

E-GOVERNMENT E SOCIEDADE DIGITAL

E-GOVERNMENT AND DIGITAL SOCIETY*

TÂNIA SOFIA VIEIRA MAIA

Universidade de Aveiro, Portugal

taniavimaia@gmail.com

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREA

Universidade de Coimbra, Portugal

pedro.futuros@gmail.com

Resumo: O presente texto pretende debruçar-se sobre o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC's), fazendo a sua contextualização no panorama *sui generis* que é a Administração Pública, referência ao seu entendimento e à sua utilidade, aspetos positivos e negativos daí decorrentes, bem como, possíveis estratégias de otimização da sua implementação. Pretende-se, de igual modo, referenciar o fenómeno de digital divide, num período de clara exigência de envolvimento cívico, confiança e escrutínio do *apparatus* administrativo.

Palavras-chave: E-Government. Sociedade Digital. Administração Pública. Políticas Públicas.

Abstract: This text aims to address the development of new information and communication technologies, contextualizing them in the *sui generis* panorama that is Public Administration, referring to its understanding and usefulness, positive and negative aspects arising therefrom, as well as possible strategies for optimizing its implementation. It also intends to refer to the phenomenon of digital divide, in a period of clear demand for civic involvement, trust and scrutiny of the administrative apparatus.

Keywords: E-Government. Digital Society. Public administration. Public policy.

* Artigo recebido em 01/07/2021 e aprovado para publicação pelo Conselho Editorial em 10/04/2022.

1. Introdução

O estudo sobre a reforma da Administração Pública, cujos traços se começaram a esboçar em meados da década de setenta, tem-se centrado no abandono do modelo hierárquico de organização, baseado no cumprimento estereotipado de regras, no controle e na unidade de comando, autoritariamente dirigido, para um modelo complexo, assente num sistema múltiplo de parcerias e numa verdadeira rede de governação. Esta transformação de um modelo de “Administração Profissional”, próprio do “Estado de *Welfare*”, que se alicerçava no profissionalismo e experiência, para um modelo que depende de colaborações e parcerias, tem profundas implicações para a gestão das organizações públicas (Callahan 2007; Rocha 2011). Em boa verdade, e tal como defendido por Antonio Cordella e Niccolò Tempini, em *E-Government and Organizational Change: Reappraising the Role of ICT and Bureaucracy in Public Service Delivery*, a eficiência da burocracia ficou comprometida pela crescente complexidade dos processos administrativos, que tornaram evidentes limitações inerentes a estas organizações, no que concerne à sua capacidade de consistentemente fornecer serviços, em resposta aos desafios imprevisíveis, característicos destes tempos de maior incerteza ambiental (2015). Não defendem, no entanto, a sua eliminação, mas antes uma verdadeira redefinição. Ressaltam valores como eficiência e eficácia para a sua manutenção, como garante da produção de resultados homogêneos e determinados pela estrutura do processo, assim como, o princípio burocrático do comportamento limitado pelas regras, como forma de assegurar a previsibilidade (Kallinikos 2004; Perrow 1986) e o reforço de valores democráticos, como a imparcialidade, justiça e igualdade na prestação de serviços públicos.

De igual modo, a constatação da existência de corrupção e de práticas não éticas na prestação do serviço público nos diferentes níveis de ação governativa, num tempo dominado pelas ideias da Nova Gestão Pública (NGP), levou ao descrédito dos Governos e à consequente desconfiança dos cidadãos. A literatura europeia dedicada ao estudo da governação destaca igualmente as modificações ocorridas nas expectativas de responsabilização (*accountability*) em função da adoção de um paradigma de governação. O mesmo é dizer que a Administração Pública (AP) dos dias de hoje é o resultado da sua complexidade estrutural, de novos mecanismos de coordenação, da recuperação dos aspetos positivos da burocracia, evitando as disfunções, da adoção de novos valores que assentam na colaboração, confiança, espírito de equipa, da aquisição e desenvolvimento de

novas competências, *accountability* e envolvimento cívico e, ainda, do regresso à estrutura integrada, mantendo a desagregação de unidades operativas.

Por conseguinte, a busca da excelência enfatiza a cultura organizacional, a rejeição da abordagem racionalista e da ênfase nos três e's, sumariando grande interesse sobre a gestão da mudança e da inovação. Mas falar sobre responsabilização e partilha de informação não fica completo sem a discussão do conceito de Governo Aberto, que nas palavras de Cucciniello e Nasi (2014) “resulta em serviços personalizados, omnipresentes e fáceis de usar (*user-friendly*), porque são desenhados, criados e entregues em colaboração com outros, combinando informações, dados e serviços dos sectores público e privado” (p. 914, tradução própria). Ora, um outro conceito amplamente associado é o da confiança (ou falta dela) na ação governativa. Grimmelikhuijsen, Porumbescu, Hong e Im são exímios nesta questão ao afirmarem que “a transparência é agora proposta como a solução para um dos problemas mais intangíveis da governação democrática - a crescente desconfiança dos cidadãos em relação ao governo” (2013: 575, tradução própria).

Refira-se ainda que os referidos problemas relacionados com a falta de qualidade, de rapidez e de transparência dos serviços públicos contrastam com os homónimos oferecidos no sector privado. Do exposto emerge um verdadeiro *empowerment* do cidadão, atento, exigente e vigilante, que pressiona a AP e o Governo, quer a nível central, quer a nível local, por mais (e melhores) respostas. Acresce dizer que os responsáveis políticos enfrentem um outro problema de extrema importância para a qualidade da democracia - o alheamento dos cidadãos da vida política – que impele a novas formas de atuação, que parecem desembarcar no desenvolvimento das chamadas políticas de *e-government*. Esta terminologia, ou, muitas vezes, designado como Governo Eletrónico, tem sido amplamente empregue nas discussões e estudos sobre modernização da AP e a atual crise da democracia. Verifica-se pois que um número significativo de países, nos seus diversos níveis de governo, tem procurado desenvolver e implementar políticas públicas como recurso às novas TIC's, como mecanismo para assegurar maiores níveis de acesso, transparência, eficiência, qualidade dos serviços públicos e participação no processo de tomada de decisão. As evidências empíricas recolhidas por B. Wirtz e P. Daiser, na meta-análise publicada no *International Review of Administrative Sciences*, em 2018, permitem aferir que 62% dos estudos sobre esta temática foram publicados nos últimos cinco anos. O número sobre para 94,6% se o horizonte for estendido a 10 anos, evidenciando que a literatura sobre *e-government* é de “interesse contínuo e ainda é um campo de estudo

relativamente jovem” (p. 147, tradução própria). Wirtz e Daiser (2018) descrevem, assim, o desenvolvimento do estudo sobre *e-government*, como um campo de investigação multifacetado e resultado do “ponto de vista de um profissional, seguido por investigações conceituais descritivas e finalmente abordagens empíricas quantitativas”, que criaram um ambiente de pesquisa aberto (*idem*).

Posição concordante parece ser a defendida por J. Wallis e F. Zhao (2018), ao afirmarem que o que designam por *e-Government Development* (e-GD), tem sido usado na promoção de uma mudança para a “Governança da Era Digital”, desde que Dunleavy, Margetts, Bastow e Tinkler (2005) advogaram que a tendência do Governo Eletrônico “oferece uma oportunidade única para criar uma mudança autossustentável, numa ampla gama de efeitos tecnológicos, organizacionais, culturais e sociais intimamente conectados” (p. 467, tradução própria). Assim, encontra-se na literatura autores que assumem esta tendência como uma crítica para o surgimento da governação pós-Nova Gestão Pública. Cordella e Iannacci (2010), Margetts e Dunleavy (2013) para referir apenas alguns. Outros há que defendem que as relações entre o e-GD e os tradicionais modelos organizacionais de Weber, a Nova Gestão Pública (NGP) e o Pós-NGP são mais complexos. O argumento é claro: aspetos como a redução dos custos e ganhos em termos de eficiência técnica (leia-se redução do número de funcionários públicos) são condizentes com o advogado pela NGP, enquanto o papel do e-GD na transformação e reconfiguração do governo parece alinhar-se com o Pós-NGP. De igual modo, a aclamada renovação da padronização, centralização e reintrodução de regras, nas iniciativas do Governo Eletrônico, poderá ser percebida como uma reburocratização dos serviços públicos (Gauld e Goldfinch 2006; Goldfinch e Wallis 2010). Nas palavras de Dunleavy (2014), os sistemas contemporâneos de serviço público são verdadeiras “misturas ecléticas de culturas históricas” [herdadas], ideias dos pluralistas da “Era-Progressista da Administração Pública”, implementações da NGP e tendências de *Digital E-Government*.

É, assim, indiscutível que o governo eletrônico pode ser um poderoso instrumento para, por um lado, melhorar a interação cidadão-governo (Im *et al.* 2012), promover a administração pública (Nações Unidas 2014), e, por outro lado, melhorar a prestação de serviços públicos (Welch *et al.* 2005), bem como a eficiência interna do governo (Parent *et al.* 2005). Inicialmente definido como a implementação de modernas tecnologias de informação e comunicação na prática do governo e das autoridades públicas para fornecer informações e serviços eletronicamente aos cidadãos e às empresas (Dawes 2009), é hoje

mais do que isso (!). Víctor Bekkers, Vincent Homburg and Mark Smmekes (2002) destacam o valor acrescentado proporcionado pelo *e-government*, ao possibilitar relações de natureza diversa - informação, comunicação e transação. Para o primeiro são quatro os objetivos que, quando alcançados, permitem criar valor acrescentado, a saber: i) tornar o governo mais acessível; ii) aumentar a qualidade do serviço público prestado; iii) aumentar a eficiência interna; e, iv) por último, mas não menos importante, aumentar a participação dos cidadãos no processo de decisão política (Bekkers 2001). A estes objetivos associam-se um conjunto alargado de serviços proporcionados pelo governo eletrónico, que passo a enunciar: i) serviços de informação, com ênfase na divulgação governamental; ii) serviços de contacto, que facilitam a relação com os responsáveis da AP; iii) serviços de transação, que vão desde a mera aceitação eletrónica, ao tratamento posterior de requerimentos e a aplicação de direitos pessoais, benefícios e obrigações; iv) serviços de participação, que não se esgotam no voto eletrónico, mas incluem plataformas e comunidades virtuais; e, v) serviços de transferência de dados, que permitem a troca e partilha de informação básica e padronizada (*standard*) entre organismos governamentais e entre os últimos e os congéneres privados (Bekkers 2000).

Também Paul Waller, Peter Livesey e Karin Edin (2001) acreditam que o *e-government* permite servir melhor os cidadãos dado que promove: i) a facilidade de *acesso* à informação e aos serviços públicos – na verdade, as novas tecnologias proporcionam ao cidadão a possibilidade de receber informação e fazer transações com as autoridades governamentais quando e onde lhe for mais conveniente; ii) uma maior *escolha* de canais de serviço, i.e., serviços personalizados e em linha com as necessidades dos cidadãos, ao invés das conveniências administrativas; iii) a facilidade e a *rapidez* de interações e a *redução dos custos* de transação entre os cidadãos e as autoridades governamentais. Mas o desenvolvimento do *e-government* não se confina, como já referido anteriormente, a razões de ordem gestionária, mas também como forma de promover a qualidade da democracia (e, designadamente, a democracia representativa), que só é possível se as TIC's, em geral, e a Internet, em particular, permitirem: i) facilitar a participação do cidadão no processo democrático – através do acesso à informação pública e ao processo político, da discussão em grupo de assuntos específicos, da avaliação do governo e do voto nas eleições; ii) alargar a participação – por meio de novos canais para a comunicação democrática e o envolvimento cívico; iii) aprofundar a participação na democracia, no restabelecimento do

ethos público entre os cidadãos e os seus representantes, autoridades governamentais e grupos cívicos (Waller, Livesey e Edin 2001).

Ainda assim, de uma revisão do estado da arte sobre o desenvolvimento das novas TIC's e as suas implicações na democracia e gestão pública, resulta, para além desta visão otimista de renovação, alargamento e fortalecimento da governação democrática (com base em elementos como tempo, distância, audiência, conteúdo e custo associados ao processo de recolha de informação), uma perspectiva contrária sob o argumento de que as novas TIC's contribuirão para aumentar as desigualdades já existentes no processo de participação democrática. A comunidade mais crítica faz uso de evidências como a falta de qualidade da informação/conteúdos disponibilizados, as dificuldades para o manuseamento do computador, o custo de acesso à tecnologia e ainda o facto de as grandes potencialidades associadas às novas TIC's e, em especial, à Internet, no que concerne à transmissão de informação/conteúdos, estarem ainda pouco exploradas no contexto do sector público. Assim, o apelidado fenómeno de *digital divide*, ou, por outras palavras, exclusão/desigualdade/divisão/fosso digital, parece enraizar-se em fatores económicos, políticos, sociais e culturais. A investigação sobre esta temática divide o fenómeno em duas categorias – exclusão ao nível do acesso (entenda-se ter ou não ter) e exclusão ao nível da utilização (entenda-se saber ou não saber) (Belanger e Carter 2009; Van Dijk e Hacker 2003). Jan Van Dijk (2000) defende, no entanto, que a aparente exclusão digital é um espelho do contexto real. O mesmo é dizer que o que se verifica no espaço digital, i.e., uma divisão dos cidadãos relativamente à sua capacidade para participar politicamente pela via digital, é função das mesmas características que, no *modus operandi* tradicional, determinam o nível e o tipo de participação exercida pelos indivíduos. O autor refere-se, entre outras, a variáveis como a educação, sexo e etnia, como determinantes do nível de acesso. Daqui se infere que as TIC's podem contribuir para reforçar as desigualdades já existentes em matéria de participação política e cívica, ao invés de as originarem.

2. Do modelo organizacional de Weber ao e-government (e-burocracies)

Ao longo da história da AP e, sobretudo nas últimas décadas do século XX, o tema da reforma administrativa tem integrado a agenda política de grande parte dos governos dos países industrializados, sucedendo-se um conjunto alargado de mudanças no sistema administrativo, inerentes a diferentes modelos de gestão pública, que nada mais são do que

uma resposta às alterações do papel e concepções do Estado, bem como às pressões económicas e anseios e necessidades dos cidadãos (Rocha 2001). Neste sentido, P. Dunleavy e H. Margetts, num artigo publicado em 2015, *Design Principles for Essentially Digital Governance*, recordam que nos últimos 100 anos, “os governos foram concebidos de acordo com três modelos básicos de burocracia” (p. 3, tradução própria). O primeiro, de concepção Weberiana - precisão, velocidade, conhecimento, continuidade, unidade, subordinação escrita e redução dos custos materiais e humanos são traços característicos da administração burocrática. Este tipo de organização, caracterizado por sistemas baseados em papel e arquivos formais escritos, assumia como mecanismo de coordenação a hierarquia e a autoridade, assente numa estrutura matricial rígida e estável, onde o papel das tecnologias digitais era marginal, não obstante “a automação inicial das operações administrativas reforçasse as burocracias das máquinas e aumentasse a padronização por meio da coordenação em bancos de dados” (*idem*).

Dos anos 70/80 ao início dos anos 2000, e em face dos acontecimentos históricos e da resposta da economia, os Estados viram-se obrigados a mobilizar um conjunto de esforços em ordem a repensar a AP e o próprio modelo de estado, passando o último a assumir uma concepção gestonária – Estado Neoliberal, a que a primeira acompanhou – Administração Pública Gestonária. A NGP de Christopher Hood (1991), no seu artigo “*A Public Management for All Seasons?*” é pois a manifestação mais clara daquele que foi o modelo gestonário de reforma, cujas características que ele identifica nos países que aplicaram a NGP, residem no poder da gestão profissional do sector público, na utilização de *standards* e medidas de desempenho explícitos, na ênfase do controlo dos *outputs*, em vez dos procedimentos, contrariando a lógica Weberiana de organização, na mudança para a desagregação das grandes unidades do sector público, sob a máxima “*the small is beautiful*”, na introdução de uma maior competição do sector público, na supremacia dos estilos e práticas de gestão do sector privado e, por fim, na ênfase na disciplina e parcimónia na utilização dos recursos. Em termos práticos, mais transparência, eficiência e qualidade, bem como redução de gastos, são os principais alvos da implementação da agenda da NGP, como terreno fértil para a criação de um *Slim State* com um *Slim Government*, através de uma *Slim Management* (Cordella 2007). Ainda assim, afirmam Dunleavy e Margetts (2015) que, também no modelo gestonário, as tecnologias digitais foram marginalizadas, registando-se tão somente uma adoção inicial da tecnologia da informação simbólica, com vista a uma melhor prestação de serviços. Acrescem que os

modelos mais desenvolvidos da NGP atuaram no sentido inverso à incorporação da tecnologia digital no governo, na medida em que tais operações foram agenciadas e externalizadas para fornecedores globais de serviços de informática, esvaziando o *know-how* digital do governo (Margetts 1999). Também Gruening (2001), Heeks (2002), Homburg (2004) estão em crer que as TIC's poderiam impactar os quatro pilares da agenda da NGP - eficiência, responsabilidade, descentralização e mercantilização.

Finalmente, no começo dos anos noventa, verifica-se uma reação à identificação entre gestão pública e gestão privada, substituindo-se a terminologia até então utilizada por Modelo de Governança. Dunleavy, Margetts *et al.* (2006; 2008) referem-se, assim, a uma Governança da Era Digital (GED) que, a partir dos anos 2000, assentou, por um lado, na digitalização completa de sistemas baseados em papel e telefone e, por outro lado, num holismo baseado no cidadão, marcado pela reorganização dos serviços e a reintegração das organizações governamentais fragmentadas. Os mesmos autores (2013) referem-se ainda a uma segunda onda da GED, responsável pela reintegração como *proxy* para as exigências de austeridade, com a partilha de serviços e canais “digitais à revelia” e sob a égide de “fazer mais com menos” e assegurar a coprodução e, porque não, cocriação de serviços públicos e política com os cidadãos. É, pois, neste contexto que, em 1993, o Vice-Presidente dos EUA, apresentou a *USA National Information Infrastructure Initiative*, destacando o papel da “sociedade da informação” como veículo para a melhoria do desempenho público, a que a Comissão Europeia seguiu com o Relatório Bangemann, publicado um ano depois, onde se reforçava o carácter global da referida “sociedade da informação” e a necessária atuação coordenada da UE, no que respeita designadamente ao *e-commerce* nas aquisições públicas. Em Portugal, o Governo Eletrónico é apresentado como uma área estratégica para a construção da sociedade de informação e do conhecimento. Não obstante os vários exemplos de sucesso, desenvolvidos sobretudo a partir dos anos 2000, ainda muito existe a fazer com vista a um Governo Eletrónico integrado, que fomente uma relação de excelência entre os cidadãos, empresas e a AP.

Do exposto, parece, pois, evidente que os conceitos de reintegração, holismo (baseado nas necessidades) e digitalização, empregues nos três modelos de desenvolvimento da GED permanecem válidos até aos dias de hoje, num tempo demarcado pela força dos *media* sociais, *big data*, computação em nuvem, *software* utilitário e robotização. Ainda assim, afirmam os autores que “os legados do modelo weberiano e da NGP restringiram a mudança para a era digital” (Dunleavy e Margetts 2015: 4, tradução

própria). Indubitavelmente, a organização burocrática é uma garantia fundamental da ação igualitária e imparcial da AP e, portanto, reforça os valores democráticos (Frederickson 2000; Aberbach e Christensen 2005). De tal modo que Cordella e Tempini (2015) centram esforços em indagar se as iniciativas de *e-government* são concebidas e aplicadas como instrumentos para que as organizações burocráticas façam valer esses valores democráticos, através do estudo de um sistema de informação IRIS (*Internet Reporting Information System*), como parte de um grande projeto “Amministrazione 2.0” pela administração de Veneza. Propõem, assim, que as políticas de *e-gov* sejam pensadas e (re)formuladas de forma cuidadosa e em linha com os “aspectos mais imediatos dos sistemas burocráticos existentes”, ao invés de “ver as TIC’s a ser utilizadas para reorganizar e transformar drasticamente a AP” (p. 5, tradução própria). As políticas de *e-gov* devem ser desenvolvidas em linha com a missão original e verdadeira da AP nas democracias modernas. Por outras palavras, a prestação de serviços públicos de acordo com os princípios de impessoalidade, igualdade e justiça. Avançam, assim, com a noção de burocracia eletrônica (comumente aceite como sinónimo de governo eletrônico) que, de acordo com o modelo de custos de transação (Malone *et al.* 1987; Ciborra 1993), nada mais são do que formas organizacionais inequívocas, com características muito específicas, projetadas para atingir objetivos claramente identificados. Acresce, porém, dizer que esta terminologia difere das burocracias tradicionais, na medida em que as TIC’s são ferramentas de apoio às funções organizacionais fundamentais de coordenação e controlo, definidas no conjunto de regras jurídico-normativas, que determinam como coordenar as atividades da organização e fornecer os serviços. Com base nas inferências de um estudo de caso do Município de Veneza, em Itália, Cordella e Tempini (2015: 2, tradução própria) definem as *e-bureaucracies* como “organizações que seguem a lógica processual de uma burocracia pública, para coordenar a execução das atividades da organização e, portanto, prestar serviços, mas dependem das TIC’s para sustentar a eficiência dos procedimentos”, associando-o a programas de reforma com o intuito de reduzir as ineficiências geradas pela carga burocrática (Clegg 2007; Osborne e Plastrik 1997) e aumentar a eficiência e eficácia política (Fountain 2001; Gil-Garcia e Pardo 2005; Gronlund e Horan 2004).

Por conseguinte, Cordella (2007, p. 266 tradução própria) refere-se ao estado atual do Governo Eletrônico como “a ponta do iceberg que ainda carece da base que tornará a mudança na organização da AP sustentável a longo prazo”. No que respeita ao estágio de desenvolvimento do *e-government*, Huges (2003) identifica quatro estratégias que representam

o nível de interação fornecido pela tecnologia para apoiar as relações entre os cidadãos e o governo – informação, interação, processamento e transação. Aliás consistente com o modelo e-Europe¹, lançado em dezembro de 1999, pela Comissão Europeia e seguido pelos diversos governos, que prevê uma implementação de forma faseada – publicação, interação, interação bidirecional e transação. Todavia, ressalve-se que estas fases não são interdependentes, de modo que a implementação (em pleno ou não) de uma das fases não impede o início de qualquer outra.

A este propósito, Dunleavy e Margetts (2015) dão o seu contributo com um conjunto de cinco princípios, que norteiam o *design* administrativo e de serviço, para o que designam de *Essentiality Digital Governance*, a saber: i) prestação de serviços públicos gratuitos no mundo digital; ii) utilização de informações digitais já existentes; iii) fazê-lo de uma vez, evitando o “retrabalho” tecnológico; iv) desenvolver serviços escalonáveis em competição; e, por fim, iv) administração isocrática. Somam quatro princípios de “escolha”, que estabelecem uma “estrutura normativa para a formulação de políticas e prestação de serviços na era dos *media* sociais e *big data*”: i) valorizar a igualdade do resultado sobre o processo; ii) fornecer direitos formais e correção real; iii) obrigação de “manter o estado nodal”; e, iv) aprendizagem experiencial. Esta análise, acreditam os autores, fornece uma síntese para uma abordagem de *whole of government*.

3. E-Government e serviços públicos

Se não é fácil reunir consenso junto da comunidade científica em torno da conceção de *E-Government*, não raras vezes associada a conceitos conexos e/ou sinónimos como, Governo Eletrónico, Governação Eletrónica, Governo Digital, Democracia Eletrónica, Cidadania Eletrónica, Administração Pública Eletrónica, o mesmo não será justo dizer-se sobre a sua utilidade e impactos positivos na ação governativa. Comumente aceite como a transformação do *modus operandi* do governo (processos, operações e transações), pelo uso das tecnologias da informação e comunicação, o Governo Eletrónico, poderá ser entendido como um subdomínio dentro da Governação Eletrónica, que almeja reforçar a participação, abertura e transparência na comunicação do sistema, transformar as interações entre o governo e os seus “clientes” internos e externos, bem como a sociedade

¹ e-Europe – *An Information Society for All* – apresentado como uma das dez áreas de atuação prioritárias da União Europeia.

baseada numa *network* de relacionamentos eletrônicos (Pablo e Pan 2003). Para Leonel dos Santos e Luís Amaral (2002: 15), *e-government* nada mais é do que a “[...] utilização que os organismos públicos sejam eles centrais, regionais ou locais, fazem das tecnologias da informação e da comunicação. [...] Estas tecnologias podem servir para uma grande variedade de fins: melhoria dos serviços ao cidadão, [...] das relações com as empresas, [...] da informação fornecida aos cidadãos ou melhoria da gestão. Os benefícios resultantes são o aumento da transparência, redução de custos, menos corrupção, maior comodidade ou crescimento das receitas.”

Outros há que o entendem numa aceção mais restritiva, como seja uma forma de prestar serviços públicos eletrônicos a cidadãos e empresas, numa perspetiva interna e externa da prestação de serviços eletrônicos (EzGov 2000; Pablo e Pan 2003), bem como, aspetos relacionados com a participação cívica e política no processo de governação, como, por exemplo, as consultas *online* e o voto eletrónico (Fraga 2002; Ho 2002). Numa súpula, e independentemente das diferentes conceções e perspetivas, o *e-government* reside no uso das novas TIC's para tornar o Governo e a AP mais acessível(éis), efetivo(a) e responsável(éis). Assim, uma estratégia de *e-government* deve promover, por um lado, um maior acesso à informação do governo e aumento da eficiência e eficácia da AP e, por outro lado, um maior compromisso cívico, aumento na transparência das operações governamentais, diminuindo as oportunidades para a corrupção e, tornado assim, o governo mais responsável e, não menos importante, possibilitar o desenvolvimento económico e social da comunidade.

Jane Fountain (2001), numa notável investigação, *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*, citada por mais de 1900 pares, enumera um conjunto de efeitos económicos do uso da Internet no governo, como menores custos de transação, maior eficiência (por via de externalidades de rede positivas) e a probabilidade de “janelas de oportunidade” estratégicas e operacionais, como serviços orientados para o cliente. Também a OCDE (Field 2003: 42-43) defende o governo eletrónico como capaz de: i) “melhorar a eficiência nas tarefas de processamento em massa e nas operações da administração pública”; ii) melhorar os serviços públicos com enfoque no “cliente”, “permitindo que os governos apareçam como uma organização unificada (que) fornece serviços *online* contínuos”; iii) ajudar atores e organizações a “alcançar resultados específicos de políticas”, através da partilha de informações e ideias; e, iv) contribuir para o

processo de reforma do sector público, “melhorando a transparência, facilitando a troca de informações e destacando inconsistências internas”.

Ainda assim, o desenho e implementação de políticas de *e-government* não é rápido, nem simples (!). Exige antes um cauteloso exame de variáveis como o nível de recursos disponíveis, a habilidade da população para fazer uso das TIC's, a vontade política e a legislação vigente, para referir apenas algumas.

Em boa verdade, trata-se de um processo no qual o cidadão deve ter o epicentro da atenção, na medida em que o que se pretende é o impulsionar de um novo sistema que vá ao encontro das necessidades e expectativas dos cidadãos. Caso contrário, fracassará (!). A razão é simples: o cidadão não utilizará e até mesmo procurará um sistema que não responda às suas necessidades e condições. De tal modo que, qualquer estratégia de *e-government* deve privilegiar a reforma do processo, a liderança, o investimento estratégico, ao invés da conhecida “miopia política”, a colaboração e o compromisso cívicos.

Neste sentido, Soares (2009) destaca o papel das três esferas – Política, Administração e Sociedade – como determinantes na criação de espaços de utilização das TIC's, que facilitam e promovem a modernização e transformação do governo. Refere-se, pois, à existência de serviços eletrônicos (e-serviços), Administração Pública Eletrônica (e-AP), relações político-administrativas eletrônicas (e-RPA), Política Eletrônica (e-Política), Democracia Eletrônica (e-Democracia) e Sociedade Eletrônica (e-Sociedade).

Da interação entre as esferas *administração* e *sociedade* resulta a utilização das TIC's para transformar e renovar a forma de prestar serviços públicos (*e-serviços*), num contexto de crescente expectativa e exigência pelo cidadão, que procura serviços de elevada qualidade e com conveniência de acesso, traduzindo-se não somente em portais eletrônicos e *websites*, mas também em aplicações em telefones móveis², *smartphones*, redes sociais, entre outros. Tendo por base os dados de um estudo em painel de 2014 a 2016, Budding, Faber e Gradus (2018) atestam que existe uma grande variedade entre os municípios holandeses, na forma como estes oferecem os seus serviços por via digital. A mais notável é a forte relação da adoção do governo eletrônico com as características demográficas, como população, densidade populacional e idade. As razões apresentadas pelos autores para a investigação

² A título de exemplo, refira-se a aplicação móvel BragaResolve, enquanto ferramenta que permite aos cidadãos do município de Braga reportar ocorrências no espaço público, de uma forma simples, rápida e interativa. O objetivo desta iniciativa digital é promover uma ligação mais próxima e transparente entre a autarquia e os cidadãos que, por esta via de referência GPS, dão conta de problemas relacionados com o estado de conservação do espaço público do território concelhio.

das práticas de *e-government* no contexto do governo local holandês prendem-se com a determinação pelo governo central das tarefas a serem executadas a um nível infranacional, deixando margem sobre a forma como serão organizadas, o acesso à internet ser uma realidade (confiável e rápida) em quase todos os municípios e os dados sobre a adoção do *e-gov* serem disponibilizados periodicamente. A este nível refira-se também o trabalho desenvolvido por Ebbers, Jansen e van Deursen (2016) que, debruçando-se sobre o impacto do *digital divide*, inferem que a natureza da interação é coerente com a escolha do canal. A primeira, por sua vez, é determinada pela complexidade da tarefa, isto é, pela quantidade de informação a ser processada. Além do mais, a complexidade da tarefa está relacionada com a incerteza subjetiva sobre os *inputs*, processos e *outputs* da tarefa (Ebbers e Van Dijk 2007). Vários estudos suportam que a complexidade da tarefa influencia a escolha do canal (Black, Lockett, Ennew, Winklhofer e McKechnie 2002). De uma forma simples, se os cidadãos só precisam de informações privilegiam a utilização do *website*, se, por outro lado, pretendem resolver um problema são mais propensos a usar o telefone ou visitar o balcão de atendimento (Reddick 2010).

A Administração Pública Eletrônica (e-AP), por sua vez, emerge da utilização de novas técnicas de gestão dos processos administrativos, com recurso às TIC's e do funcionamento holista das instituições da AP. A Administração Pública, comumente acusada de estrutura ineficaz, ineficiente, consumidora de um grande volume de recursos, burocratizada, irresponsável, onerada de regras excessivas e de grande formalismo, viu-se obrigada a uma transformação intra e interorganizacional. Bem assim, também aqui as TIC's emergem como forma de reinvenção do *modus operandi* da AP. Um bom exemplo desta capacidade adaptativa da AP é nos dado pelo trabalho de Gil-Garcia, Zhang e Puro-Cid (2016) sobre o que apelidam de governo inteligente. Para os autores são catorze as componentes necessárias ao desenvolvimento da inteligência dos governos - integração, inovação, base de evidências, ênfase no cidadão, sustentabilidade, criatividade, eficácia, eficiência, igualdade, empreendedorismo, envolvimento do cidadão, abertura, resiliência e *expertise* tecnológica. Já anteriormente Nam e Pardo (2011) se referiam a três elementos centrais para uma cidade inteligente - integração de sistemas e infraestruturas, transformação e melhoria dos serviços e uma visão para um futuro melhor. Os últimos referem ainda que, pese embora a adoção de tecnologias atualizadas não garanta o sucesso de iniciativas de cidades inteligentes, a tecnologia é obviamente uma condição *sine qua non* para uma *smart city*. Também Wallis e Zhao (2018) sublinham a relação de reciprocidade

entre o desenvolvimento do *e-government* e a eficiência e eficácia da governação, pontuando três dimensões-chave do governo eletrônico – serviços *online*, infraestrutura de telecomunicações e capacidade humana.

Por seu turno, da comunicação bidirecional entre as esferas política e administrativa (e-RPA) se espera que o uso das TIC's crie um ambiente propício à disponibilização de novos canais de comunicação entre as partes, bem como a melhoria dos existentes, proporcionando qualidade no processo de comunicação (leia-se agilidade, flexibilidade e comodidade), na informação e na gestão do processo. O mesmo é dizer transparência, responsabilização e *accountability*, pela sensibilização do corpo político (de decisão) para o papel e importância da tecnologia nas políticas de *e-gov* e proximidade com o cidadão. I. Mergel (2018) é exímia nesta questão ao referir-se às abordagens de *open innovation* como “um termo abrangente que descreve processos, resultados e modelos de negócios de uma nova forma de criação de inovação” (p. 3, tradução própria). Estas abordagens de *crowdsourcing* e de processos de produção pelos pares convidam o cidadão a atuar como coprodutor/decisor no desenvolvimento de respostas aos problemas organizacionais. A este nível poderá falar-se de uma verdadeira sociedade eletrónica (e-sociedade), que reflete o papel dos cidadãos nas políticas de *e-government*, no desenvolvimento e construção de interações externas ao poder político e à AP, envolvendo por regra questões de participação política e cidadania.

Por fim, não descoraremos os conceitos acima referidos de política e democracia eletrónicas (e-política e e-democracia, respetivamente), que nos remetem para a complexidade da decisão política, cada vez mais agudizada pelas pressões e exigências sociais, ambientais e financeiras, num movimento de claro *empowerment* do cidadão e para a necessidade de fazer uso das TIC's como suporte, reestruturação e inovação da forma como são exercidas as atividades da função política. Diga-se ainda, que o conceito de democracia eletrónica, aqui empregue, não se refere somente ao voto eletrônico, mas antes a uma verdadeira democracia participada por via eletrónica (e-participação).

4. ***E-Divide* (?) – os desafios emergentes do *Digital Divide***

Todavia, o contributo das TIC's para fortalecer a democracia e modernizar a AP pode estar seriamente comprometido pela falta de infraestruturas e de “literacia” informáticas. Estamos assim na presença do conhecido fenómeno de

exclusão/divisão/desigualdade digital sempre que as pessoas se virem impossibilitadas de acessar aos serviços eletrônicos, devido a características como a raça, o rendimento, o local geográfico e/ou a educação (Hague e Loader 1999). A verdade é que a internet (e o seu domínio) é não raras vezes apresentada na literatura como associada a uma elite constituída por pessoas brancas, homens e profissionais de sociedades desenvolvidas (Holderness 1998).

Pese embora se trate de uma realidade que tendencialmente parece dissipar-se, a problemática do acesso tem vindo a assumir uma importância crescente, vindo os governos a encetar esforços no sentido de dotar o acesso generalizado, quer ao *hardware*, quer ao *software* que suportam as novas TIC's, como também na promoção das habilidades básicas de utilização. Refira-se, no entanto, que as restrições de acesso esbatem-se não só com o nível económico, tecnológico e físico, mas também com o nível social, político e cultural, podendo ser encontradas a dois níveis: ao nível agregado, i.e., entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento; e, dentro de cada país, verificam-se desigualdades de acesso entre regiões, em função do nível de desenvolvimento, dos grupos e classes profissionais, raça, entre outras características sociais (Jordan 1999; Loader 1998). Desta feita, são constituídos dois grupos designados de “inoincluídos” e “infoexcluídos”, embora alguns autores rejeitem a separação, como Dijk (2000) sob o argumento de que esta segregação aparentemente semântica, não faz jus das desigualdades existentes no interior de cada grupo, podendo ser ignoradas diferenças que podem vir a ser aprofundadas, na medida em que as políticas são definidas em função da divisão acima enunciada.

Ebbers, Jansen e van Deursen, num trabalho publicado em 2016, *Impact of The Digital Divide on E-Government: Expanding From Channel Choice to Channel Usage*, apresentam evidências empíricas que, surpreendentemente, sustentam que as habilidades digitais não predizem nem se relacionam com a escolha do canal *online*. No entanto, parecem relacionar-se positivamente com o grau de satisfação dos cidadãos. Quer isto dizer que na adoção de políticas de *e-government*, pelo menos nos países desenvolvidos, as competências digitais tornam-se menos relevantes. O mesmo não acontece quando se trata da qualidade percebida, expressa em termos de satisfação. Não obstante, mais recentemente, o enfoque na investigação sobre o *digital divide* deixou de ser os efeitos de primeiro nível (entenda-se divisão de acesso) para os efeitos de segundo nível (entenda-se divisão de habilidades) (Van Deursen e Van Dijk 2011).

5. Conclusão

Em jeito de conclusão se diga que a AP nasceu, evolui e modificou-se em articulação com os sistemas democráticos vigentes, as pressões económicas e os anseios e necessidades dos seus cidadãos. De tal modo que tornar a vida destes mais acessível e conveniente, na sua ligação/interação com as estruturas administrativas, reduzindo os custos, incentivando a competitividade, aumentando a eficiência, promovendo a *accountability* e a transparência e abertura dos procedimentos, é hoje o objetivo da AP. Neste contexto, o *e-government* surge como uma janela de oportunidade para as organizações públicas que almejam melhorar a oferta dos seus serviços. Constitui uma das principais formas de modernização do Estado, centrando-se no serviço ao cidadão e às empresas, de forma mais fácil, remota e rápida, de acordo com as suas respetivas necessidades e ao ritmo que a sociedade atual obriga.

Pese embora seja usual traduzir-se *e-government* por governo eletrónico, ao qual se associam serviços como pagamentos, registos, autorizações, atendimento ao cliente, comunicação, licença, documentos, aplicações, compras, entre outros, por via *online*, tal tradução não ilustra aquilo que muitos advogam ser visto como “Administração Pública Eletrónica”, uma vez que o alvo do governo não devem ser de todo as TIC’s mas antes, o seu uso combinado com mudanças organizacionais e novas competências do *apparatus* administrativo. Esta última, por sua vez, requer planeamento e coordenação de objetivos, políticas, processos e tecnologias. A este propósito Fountain (2001), *cit* em Yildiz (2007), entende designar *e-government* como “governo digital” ou “estado virtual”, ao invés de “governo eletrónico”. Em termos práticos, o *e-government* é definido como a “utilização da Internet e da World Wide Web para fornecer informações e serviços governamentais aos cidadãos” (Yildiz 2007: 646, tradução própria). Ainda de acordo com Carter, Weerakkody, Phillips e Dwivedi (2016), que exploraram a adoção dos serviços de *e-gov* nos EUA e no Reino Unido, é objetivo de todos os governos tornar os seus serviços públicos mais eficientes e disponíveis, por forma a ganhar a confiança dos cidadãos, atuando o *e-government* como veículo para a oferta de serviços públicos mais transparentes, eficientes e eficazes aos cidadãos. Desta feita, lamentam que a adoção pelo utilizador destes serviços tenha sido

mais lenta do que o previsto em algumas nações ocidentais, incluindo a amostra em estudo. Acrescentam ainda que é desejável que se trabalhe no sentido de evitar um fenómeno de *digital divide*, devendo também os cidadãos estar equipados com as competências básicas para o acesso privado/público dos e-serviços.

Em boa verdade e, apesar da disponibilidade de tecnologias inovadoras, as agências governamentais enfrentam muitos desafios e barreiras técnicas, organizacionais, socioeconómicas e políticas, que dificultam o desenvolvimento, adoção e difusão dos sistemas e serviços de *e-gov*. De entre elas, não nos esqueçamos de aspetos como a confiança e o risco, cada vez mais apontados como significativos em estudos recentes, que apontam para a sua influência na perceção e uso da tecnologia. A confiança provou ser um importante determinante na adoção do *e-government* (Carter e Bélanger 2005; Welch *et al.* 2005). Por fim, refira-se a necessidade de uma atuação concertada e coordenada dos diversos níveis de governo. Além disso, embora as autoridades locais devam formular os seus planos de *e-gov* de acordo com a estratégia do nível central, é imperativo que os últimos estejam voltados para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos locais, e não apenas as do governo central, fazendo lembrar Carter *et al.* (2016), cujas evidências empíricas do Reino Unido sugerem fortemente que o sucesso no nível local é fundamental para o sucesso do *e-government* ao nível nacional.

Referências

- Aberbach, J. and Christensen, T. 2005. "Citizens and Consumers: A NPM Dilemma" *Public Management Review* 7, 2: 225–246.
- Bélangier, F., e Carter, L. 2009. "The Impact of The Digital Divide on E-Government Use." *Communications of the ACM* 52, 4: 132–135
- Bekkers, Victor. 2000. "E-government: More than e-Commerce for Governments." *Management & Information* 2: 11-20.
- Bekkers, Victor. 2001. "The Strategic Positioning of e-Government." Em H. van Duivenbode e M. Lips (eds), *Client-Oriented of Governments*. Utrech.
- Bekkers, Victor, Vicent Homburg e Mark Smeekes. 2002. "The Myths of e-Government Policies: Balancing Between Rhetoric and Reality." Comunicação apresentada na The Sixth International Research Symposium on Public Management, University of Edinburgh Scotland, 8 a 10 de Abril.
- Black, N. J., Lockett, A., Ennew, C., Winklhofer, H., e McKechnie, S. 2002. "Modelling Consumer Choice of Distribution Channels: An Illustration From Financial Services." *International Journal of Bank Marketing*, 20, 4: 161–173.
- Budding, T., Faber, B. e Gradus, R. 2018. "Assessing electronic service delivery in municipalities: determinants and financial consequences of e-government implementation." *Local Government Studies* 44, 5: 697-718.
- Callahan, Richard. 2007. "Governance: The Collision of Politics and Cooperation." *Public Administration Review* 67, 2: 290-301.
- Carter, L, e Bélangier F. 2005. "The Utilization of E-Government Services: Citizen Trust, Innovation and Acceptance Factors." *Information Systems Journal* 15, 1: 5–25.
- Carter, L., Weerakkody, V., Phillips, B., e Dwivedi, Y. K. 2016. "Citizen adoption of e-government services: Exploring citizen perceptions of online services in the United States and United Kingdom." *Information Systems Management* 33, 2: 124-140.
- Ciborra, C.U. 1993. *Teams Markets and Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cordella, A. 2007. "E-government: Towards the e-bureaucratic form?" *Journal of Information Technology* 22, 3: 265–274.
- Cordella, A., e Iannacci, F. 2010. "Information Systems in The Public Sector: The e-Government Enactment Framework." *The Journal of Strategic Information Systems* 19, 1: 52–66.

- Cordella, A., e Tempini, N. 2015. "E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery." *Government Information Quarterly* 32, 3: 279-286.
- Cucciniello, M. e Nasi, G. 2014. "Transparency for Trust in Government: How Effective is Formal Transparency?" *International Journal of Public Administration* 37, 13: 911-921.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. 2005. "New Public Management is Dead. Long live Digital-Era Governance." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (3): 467-494.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. 2006. *Digital Era Governance*, Oxford: Oxford University Press.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. 2008. *Digital Era Governance: IT Corporations. Em The State and e-Government*. Revised Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Dunleavy, P. and Margetts, H. 2013. "The Second Wave of Digital Era Governance: a Quasi-Paradigm for Government on the Web." *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371 (1987).
- Dijk, Jan Van. 2000. "Widening Information Gaps and Policies of Prevention." In Kenneth Hacker e Jan Van Dijk (eds), *Digital Democracy*. London: Sage.
- Dunleavy, P., e Margetts, H. 2015. "Design Principles for Essentially Digital Governance." 111th Annual Meeting of the American Political Science Association, 3 – 6 September 2015, American Political Science Association.
- Dunleavy, P. 2014. *Democracy, Bureaucracy and Public Choice: Economic Explanations in Political Science*. London & New York: Routledge: Taylor & Francis Group.
- Ebbers, W. E., e Van Dijk, J. A. 2007. "Resistance and Support to Electronic Government: Building a Model of Innovation." *Government Information Quarterly* 24, 3: 554–575.
- Ebbers, W. E., Jansen, M. G., e van Deursen, A. J. 2016. "Impact of the digital divide on e-government: Expanding from channel choice to channel usage." *Government information quarterly* 33, 4: 685-692.
- EzGov. 2000. "E-Government: Making Sense of a Revolution. Government Technology." August (Advertising Supplement).
- Field, T. (ed.). 2003. *OECD E-Government Studies the E-Government Imperative*. Paris, France: OECD Publishing.

- Fountain, J. E. 2001. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Fraga, E. 2002. *Trends in e-Government: How to Plan, Design, Secure and Measure e-Government*. Sante Fe, New Mexico: Gartner ConsulRng.
- Frederickson, H.G. 2000. "Can Bureaucracy be Beautiful?" *Public Administration Review* 60, 1: 47–53
- Gauld, R. and Goldfinch, S. 2006. *Dangerous Enthusiasms: E-government, Computer Failure and Information System Development*. Otago University Press, Otago.
- Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. 2005. "E-Government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations." *Government Information Quarterly* 22,2: 187–216.
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., e Puron-Cid, G. 2016. "Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view." *Government Information Quarterly* 33,3: 524-534.
- Goldfinch, S., e Wallis, J. 2010. "Two Myths of Convergence in Public Management Reform." *Public Administration*, 88, 1099–1115.
- Grimmelikhuisen, S., Porumbescu, G., Hong, B., e Im, T. 2013. "The Effect of Transparency on Trust in Government: A Cross-National Comparative Experiment." *Public Administration Review* 73, 4: 575-586.
- Gronlund, A., e Horan, T. 2004. "Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues." *Communications of the Association for Information Systems* 15: 713-729.
- Gruening, G. 2001. "Origin and Theoretical Basis of New Public Management." *International Public Management Journal* 4, 1: 1–25.
- Hague, Barry e Brian Loader. 1999. "Digital Democracy: An Introduction." In Barry N. Hague e Brian D. Loader (eds), *Digital Democracy: Discourse and Decision Making in the Information Age*. London: Routledge.
- Heeks, R. 2002. "Reinventing Government in the Information Age." Em R. Heeks (Ed.), *Reinventing Government in the Information Age — International Practice in IT-Enabled Public Sector Reform*. London: Routledge.
- Ho, A. 2002. "Reinventing Local Government and the E-Government Initiative." *Public Administration Review* 62, 4: 434-444.
- Holderness, Mike. 1998. "Who Are the World's Information-Poor?" In Brian Loader (eds), *Cyberspace Divide*. London: Routledge.

- Homburg, V. 2004. "E-Government and NPM: A Perfect Marriage?" Em M. Janssen, H.G. Sol and R.W. Wagenaar (eds). The 6th International Conference on Electronic Commerce, Delft, The Netherland: ACM Press
- Hood, Christopher. 1991. "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* 69: 3-19.
- Huges, V. 2003. "From Managerialism to Empowerment in Human Services." Em L.B.a.M. Muetzelfeldt (ed.) *Moving Beyond Managerialism in Human Services*. Melbourne: RMIT Publishing.
- Im T, Cho W, Porumbescu G, et al. 2012. "Internet, Trust in Government, and Citizen Compliance." *Journal of Public Administration Research and Theory* 3: 741–763.
- Jordan, Tim. 1999. *Cyberpower - The Culture and Politics of Cyberspace and the Internet*. London: Routledge.
- Kallinikos, J. 2004. "The Social Foundations of the Bureaucratic Order". *Organization*, 11, 1: 13–36.
- Kummer, M. 2003. "Information Society: Promise and Risks". Organization for Economic Cooperation and Development: The OECD Observer (240/241): 24-25.
- Osborne, D., & Plastrik, P. 1997. *Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government*. Reading, Mass: Addison Wesley
- Loader, Brian. 1998. "Introduction." Em Brian Loader (ed), *Cyberspace Divide: Equality, Agency and Policy in the Information Society*. London: Routledge.
- Malone, T.W., Thomas, W., Yates, J. and Benjamin, R.I. 1987. "Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategies" *Communications of the ACM* 30, 6: 484–497.
- Margetts, H. 1999. *Information Technology in Government: Britain and America*. London: Routledge.
- Mergel, I. 2018. "Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge. gov." *Public Management Review* 20, 5: 726-745.
- Nam, T., & Pardo, T. A. 2011. "Smart City as Urban Innovation: Focusing on Management, Policy, and Context." Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (pp. 185–194) (Tallinn, Estonia, September 26–28).

- Pablo, Z. e S. Pan. 2003. "A Multi-Disciplinary Analysis of E-governance: Where Do We Start?" In Proceedings of the The Seventh Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July, Adelaide, Australia, pp. 288-302.
- Parent M, Vandebeek CA e Gemino AC. 2005. "Building Citizen Trust Through E-Government." *Government Information Quarterly* 22, 4: 720–736.
- Perrow, C. 1986. *Complex Organizations* (3ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Reddick, C. G. 2010. "Comparing Citizens' use of E-Government to Alternative Service Channels." *International Journal of Electronic Government Research* 6, 2: 54–67.
- Rocha, José António Oliveira. 2001. *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rocha, José António Oliveira. 2011. *Gestão Pública: Teorias, Modelos e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, Leonel e Luís Amaral. 2002. "O E-Government nos Municípios." *Cadernos de Economia*: 24-34.
- Soares, Delfina. 2009. "Interoperabilidade entre Sistemas de Informação na Administração Pública." Tese de Doutorado. Escola de Engenharia da Universidade do Minho.
- United Nations (2014) United Nations e-government survey 2014: E-government for the future we want. Available at: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.
- Van Deursen, A., e Van Dijk, J. 2011. "Internet Skills and The Digital Divide." *New Media & Society* 13, 6: 893–911.
- Van Dijk, I., e Hacker, K. 2003. "The Digital Divide as a Complex Dynamic Phenomenon." *International Journal of Information Society* 19: 315–326.
- Waller, Paul, Peter Livesey e Karin Edin. 2001. "e-Government in the Service of Democracy." *International Council for Information Technology in Government Administration Information* 74:1-6.
- Wallis, J., e Zhao, F. 2018. "E-Government Development and Government Effectiveness: A Reciprocal Relationship." *International Journal of Public Administration* 41,7: 479-491.
- Welch EW, Hinnant CC and Moon JM. 2005. "Linking Citizen Satisfaction with E-Government and Trust in Government." *Journal of Public Administration Research and Theory* 15, 3: 371–391.
- Wirtz, B. W., e Daiser, P. 2018. "A meta-analysis of empirical e-government research and its future research implications." *International Review of Administrative Sciences* 84, 1: 144-163.

Yildiz, M. 2007. E-Government Research: Reviewing the Literature, Limitations, and Ways Forward.” *Government Information Quarterly* 24, 3: 646–665.