serviços que garanta sucesso na interação governo-cidadão (PESSI, 2007).

Para que haja o funcionamento integrado de serviços, as plataformas de e-gov são pensadas sob condições de interoperabilidade. Ela é a integração de dois ou mais sistemas ou componentes de TIC, mas não se restringe à integração de redes. Trata-se da capacidade de sistemas e organizações trabalharem em conjunto (interoperar), por meio de processo de comunicação e integração (sistema integrável), no intuito de se obter um resultado. Permite troca e uso de informações sem dependência tecnológica ou que interfira no funcionamento de outros sistemas (sistema compatível), a partir de dados não pulverizados na rede, mas de modo transparente, uniforme e eficiente (BRASIL, 2012; CORRÊA, 2012; OYEDELE; KOONG, 2005; SANTOS, 2008).

O conceito é formado por três dimensões: i) organizacional, que traz o alinhamento dos processos de trabalho das organizações; ii) semântica, que trata do significado das informações e preocupa-se com a compreensão do intercâmbio de informações tanto por pessoas quanto por máquinas; e, iii) técnica, a qual aborda aspectos técnicos da arquitetura de interoperabilidade (padrões e especificações) para conectar sistemas computacionais. A interoperabilidade organizacional depende da implementação da interoperabilidade semântica, assim como esta depende da interoperabilidade técnica (ARMS 2000; BRASIL, 2011; COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2003; 2004; CORRÊA, 2012).

A interoperabilidade técnica é considerada de mais fácil implementação, sendo o caminho trilhado pelos principais países que implementaram a interoperabilidade (Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido). A União Europeia, e em especial a Alemanha, aplica os três tipos de interoperabilidade (SANTOS, 2008).

A Commission of the European Communities (2004) inclui no conceito de interoperabilidade o compartilhamento de conhecimento entre diferentes áreas, numa abrangência que envolve interações máquina-máquina, homem-máquina e humanas. Com isso, adicionou outras duas dimensões: i) interoperabilidade legal e de políticas públicas, e ii)

interoperabilidade governamental voltada à avaliação dos impactos político, cultural, social e econômico (BAIRD, 2007).

Desta maneira, a implementação de serviços digitais numa plataforma interoperável significa uma reorganização dos processos de trabalho, compatibilidade de significado e compartilhamento de informação, comprometimento de pessoas e órgãos envolvidos, inclusive do alto escalão, e uma visão específica sobre o uso das TIC (BRASIL, 2012; SANTOS, 2008).

Como benefícios, traria melhoria na tomada de decisão, maior efetividade, eficiência, responsividade e aumento da transparência e prestação de contas. Isso porque dados compilados por diferentes órgãos podem ser usados em conjunto para a tomada de decisão na condução de programas e ações; permite que um sistema se comunique com outro, reduzindo a necessidade de novos sistemas; e, possibilita a oferta de melhores serviços através de um único ponto de acesso, ultrapassando as fronteiras departamentais (SANTOS, 2008).

3.1.3. Participação eletrônica

A relação do Estado com os *stakeholders* não se restringe apenas aos relacionamentos e diálogos com o cidadão, mas toda e qualquer relação interna e externa ao governo, demais agências de governo, funcionários, empresas e organizações externas, etc. Entretanto, no que diz respeito a relação com o cidadão, dita *Government-to-Citizen* (G2C2G), esta caracteriza-se pela interatividade entre ações do governo de prestação ou recebimento de informações e serviços à população por meios eletrônicos visando atender as necessidades dos cidadãos. Trata-se de serviços públicos, veiculação/divulgação de informações governamentais relativos à transparência pública e aos dados financeiros/orçamentários.

A participação social nas políticas públicas requer acesso à informação governamental que torne governos mais transparentes e abertos. Com o incremento das ferramentas tecnológicas, novas formas de participação democráticas (democracia direta, participativa e/ou deliberativa) são incorporadas ao e-gov, com objetivo de promover melhoria na relação com o cidadão, atender ao interesse dos *stakeholders* afetados pela plataforma, proporcionar abertura à formulação de políticas públicas e assegurar um governo mais responsivo, transparente e aberto à sociedade (BEZERRA; BERNARDO, 2012; COUNCIL OF EUROPE, 2009; DZIEKANIAK, 2012; FARIA, 2016; JARDIM, 2005; JAEGER, 2005; KNIGHT; FERNANDES, 2006; PINHO, 2008; REZENDE; FREY, 2005; RUEDIGER, 2002; TONHATI, 2011).

A relação cidadão/governo envolve aspectos de comunicação cívica, evolução de políticas e expressão democrática da vontade dos cidadãos. As potencialidades das mídias digitais nesta relação traduzem-se numa participação social política com dimensão qualitativa e quantitativa, por aumentar o número de canais de diálogo e oferecer suporte à ampliação de uma governança com insumos para os processos de *accountability* (BEZERRA, 2008; CEPIK; CANABARRO, 2014; FREY, 2000, 2002; MARCHE; MCNIVEN, 2003; SILVA, 2009).

Esses novos canais de acesso à informação, de interação, participação e deliberação afetam o exercício de direitos políticos dos cidadãos (FARIAS, 2013), e permite conceituar a participação eletrônica como o “emprego espontâneo, voluntário e ativo, de TIC por agentes da esfera civil” que visam influenciar a tomada de decisão e promover “resultados que gerem,

incrementem ou corrijam algum valor democrático em benefício da comunidade política (cidadãos, sociedade civil organizada ou sistema político formal)” (SAMPAIO; CARREIRO, 2016, p.103).

Este processo é o caminho para democratizar a relação Estado/sociedade, promovendo uma capacidade governamental de ouvir o cidadão e lhe proporcionar os chamados novos direitos. Em consequência, recupera-se a confiança nos governos que consideram a opinião e vontade da população na construção do bem coletivo (BOBBIO, 1992a, 1992b; SANTOS, 2014).

Nesta perspectiva, o reforço à conexão entre Estado e sociedade, com forte capacidade participativa, possibilita a condução a uma mais forte, mais *accountability* e mais inclusiva democracia, traduzindo-se numa intensa correlação entre governança eletrônica (e-governança) e democracia eletrônica (e-democracia). Muitos conceitos, políticas e práticas da e-democracia são igualmente aplicáveis na e-governança; e, esta baseia-se e é fortemente ligada à valores e práticas democráticas que possibilitam a execução da e-democracia.

A e-democracia promove oportunidades para fortalecer a democracia, as instituições democráticas e o processo democrático, com objetivo de aprimorar e facilitar acesso à informação e processos de deliberação e participação civil nos debates políticos, legitimando-os (COUNCIL OF EUROPE, 2009; REZENDE *et al.*, 2006, p. 12).

Já a e-governança traria uma dimensão mais ampla ao e-gov quando considera a participação um vetor estratégico de intervenção do Estado (CAMPOS; MARQUES, [n.d.]; JARDIM, 2005; MARCONDES; JARDIM, 2003; RUEDIGER, 2002). Por isso mesmo, pode ser definida como o uso da TIC na gestão pública e política das organizações (REZENDE; FREY, 2005; REZENDE *et al.*, 2006), dando sentido de efetividade tanto para os serviços digitais quanto para a transparência e abertura à participação (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2002; GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005; LAIA, 2009; REZENDE *et al.*, 2006).

Além disso, instâncias de participação popular fortalecem movimentos sociais, pois capacita o cidadão a se expressar e se fazer ouvir, aumenta o poder comunitário e sua autonomia, num círculo de diversos atores envolvidos, tanto da esfera pública quanto da civil, como universidades, sindicatos, entidades comunitárias e grupos de cidadãos (CABANNES, 2014). Por consequência, impulsionam a democratização do Estado e a governança democrática em diferentes níveis da administração pública (MARX, 2014). Isso pode ser percebido em instrumentos participativos já implantados, como fóruns de participação popular, orçamento participativo – difundido mundialmente, e tido como referência central no empoderamento do cidadão em estruturar e fortalecer órgãos comunitários – e os fóruns, comitês, conselhos e comissões das áreas das políticas públicas (como Fórum Municipal Consultivo, Conselhos de Saúde, Conselhos do Orçamento Participativo, ou as comissões específicas para criação de projetos às cidades), os quais representaram instâncias de participação popular na forma tradicional (CABANNES, 2014; SECCHI, 2009).

3.2 Os desafios da implementação do e-gov e seus três pilares

Considerando a relevância de cada um dos três pilares para o conceito do e-gov apresentados anteriormente, governo locais enfrentam inúmeros desafios para a implementação e manutenção de modelos de e-gov. Manter serviços digitais ágeis, em ambiente seguro e que promovam facilidade e comodidade à população, disponibilizar informações de qualidade

que estimulem a transparência de gestão, e incluir ferramentas interativas que incentivem a participação social nas decisões de políticas públicas e ações de governo, envolve inúmeros fatores internos e externos à administração pública que se traduzem em desafios a serem enfrentados pelos gestores.

A modernização da gestão pública baseada nos conceitos da Nova Administração Pública (BRESSER-PEREIRA, 1996; 2002) promoveu o redesenho dos processos de gestão, descentralização, transparência e *accountability*, eficácia e eficiência à administração para superar a burocracia (redução de custos, minimização de erros e redundâncias, processos céleres e disponibilidade permanente, nível gerencial com redução de tempo de resposta às ações e tarefas rotineiras, economicidade e redução de esforços). Aliada à TIC, possibilitou a implementação das práticas do e-gov no ambiente organizacional e a possibilidade de aprimorar suas políticas e serviços (BATISTA, 2018; CAMPOS; MARQUES, [n.d.]; REZENDE *et al.*, 2006; SAMPAIO, 2010; SANTOS, 2002; TONHATI, 2011).

Quando o e-gov atinge um patamar ótimo, utiliza menos tempo e recursos da administração, faz uso racional de tecnologias em todos os níveis de governo, gera grau de satisfação igual ou superior às atividades executadas na forma tradicional ou presencial, gera conhecimento e torna-se amplamente disseminado na gestão pública, sendo incorporado na estrutura vertical e horizontal e promovendo interação direta com todos os *stakeholders* envolvidos na relação com o governo (cidadãos, fornecedores, outros níveis da administração pública, etc) (DZIEKANIAK, 2012; SANTOS, 2002).

No que tange a relação entre governo e sociedade civil, não se observa uma relação com escolha de mercado, uma vez que não existe competitividade na prestação de serviços públicos. Tampouco existe segmentação de mercado, isto é, o atendimento prestado independe do poder de compra da população (FOUNTAIN, 2005). Visto assim, é uma relação de dependência direta entre cidadão e serviços públicos ofertados em meio digital ou não, onde a população se vê obrigada a aceitar o formato disponibilizado.

Desta forma, governos trabalham para aprimorar portais e canais de atendimento que atendam a população de maneira mais eficaz, ágil e cômoda, por meio das TIC e ferramentas inovadoras. Mas, conquistar esse patamar ótimo significa ultrapassar barreiras internas e externas à administração, que são muitas vezes vistos como desafios para os gestores.

Sob uma visão mais sistêmica, a implantação do e-gov depende, à partida, de condições tecnológicas como infraestrutura tecnológica própria que diminua complexidade e custos à administração. A exemplo: processos de negócios e sistemas de informação que deem suporte aos serviços digitais, arquitetura de sistemas com abordagem multicanal e variedade de aplicações que assegurem sua sincronização, cabos de fibra ótica, satélites de comunicação, provedores de acesso à Internet, prestadoras de serviços de telefonia e comunicação de dados em alta velocidade, computadores e periféricos (*modems, hub, roteadores*) e *softwares* (ROVER, 2012), interoperabilidade da plataforma (integração arquitetural de informações, operações e infraestrutura) e a integridade e confiabilidade das informações relativas à sua segurança e veracidade (UN/ASP 2008).

Associado aos desafios de infraestrutura, o acesso universal à internet também é um limitador à implementação de um e-gov, uma vez que mantém a segmentação e exclusão social e econômica já existente, e leva à exclusão digital (FREY, 2002) – entendida como “o não acesso e o não uso da Internet e de seus recursos tecnológicos e informacionais na vida social,

política e econômica” (REZENDE; FREY, 2005, p. 52). A criação de pontos de acesso público à Internet ou promoção de outros canais de contato com o cidadão, via telefone com tecnologia 4G, TV digital, terminais públicos, *call-centers*, correio eletrônico, etc. (CAMPOS; MARQUES, [n.d.]; REZENDE *et al.*, 2006) parecem ser alternativas para minimizar esses efeitos dando perspectivas à universalidade de acesso (ROVER, 2012).

Aliado a essa exclusão digital, muitos portais de governo carecem de ferramentas de acessibilidade² para pessoas com deficiência ou com limitações de uso, o que poderia ser eliminado com recursos tecnológicos mais acessíveis (CAMPOS; MARQUES, [n.d.]).

Por outro lado, condições materiais, opções políticas e econômicas dos governos são encaradas como desafios maiores que a própria tecnologia em si (CAMPOS; MARQUES, [n.d.]; DZIEKANIAK, 2012; REZENDE; FREY, 2005; REZENDE *et al.*, 2006; SAMPAIO, 2010; SANTOS, 2002; TONHATI, 2011). Isso porque não seria a ausência de tecnologias no mercado que impediria os governos de incorporar ferramentas de e-gov. Mas, sobretudo, o contínuo e veloz avanço dessas tecnologias, bem como recursos e normas, custo de investimento em TIC e o restrito orçamento público, associados às exigências do público por mais informações e serviços, e o grau de capacidade dos *stakeholders* no uso das ferramentas (MÁCHOVÁ, 2015; VILLELA, 2003; WEST, 2004).

Há que se considerar, entretanto, que a difusão de sistemas de TI no setor público permitiu sistematizar regras e processos e promover melhora nos problemas de burocracia na gestão e nas políticas públicas, gerando interação de fatores tecnológicos, organizacionais, institucionais e humanos (CRIADO; GIL-GARCÍA, 2013). Mas, acompanhar as constantes atualizações em termos tecnológicos exige dos governos flexibilidade, agilidade e a disponibilidade de recursos orçamentários para aplicá-las.

Por isso, fatores ligados à aspectos políticos e institucionais também influenciariam a adoção e difusão de políticas de e-gov. Disponibilidade de recursos financeiros, envolvimento dos líderes políticos, implantação de sistemas de informação que sustentem as ferramentas do e-gov com segurança e privacidade dos dados, e uma adequada estrutura administrativa de governo seriam alguns aspectos chave (AL-SHBOUL, *et al.*, 2014).

Em relação aos aspectos institucionais, fatores relacionados à estrutura organizacional, pessoal, recursos financeiros e sistemas/equipamentos tornam-se desafios a serem alinhados aos objetivos e metas organizacionais. Bem como, as dificuldades estruturais à criação de uma área de TI, a difusão de metas com estratégias organizacionais, e a descontinuidade de gestão na operacionalização e manutenção das políticas de e-gov (CUNHA *et al.*, 2016; DINIZ *et al.*, 2009; FERNANDES, 2007; GIL; PARDO, 2005).

Por outro lado, a estrutura administrativa reflete o grau de desburocratização e descentralização do governo. Estruturas menos hierarquizadas com vistas à redução de custos e redistribuição dos recursos humanos trazem maior eficiência à máquina

² A acessibilidade é entendida como a possibilidade de qualquer pessoa, independentemente de suas capacidades físico-motoras e perceptivas, culturais e sociais, usufruir os benefícios da vida em sociedade, fazendo uso de produtos, serviços e informação, com o mínimo de restrições possível (NBR 9050: Associação Brasileira de Normas Técnicas. Acessibilidade de Pessoas Portadoras de Deficiências a Edificações, Espaço, Mobiliário e Equipamento Urbanos. ABNT. RJ. 1994). Neste artigo, o conceito é associado aos recursos das TI (acessibilidade digital), dando ao usuário o direito de acessar informações eliminando possíveis barreiras.

administrativa, e aproximam-se da população via formas mais diretas de comunicação e participação (BATISTA, 2016; CARVALHO, 2006; SECCHI, 2009).

Quanto ao orçamento público, os recursos destinados à área de TI, geralmente, contrapõem-se aos investimentos necessários às áreas sociais. É um desafio para os governos locais manterem-se tecnologicamente no mercado global fazendo uso das infraestruturas e TIC para modernizar processos e aproximarem-se da diminuição do “*gap* tecnológico”, ao mesmo tempo que implementam ações para promoção do desenvolvimento local (FREY, 2000, 2002; REZENDE; FREY, 2005; SANTOS, 2002). Os custos de implantação e manutenção do e-gov não são insignificantes, contudo, resultam em benefícios à gestão pública quando se observa a redução nos suportes físicos (ROVER, 2012).

O uso de tecnologias amplia as possibilidades de colaboração e participação, o compartilhamento de informações e a criação de áreas de inteligência coletiva, independente da esfera de governo. Mas, abrir canais de comunicação com o cidadão, por exemplo, não é suficiente se não há uma equipe disponível para responder às questões dos cidadãos e orientá-los. Ao mesmo tempo que a gestão se moderniza com recursos tecnológicos, os funcionários precisam ser capazes de utilizar as ferramentas disponíveis para refletir em qualidade no atendimento (CRIADO; ROJAS-MARTÍN; GARCIA, 2013).

Observa-se também certa dificuldade dos governos locais em oferecer ferramentas participativas, tanto no que diz respeito à disponibilidade de recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), quanto na consolidação de democracia deliberativa condizente com a política de e-gov. Por outro lado, a implantação de um e-gov voltado ao governo aberto parece não exigir muito mais recursos humanos e materiais que aqueles já disponíveis, e sim mudanças em termos de cultura organizacional (VILLORIA; ALUJAS, 2013; LEE; KWAK, 2012).

Nesse sentido, o Banco Mundial (2016) aponta que, além de universalizar a conectividade, torna-se importante o reforço do “complemento analógico”, com revisão sobre as regulamentações tributárias em tecnologias, acesso à internet banda larga mais barato, alfabetização de adultos, conexão em escolas e execução de mudanças institucionais no setor público, a fim de criar um ambiente certo para as tecnologias.

Outras barreiras são enfrentadas para a abertura de gestão, tais como a redução da eficiência administrativa, o aumento do custo marginal em operações e processos administrativos, a burocratização das relações cidadão/governo, a redução da legitimidade dos governos quando informações são usadas para intimidar e limitar o escrutínio público, e a carência de uma relação direta entre transparência e legitimidade. Além disso, há o imenso volume de dados, estruturados ou não, que gera *big data*, tamanha a diversidade e o volume de informações e dados disponibilizados via Internet (CUNHA *et al.*, 2016; FARIA, 2016).

Em adição, observa-se certa dificuldade do Estado em dar sustentabilidade à demanda por dados e à autoalimentação. Governos locais, cujo número de recursos públicos tende a ser mais limitado, podem sofrer com a demanda diária para manterem atualizados seus painéis de informação, limitando-se às obrigações legais. Entretanto, numa época em que as informações não oficiais são de fácil acesso, manter uma disponibilização sustentável e em

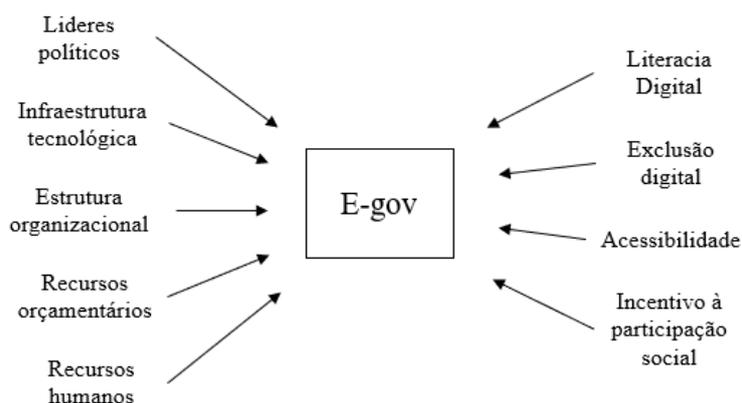
frequência constante, ajuda a eliminar a reprodução e disseminação de *fake news* e a melhorar a democracia (LISSARDY; 2017³).

Outrossim, a participação da população, seja por vias tradicionais ou digitais, traz consigo algumas dependências, principalmente no que tange à qualidade da democracia e seu grau de penetração. A apatia popular frente a assuntos políticos (BEZERRA, 2008), a falta de interesse dos cidadãos em buscar informações governamentais (BEZERRA; BERNARDO, 2012), relativa redução de eficiência no plano administrativo com os instrumentos de participação democrática – pois, decisões democráticas com participação dos *stakeholders* tenderiam a ser mais lentas que as não-democracias pela necessidade de consulta a vários atores (SCHMITTER, 1999) – e a necessidade de servidores públicos preparados para dialogar com a sociedade nos canais de interação (FARIA, 2016; STEFANI; VAZ, 2016), seriam algumas das dificuldades enfrentadas.

No viés da literacia digital, principalmente em municípios com altas taxas de analfabetismo, uma parcela da população ficaria isolada do acesso ao conteúdo e serviços públicos digitais, o que restringe a participação política impulsionada por essas vias (REZENDE *et al.*, 2006, p. 13). Apesar de alguns estudos mostrarem que a taxa de analfabetismo possui uma correlação muito baixa com os fatores que contribuem para o sucesso do e-gov, e que o uso da Internet e de telefones celulares apresentariam maior correlação (MAZENGERA, 2011), vê-se a importância de se ter conteúdo disponível compreensível, de qualidade e atualizado (ROVER, 2012), e a necessidade de habilitar/capacitar os cidadãos para assimilar informações e fazer uso dos benefícios tecnológicos (CEPIK; CANABARRO, 2014; GUERRA; MASSENSINI, 2012). Parcerias com universidades, organizações não-governamentais e a iniciativa privada parecem desenvolver boas estratégias para suprimir ou minimizar os efeitos dessas barreiras (RICART; UDALDI, 2016).

A seguir, a Figura 1 traz um desenho dos principais desafios enfrentados pelos governos locais discutidos neste artigo para a implementação de uma política de e-gov.

Figura 1 – Desafios para implementação do e-gov em governos locais



Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa tangente, deriva a ideia de que muitos desses fatores estariam relacionados à “vontade política”, interesses e intenções dos governos, ou seja, uma escolha pública que tenderia a dar visibilidade à

³ Entrevista jornalística realizada em 9/04/2017 à BBC, e disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/geral-39535650>>.

estratégia e apontaria soluções. Essa vontade estaria, portanto, relacionada ao comprometimento e apoio da cúpula de gestores e de lideranças políticas, à mudança em nível estrutural e cultural na organização para uma administração aberta à participação social nas decisões de políticas públicas e à interação com demais atores envolvidos (BEZERRA; BERNARDO, 2012; BENTIVEGNA, 2006; CEPIK; CANABARRO, 2014; DINIZ *et al.*, 2009; GOMES, 2005; RICART; UDALDI, 2016; SANTOS, 2002).

4 Considerações finais

A evolução das TIC na administração pública conduziu a processos operacionais integrados que trouxeram uma mais-valia na administração pública. Além disso, fomentou a capacidade do Estado em orientar e articular ações para a coletividade, numa perspectiva mais política, estreitando sua comunicação com os *stakeholders* do governo, incluindo aspectos comunicativos entre a população e os governos, com ferramentas e canais participativos.

O conceito de governo eletrônico (e-gov) veio traduzir essa dinâmica. Entendido a priori como o uso das TIC aplicada às funções de governo, o termo ganhou uma dimensão mais ampla na medida em que as organizações se modernizaram e incorporaram novas tecnologias na gestão, tornando-se um processo de contínua alteração e atualização. O objetivo passou à melhoria dos processos operacionais de governo, à disponibilização de informações públicas com fomento à transparência na gestão, ao incremento de serviços públicos disponibilizados em formato digital e ao apoio à democracia via ferramentas de participação, resultando em três pilares de sustentação do e-gov.

Observa-se uma íntima relação entre estes três pilares, e uma interdependência para seu bom funcionamento. A participação social exige acesso à informação de governo, significando abertura da gestão pública e possibilidades de discussão sobre incrementos e melhorias dos serviços públicos disponibilizados. Um cidadão que interage com o governo, passa a cobrar e participar mais das decisões sobre sua cidade. Informações com dados abertos promovem transparência e controle sobre investimentos públicos, que refletem em ações mais assertivas por parte dos governos. Serviços públicos digitais contribuem para uma gestão pública voltada a atender às necessidades da população, principalmente quando esta participa de sua formulação, escolhendo democraticamente quais serviços serão disponibilizados em formato digital.

As TIC servem como suporte a este modelo de gestão aberto e desconcentrado, dando as ferramentas necessárias para que as ações sejam informadas, debatidas e implementadas quando e como melhor convier à população, deixando o e-gov de ser um instrumento unicamente para desburocratizar a gestão pública, mas voltado a atender aos anseios da sociedade por uma gestão de governo eficiente e eficaz.

Pensar numa política de governo eletrônico sem alinhar seus três pilares, principalmente no que tange ao aspecto mais político e cívico do conceito, é traçar um programa apenas para digitalizar processos e serviços governamentais, o que refletiria na relação sociedade-Estado e no próprio conceito de e-gov. Sem a participação social, o e-gov perde seu alicerce de governança, onde cidadão e Estado se unem para formular ações em prol da sociedade. O impacto disso é um Estado que deixa de escutar a população e atender suas demandas, criando uma relação de via única. Os melhores e-gov se associam a políticas desenvolvidas

com a participação e colaboração social, ocorrendo a mediação dos interesses da sociedade na tomada de decisão de políticas públicas.

É falacioso pensar que o governo eletrônico substituiria por completo as atividades em ambiente físico das agências de governo, mas na medida de sua complexidade, ele pode complementar ações e programas ampliando os canais de acesso à população, cumprindo com o objetivo de atingir o maior número de usuários e de promover um atendimento integrado, principalmente no atual contexto político, econômico e social vivido no período pós pandemia da COVID-19.

Entretanto, muitos são os desafios enfrentados pelos governos, principalmente no contexto local, para a implementação e manutenção de um modelo de e-gov. Dentre estes desafios, este artigo destacou fatores relacionados ao ambiente interno e externo à gestão, como líderes políticos, infraestrutura tecnológica para dar suporte os instrumentos do e-gov, estrutura organizacional, recursos humanos e orçamentários, literacia digital, exclusão digital, acessibilidade e incentivo à participação social.

Como trabalhos futuros, sugere-se aprofundar o tema em cena num estudo de caso de sucesso, indicando os obstáculos e desafios enfrentados e a desenvoltura dos gestores para promover o bom funcionamento da política de e-gov.

5 Referências

- ABRAMO, Claudio Weber. (n.d.). **Acesso à Informação e Eficiência do Estado**. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/5894-5886-1-PB.pdf>. Acesso em 20.03.2013.
- AGUNE, Roberto Meizi; CARLOS, Jose Antonio. **Governo Eletrônico e novos processos de trabalho**. In LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal. (Orgs.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Fundap. 2005.
- AL-SHBOUL, Muhannad, *et al.* Challenges and Factors Affecting the Implementation of E-Government in Jordan. **Journal of Software Engineering and Applications**, 7, 1111–1127, 2014 (online), consultado em 8.07.2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4236/jsea.2014.713098>
- AMORIM, Paula Karini. **Democracia e Internet: a transparência de gestão nos portais eletrônicos das capitais brasileiras**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAIRD, Stacy Avery. **Government Role and the Interoperability Ecosystem**. ICEGOV2007, Macao, Dezembro, 219-290, 2007.
- BATISTA, Nadine Victor. **A gestão de saúde em Portugal com a descentralização de competências**. In **VII Congresso Internacional GIGAPP**, realizado de 3 a 5 de outubro de 2016, em Madri/Espanha, 2016.
- BATISTA, Nadine Victor. **Política do Governo Eletrônico: a maturidade do e-gov nos municípios brasileiros**. Tese (Doutorado em Políticas Públicas). Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2018.
- BANCO MUNDIAL. 2016. Disponível em: <http://www.worldbank.org/>. Acesso em 15.06. 2016.
- BENTIVEGNA, Sara. Rethinking politics in the world of icts. **European journal of communication**, n. 21, p. 331-343, 2016.
- BEZERRA, Heloisa Dias. Atores políticos, informação e democracia. **Opinião Pública**, 14(2), 414-431, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-62762008000200006>. Acesso em 22.06.2015.
- BEZERRA, Marcelo Marconi; BERNARDO, Luis. Dados, conhecimento, ação: melhorar o acesso à informação em Portugal. Policy Paper SNI #1: **Acesso à Informação**, 1. Lisboa, 2012.
- BATISTA, Nadine Victor. Os desafios do conceito do governo eletrônico construído sob três pilares em governos locais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 21, p. 31-48, 2021.

- BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992a.
- BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992b.
- BRASIL. **Guia de Interoperabilidade** - Cartilha Técnica. Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Brasília, 2011.
- BRASIL. gov.br ePING. **Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico**. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Brasília, 2012. Disponível em: <http://eping.governoeletronico.gov.br>. Acesso em 06.11.2016.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 120(1), 7-40., 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia**. In BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Balanco da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública**. Brasília: Seminário de 06 a 08 de agosto de 2002, p.29-35, 2002.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma gerencial do Estado: teoria política e ensino da administração pública**. Revista JurES, 4 (7), 2013.
- CABANNES, Yves. Contribuições dos Orçamentos participativos para a provisão e gestão de serviços Básicos. London: IIED - *International Institute for Environment and Development*, 2014. ISBN 978-1-78431-077-6
- CAMPOS, Ricardo; MARQUES, Celio. O Governo Eletrônico e os Sistemas de Informação Públicos em Portugal. **Euro American Conference on Telematics and Information Systems**, 16. [n.d.]: Disponível em: <http://www.ccc.ipt.pt/~ricardo/ficheiros/CISTI2006.pdf>. Acesso em 14.06.2016.
- CARVALHO, Antonio Vitor N. de. Sociedade da Informação e do Conhecimento na União Europeia: as prioridades da Estratégia de Lisboa. **Conhecimento e Diversidade**, 5(jan./jul.), 10–21, 2011. (online), Acesso em 1.09.2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/7292>.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede: do conhecimento à ação política**. A Sociedade em Rede em Portugal, I (Conferência promovida pelo Presidente da República), 435, 2005. Disponível em: <https://doi.org/Imprensa Nacional-Casa da Moeda>. Acesso em 20.05.2016.
- CEPIK, Marco; CANABARRO, Diego Rafael. Governança de TI: Transformando a administração pública no Brasil. **Coleção CEGOV**. 1ed. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2014.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Linking up Europe: the importance of interoperability for e-government services**. Brussels: European Communities. 2003.
- COMMISSION OF EUROPEAN COMMUNITIES. **European Interoperability Framework for Pan-European e-Government Services – version 1.0**. Luxembourg: European Communities. 2004.
- CORRÊA, Andreiuid Sheffer. **Metodologia para aferição do nível de maturidade associado à interoperabilidade técnica nas ações de governo eletrônico**. Campinas: Pontifícia Universidade Católica, 2012.
- COUNCIL OF EUROPE. **Electronic Democracy: Recommendation CM/Rec(2009)1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy)**. Bruxells: Council of Europe, 2009. Disponível em: http://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/CAHDE/2009/RecCM2009_1_and_Acomp_Docs/Recommendation_CM_Rec_2009_1E_FINAL_PDF.pdf. Acesso em 22.06.2016.
- CRIADO, J. Ignacio; GIL-GARCÍA, J. Ramon. Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado actual y tendencias futuras en América Latina. **Gestión y política pública**. V.2, 2013 (online), Acesso em 11.02.2017. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792013000400001&lng=pt&nrm=iso
- CRIADO, J. Ignacio; ROJAS-MARTÍN, Francisco; GIL-GARCIA J. Ramon. Enacting Social Media Success in Local Public Administrations: An Empirical Analysis of Organizational, Institutional, and Contextual Factors. **International Journal of Public Sector Management**, 1–25, 2013, (online), Acesso em 14.08.2017. Disponível em: <https://doi.org/10.3837/tiis.0000.00.000>
- CUNHA, Maria Alexandra *et al.* **Transparência governamental na federação brasileira: resultados heterogêneos motivados por diferentes capacidades de TI**. In: **TIC Governo eletrônico 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro**. CGI.Br: São Paulo, 2016.
- BATISTA, Nadine Victor. Os desafios do conceito do governo eletrônico construído sob três pilares em governos locais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 21, p. 31-48, 2021.

- DINIZ, Eduardo Henrique. *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista da Adm. Pública**, 43(1), 23-48, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a03v43n1.pdf>. Acesso em 17.02.2016.
- DZIEKANIAK, Gisele V. **Método para inclusão de conhecimento presente em mídias sociais no aprimoramento de plataformas de governo eletrônico**. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- EAVES, David. **The Three Laws of Open Government Data**. Eaves.ca. 2009. Disponível em: <https://eaves.ca/2009/11/29/three-laws-of-open-data-international-edition/>. Acesso em 14.11.2016.
- ENAP. **Elaboração de plano de dados abertos**. Módulo 1: Conceitos de dados abertos. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2016.
- FARIA, Cristiano Ferri Soares. **Os desafios do Estado aberto: facilitar a visão do cidadão e dar poder à sua voz**. In: **TIC Governo eletrônico 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro**. CGI.Br: São Paulo, 2016.
- FARIAS, Vitor Varcelly Medeiros. **As possibilidades da democracia digital no Brasil**. In **Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade** (p. 495-509), 2013. Santa Maria: UFSM - Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2013/4-3.pdf>. Acesso em 1.02.2016.
- FERGUSON, Martin. **Estratégias de governo eletrônico: o cenário internacional em desenvolvimento**. In: EISENBERG, Jose; CEPIK, Marco (Orgs). **Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica**. Belo Horizonte: Editora: UFMG, 2002.
- FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Maturidade do governo eletrônico: análise de experiências estaduais**. 2007. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1694>. Acesso em 25.03.2016.
- FOUNTAIN, J. **Questões centrais no desenvolvimento político do Estado virtual**. In Castells, Manuel: **Sociedade em Rede: do conhecimento à ação política**. A Sociedade em Rede em Portugal, I (Conferência promovida pelo Presidente da República), 435, 2005. Disponível em: <https://doi.org/Imprensa Nacional-Casa da Moeda>. Acesso em 20.05.2016.
- FREY, Klaus. **Governança eletrônica: experiências de cidades europeias e algumas lições para países em desenvolvimento**. In: **I Conferência Eletrônica do Centro Virtual de Estudos Políticos (CEVEP)**, Belo Horizonte, p. 31-48, 2000.
- Frey, Klaus. **Redes comunitárias na sociedade da informação**. In **XXVI Encontro anual da ANPOCS: Caxambu**, 2002. Disponível em: http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=4519&Itemid=317. Acesso em 25.05.2016.
- FUNAI, Marcio Takeo.; REZENDE, Dennis Alcides. Governo eletrônico na gestão municipal: avaliação dos serviços eletrônicos da prefeitura de São José dos Pinhais (Paraná). **Gestão & Regionalidade**, 27(80), 15-29, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1334/133421279002.pdf>. Acesso em 15.03.2016.
- GARCIA, Rodrigo Moreira. Governo Eletrônico, Informação e competência em Informação. **Inf. & Soc.: Est.**, 16(2), 79-87, 2006. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/infojur4.pdf>. Acesso em 25.08.2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL-GARCIA, J. Ramon; PRADO, Theresa A.. E-government success factors: mapping practical tools to theoretical foundations. **Government Information Quarterly**, v. 22, p. 187-216, 2005.
- GOMES, Wilson. A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política. **Revista fronteiras – estudos midiáticos**, v. 3, p. 214-222, Set./Dez, 2005.
- GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nelida. Novos cenários políticos para a informação. **Ci. Inf.**, 31(1) Jan./Abr., 27-40, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a04v31n1.pdf>. Acesso em 10.09.2015.
- GUERRA, Fernando; MASSENSINI, Rogerio Luis. Políticas de informação em tempos de governo eletrônico: um estudo preliminar sobre a governança informacional no estado de Minas Gerais. In **CID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, 3, n.1(1), 105-124, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v3i1p105-124>. Acesso em 15.10.2015.
- GUIMARÃES, Tomas de Aquino; MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos EBAPE.BR**, 3(4), 01-18, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000400004>. Acesso em 15.08.2015.
- BATISTA, Nadine Victor. Os desafios do conceito do governo eletrônico construído sob três pilares em governos locais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 21, p. 31-48, 2021.

- JAEGER, Paul T. Deliberative democracy and the conceptual foundation of electronic government. **Government Information Quarterly**, n. 22, p. 702-719, 2005.
- JARDIM, Jose Maria. A construção do e-gov no Brasil: configurações político-informacionais. **CINFORM**, 1-25, 2005. Disponível em: http://www.cinform.ufba.br/v_anais/artigos/josemariajardim.html. Acesso em 14.05.2016.
- KNIGHT, Peter T.; FERNANDES, Ciro Campos Christo. **E-Brasil: um programa para acelerar o desenvolvimento socioeconômico aproveitando a convergência digital**. São Paulo: Yendis Editora, 2006.
- KRABINA, B. **Internal data monitoring for Open Government: Enhancement of the Open Government Implementation Model by criteria for internal data monitoring**. In: PARYCEK, Peter; EDELMANN, Noella; KARNA, Rao (eds) CeDEM 12: **Proceeding of the International Conference for E-government Democracy and Open Government**. On-line Edition. 3-4 de Maio. (pp. 296-300). Danube-University Krems, Austria, 2012.
- LAIA, Marconi Martins de. **Políticas de governo eletrônico em estados da federação brasileira: uma contribuição para análise segundo a perspectiva institucional**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- LEE, Gwanhaoo; KWAK, Young Hoon. An Open Government Maturity Model for Social Media-Based Public Engagement. **Government Information Quarterly**, 29(4), 492-503, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.001>. Acesso em 29.09.2016.
- LUCIANO, Edimara M.; MACADAR, Marie Anne. **Governança de TIC em organizações públicas**. In: **TIC Governo eletrônico 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro**. CGI.Br: São Paulo, 2016.
- MÁCHOVÁ, Renata. **An analytical hierarchy process model for the evaluation of the e-government development**, 14, 2015. Disponível em: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=cd790fa4-25d8-4f14-82ab-62369bd46f7d@sessionmgr104&hid=103>. Acesso em 13.06.2016.
- MARCHE, Sunny; MCNIVEN, James D. E-government and e-governance: The future isn't what it used to be. **Canadian Journal of Administrative Sciences**; 20, 1; ABI/INFORM Global. pg. 74, 2003.
- MARCONDES, Carlos Henrique; JARDIM, Jose Maria. Políticas de Informação Governamental: a construção de Governo Eletrônico na Administração Federal do Brasil. **Revista de Ciência da Informação**, 4(2), 1-14, 2003.
- MARX, Vanessa. **Democracia participativa, sociedade civil e território: Capacidade Estatal e Democracia**. 1ed. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014.
- MAZENGERA, B. **Factors Contributing to Successful E-Government Implementation in Southern African Development Community (SADC) Countries**. In: **Proceedings of the 16 th IB IMA Conference on Innovation and Knowledge Management: A Global Competitive Advantage**. IBIMA, 2011, pp. 1050-1057.
- NASCIMENTO, Stefanie Giulyane Vilela do; FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo; DIAS, Guilherme Ataíde. **A tecnologia da informação e a gestão pública**. MPGOA, 1(1), 167-182, 2012.
- NOGUEIRA, Marco Aurélio. **"Governos Eletrônicos"**. 2000. Disponível em: <http://geocities.com/maisbrasil/goveletron.htm>. Acesso em 14/07/2021.
- OECD. **OECD Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. Acesso em 19/09/2016.
- OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de ; PISA, Beatriz Jackiu: IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, 49(5), 1263-1290, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>. Acesso em 20.05.2016.
- OPENDATA. 2017. Disponível em: <https://opengovdata.org/>. Acesso em 04.02.2017.
- PESSI, Patrícia. **Serviços públicos por meios eletrônicos – uma visão orientada ao cidadão**. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo & CUNHA, Maria Alexandra (orgs.). **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis, 2007. p. 538-558.
- BATISTA, Nadine Victor. Os desafios do conceito do governo eletrônico construído sob três pilares em governos locais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 21, p. 31-48, 2021.

- PINHO, J. A. G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Rev. da Administração Pública**. Rio de Janeiro 42(3):471-93, Maio/Jun, 2008.
- PINHO, Jose Antonio Gomes de; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. **Revista de Administração Pública**, 43(6), 1343-1368, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000600006>. Acesso em 10.06.2016.
- REZENDE, Denis Aalcides; FREY, Klaus. Administração estratégica e governança eletrônica na gestão urbana. eGesta – **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, 1(1), 51–59, 2005. Disponível em: <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/24.pdf>. Acesso em 13.07.2015.
- REZENDE, Denis Alcides, FREY, Klaus.; BETINI, Roberto Cesar. Governança e democracia eletrônica na gestão urbana. **BuscaLegis.ccj.ufsc.br**. 2006. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/29555-29571-1-PB.pdf>. Acesso em 20.06.2015.
- RIBEIRO, Carla Andrea. Governo Eletrônico na Reforma do Estado: inter-relações e perspectivas. **Informática Pública**, 7(1), 71-84, 2005. Disponível em: http://www.ip.pbh.gov.br/ANO7_N1_PDF/IP7N1_ribeiro.pdf. Acesso em 25.06.2015.
- RIBEIRO, Maralice Staniecki Proszek. **Governo Eletrônico** - aprimoramento da transparência dos serviços da gestão pública através da relação G2C: um estudo de caso na prefeitura municipal de Cachoeirinha/RS. Tese (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.
- RIBEIRO, Clarice Pereira de Paiva; *et al.* Difusão da informação na administração pública. **TransInformação**, 23(2), 159-171, 2011.
- RICART, Rodrigo Mejia; UBALDI, Barbara Chiara. **Como planejar governos digitais que apoiem o crescimento inclusivo e sustentável na América Latina e no Caribe**. *In: TIC Governo eletrônico 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro*. CGI.Br: São Paulo, 2016.
- ROVER, Aires Jose. **Governo Eletrônico: uma introdução**. 2012. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/texto-governo-eletronico-uma-intridução> Acesso em 14.09.2016.
- RUEDIGER, Marco Aurelio. **Governo eletrônico ou governança eletrônica: conceitos alternativos no uso das tecnologias de informação para o provimento de acesso cívico aos mecanismos de governo e da reforma do estado**. *In Concurso de ensayos y monografias del clad sobre reforma del estado y modernización de la administracion pública*, 21, Caracas, 2002.
- SAMPAIO, Rafael Cardose. Governança eletrônica no Brasil: limites e possibilidades introduzidos pelo Orçamento Participativo na Internet. **Planejamento e Políticas Públicas**, (33), 123-144, 2010. Disponível em: <http://www.en.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/156>. Acesso em 14.04.2016.
- SAMPAIO, Rafael Cardoso; CARREIRO, Rodrigo. **Na prática, a teoria é diferente: a importância do conceito para a compreensão do estado da arte da e-participação no Brasil**. *In: TIC Governo eletrônico 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro*. CGI.Br: São Paulo, 2016.
- SANTOS, Ernani Marques dos. **Desenvolvimento e implantação de padrões de interoperabilidade em governo eletrônico no Brasil**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- SANTOS, Paloma Maria. **Framework de apoio à democracia eletrônica em portais de governo com base nas práticas de gestão do conhecimento**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- SANTOS, Roberval de Jesus Leoni dos. **Governo Eletrônico: o que se deve e o que não se deve fazer**. *In XVI Concurso de Ensayos y Monografias del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública* Gobierno Electrónico, Caracas, 2002.
- SCHMITTER, Philippe. **Portugal: do autoritarismo à democracia**. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 1999.
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**, 43(2), 347–69, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em 25.08.2015.
- SILVA, Sivaldo Pereira da. **Democracia online: pressupostos teóricos e inovações estruturais na comunicação do Estado contemporâneo**. *In III Congresso da Associação Brasileira de*
- BATISTA, Nadine Victor. Os desafios do conceito do governo eletrônico construído sob três pilares em governos locais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 21, p. 31-48, 2021.

- Pesquisadores em Comunicação e Política** (Compólitica), 24. 2009. Disponível em: <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/13792.pdf>. Acesso em 25.07.2016.
- SNELLEN, Ignace. **E-Government: A challenge for Public Management**. In Ferlie, E; Lynn Jr., L e Pollitt, C. (orgs). **The Oxford Handbook of Public Management**. Oxford, Oxford University Press, 2007.
- STEFANI, Anita Gea Martinez; VAZ, Jose Carlos. **O marco civil da internet e as lições aprendidas sobre a capacidades dos governos brasileiros em promover a participação cidadã por meio da internet**. In: **TIC Governo eletrônico 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro**. CGI.Br: São Paulo, 2016.
- TONHATI, Tania. Governo Eletrônico, globalização e perspectivas da gestão pública para a democracia digital. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, 1-13, 2011. Disponível em: <http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodogov/article/view/34100/33056>. Acesso em 04.07.2016.
- UBALDI, B. Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives. **OECD Working Papers on Public Governance**, 22, OECD Publishing, 2013. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en>. Acesso em 14.11.2016.
- UNITED NATIONS. **UN E-government survey 2016**. E-Government in Support of Sustainable Development. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2016. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1369-7021\(02\)00629-6](https://doi.org/10.1016/S1369-7021(02)00629-6). Acesso em 20.10.2016.
- UN/ASP. UNITED NATIONS. **United Nations e-government survey 2008: from e- government to connected governance**. New York: UN, 2008. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>. Acesso em: 7 out. 2010.
- VIEIRA, Fabiana Ruas. **Inovação no setor público**. In **TIC Governo eletrônico 2015: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro**. CGI.Br: São Paulo, 2016.
- VILELLA, Renata Moutinho. **Conteúdo, Usabilidade e Funcionalidade: três dimensões para a avaliação de portais estaduais de Governo Eletrônico na Web**. Universidade Federal de Minas Gerais, (online), 2003. Acesso em 10.10.2016. Disponível em: http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/vilella_conteudo_usabilidade_e_funcionalidade.pdf
- VILLORIA, Manuel; ALUJAS, Álvaro Ramirez-Alujas. Development stages of electronic government models an analysis from political theory. **Gestion y Política Publica**, 22(SPEC.ISS.1), 69–103, (online), 2013, Acesso em 13.08.2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287475543_Development_Stages_of_Electronic_Government_Models_An_Analysis_from_Political_Theory
- WEST, Darrel M. E-Government and the Transformation of Public Sector Service Delivery. **Public Administration Review**, 62(4), 15–27, 2004 (online), Acesso em 13.09.2015. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2004.00343.x/epdf>.