



Inovação no sector público:
a implementação do e-governo no município de Xangai

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho efetuado sob a orientação do Professor
Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo

Discente:
Ming Juan Zou | PG42265

Junho de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Talvez esta tenha sido uma das partes mais difíceis de escrever. Retomar todos aqueles que, durante esse quatro ano, me auxiliaram, nas mais diversas frentes, a desenvolver esta dissertação.

Agradecer é a oportunidade de reconhecer as dadas que deus e a vida nos proporciona e compartilhar as experiências com aqueles que nos cercam diariamente. Ainda que não tenham plena consciência, todos quem convivem e compartilham dos nossos anseios tornam-se bases fundamentais para a consecução de nossa jornada.

Agradeço, primeiramente, à minha família, especialmente ao meu marido e as minhas filhas por todo apoio, amor, compreensão e me dando força quando a minha esmorecia. À minha mãe que está sempre na torcida pelo meu sucesso e me ajudou a ser mais confiante e acreditar que eu era capaz de concluir esta empreitada.

Agradeço, em especial, o meu orientador, o professor Doutor Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo, obrigada pelo seu ensino altruísta, por confiar em minha capacidade de realizar o trabalho e pela sua orientação paciente, me ajudando a ver onde havia pontos de melhoria. Aos meus colegas do mestrado pelas contribuições, apoio mútuo e vivências durante o período de estudos, especialmente a Cristina Carreira e Júlia Lopes por todo apoio e auxílio quando precisei. Serei sempre grata!

Aos participantes da pesquisa por compreender a importância deste trabalho e por aceitar e dedicar parte do seu tempo para contribuir de forma espontânea com a construção desta base de conhecimento.

Agradeço e compartilho esta experiência com todos aqueles que em pensamentos, palavras me auxiliaram e apoiaram neste projeto de vida.

Por fim, agradeço à Universidade do Minho, por ter me conferido a oportunidade de estudar o curso do mestrado em Administração Pública.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais, declaro que conheço e que respeito Código de Conduta ética da Universidade do Minho.

INOVAÇÃO NO SECTOR PÚBLICO: A IMPLEMENTAÇÃO DO E-GOVERNO NO MUNICÍPIO DE XANGAI

RESUMO

Os governos de distintos países operam num mundo complexo e precisam adaptar-se a novas realidades, como a globalização e a sociedade da informação, contexto em que as tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm papel crucial no modo como o Estado cumpre suas principais funções. Debates e estudos sobre e-governo como uma inovação no sector público – bem como a implementação do e-governo pelos recursos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e seus impactos sobre a inovação na gestão pública demonstram a necessidade de realizar novos estudos para melhor compreensão dessas debates e estudos.

Tendo em vista o contexto apresentado, o presente artigo tem como objetivo geral identificar a implementação do portal do governo como uma solução da inovação no sector público em Xangai (<http://www.shanghai.gov.cn>) e como se medir esta implementação do impacto ao processo da administração pública. Apoiando-se em trabalhos e teorias disponíveis na literatura, especificamente relacionados à inovação e e-governo, este trabalho se propõe a investigar os impactos decorrentes da implementação e-governo no município de Xangai através das cognições, comentários e percepções dos seus administradores do nível medio e funcionários públicos. A pesquisa foi realizada por meio de metodologia qualitativa, exploratória e adotando a estratégia de investigação do estudo de caso.

O estudo qualitativo propiciou a visualização de uma perspectiva abrangente da implementação do portal website de Xangai, possibilitando melhor entendimento do contexto analisado, gerando diferentes contribuições para o campo teórico, metodológico. A conclusão alcançada no artigo é a de que, os participantes tem uma percepção geral muito positiva sobre a implementação do e-governo como inovação no sector público. Isto e recorrentemente reforçado nas falas em todas as categorias de questionamentos e nas expressões não verbais dos participantes demonstrando o alto nivel de satisfação. Os ganhos apontados pelos participantes quanto aos aspetos tangíveis e mapeados no processo de planejamento da pesquisa, permeiam os conceitos de eficiência, modernização e

transparência atendendo as proposições da pesquisa. Ao final, são apontadas limitações da pesquisa, e uma agenda para realização de novas pesquisas.

Palavras chaves: administração pública; e-governo; inovação; sector público.

INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: THE IMPLEMENTATION OF E-GOVERNMENT IN SHANGHAI MUNICIPALITY

ABSTRACT

Governments of different countries operate in a complex world and need to adapt to new realities. Governments of different countries operate in a complex world and need to adapt to new realities, such as globalization and the information society, a context in which information and communication technologies (ICT) play a crucial role in the way the State fulfills its main functions. Debates and studies on e-government as an innovation in the public sector - as well as the implementation of e-government by Information and Communication Technology (ICT) resources and its impacts on innovation in public management demonstrate the need for further studies to better understand these debates and studies.

In view of the context presented, this article has as a general objective to identify the implementation of the government portal as a solution of innovation in the public sector in Shanghai (<http://www.shanghai.gov.cn>) and how to measure this implementation of the impact to the public administration process. Drawing on works and theories available in the literature, specifically related to innovation and e-government, this paper sets out to investigate the impacts arising from e-government implementation in Shanghai Municipality through the cognitions, comments and perceptions of its mid-level administrators and civil servants. The research was conducted using qualitative, exploratory methodology and adopting the case study research strategy.

The qualitative study provided a comprehensive perspective of the implementation of the Shanghai portal website, enabling a better understanding of the context analyzed, generating different contributions to the theoretical and methodological field. The conclusion reached in the article is that the participants have a very positive general perception about the implementation of e-government as an innovation in the public sector. This is recurrently reinforced in the speeches in all questioning categories and in the non-verbal expressions of the participants demonstrating the high level of satisfaction. The gains pointed out by the participants regarding the tangible aspects mapped in the research planning process permeate the concepts of efficiency, modernization and transparency,

meeting the research propositions.

At the end, the research limitations, and an agenda for further research are pointed out.

Keywords: public administration; e-government; innovation; public sector.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vii
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE GRÁFICO	xi
LISTA DE SIGLASEABREVIATURAS	xii
Capítulo I. Introdução geral	1
1.1 Tema e justificativa	2
1.2 Problema de pesquisa	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Metodologia	5
1.5 estrutura do trabalho	7
Capítulo II. Referencial Teórico	9
2.1 Conceituando Inovação	9
2.1.1 Inovação na administração pública	11
2.1.2 Inovação no sector público	16
2.1.3 Os tipos da inovação e variável do processo de inovação	22
2.2 Conceituando o e-governo	24
2.2.1 Definição de e-governo e democracia	24
2.2.2 As etapas e as barreiras do e-governo	32
2.2.3 As contribuições de e-governo para a reforma administrativa e de governação	35
2.2.4 E-governo: inovação administrativa, tecnológica ou em serviços?	37
2.3 Medir inovação no sector público	39
2.3.1 Tópicos e a sua medição nos inquéritos à inovação do sector público	40
2.3.2 Formulário de avaliação do portal website do governo	44
Capítulo III. Contextualização	46

3.1	Processo eletrónico nacional da China	46
3.2	Portal website do governo no município em shangai	49
3.3	Dispositivos legais	49
Capítulo IV. Estudo Empírico		52
4.1	Metodologia	52
4.2	Proposições da Investigação	54
4.3	População e Amostra	55
4.4	Recolha e Tratamento de dados	56
Capítulo V. Apresentação e Análise de Resultados		58
5.1	Caracterização da Amostra	58
5.2	Diretrizes, tomada de decisão e ações de implementação do e-governo no município em Xangai	59
5.3	Análise Descritiva dos Dados bisado software Nvivo 12	61
5.3.1	Dimensão A-avaliação de resultados	62
5.3.2	Dimensão B - avaliação do portal website do governo	84
Capítulo VI. Conclusão		91
6.1	Limitação do estudo	91
6.2	Pista para estudo do futuro	92
Refefências		92
Selected Online Resources		999
Apêndice 1:		9900
Apêndice 2		11715
Apêndice3.....		118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Definição de e-governo	29
Tabela 2 As barreias do e-governo.	34
Tabela 3 Os fatores que impedem um ambiente de e-governo nos países em desenvolvimento	35
Tabela 4 Principais inquéritos sobre inovação e testes cognitivos da inovação no setor público a seguir:	41
Tabela 5 Arquitetura de plataforma de one-stop serviço	65
Tabela 6 A estrutura da plataforma	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 O E-Governo segundo Perri (2001).	30
---	----

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 O "One Net Office" melhorar a eficiência do departamento do governo	63
Gráfico 2 Se existe um risco de segurança	68
Gráfico 3 A implementação do e-governo promover a transparência do governo durante processo do administrativo	71
Gráfico 4 A implementação do "One Net Office" promover e modernizar os procedimentos administrativos	80
Gráfico 5 Porque razões para implementação o e-governo	85
Gráfico 6 As principais dificuldades encontradas na implementação do e-governo	88

LISTADE SIGLASEABREVIATURAS

Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

Public Administration Network (UNPAN)

The United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA)

The United Nations Division for Public Economics (UNDPE)

E-Government Readiness Index (e-GRI)

E-Participation Index (e-PI)

Nações Unidas (UN)

Partido comunista da China (PCC)

Projectos Governamentais Online (GOP)

Ministério da Informação e Indústria (MII)

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO GERAL

A construção do e-governo de Xangai permitiu que o sistema digital entre diferentes departamentos governamentais evoluísse de "administração independente" para uma simbiose colaborativa. Tem desempenhado um papel importante na construção do governo digital de Xangai. É o primeiro caso da implantação em grande escala da tecnologia SR (serviço router, uma tecnologia 5G- SPN).

A inovação é cada vez mais, uma premente realidade no setor público. De facto, os novos desafios da cidadania participativa e os novos modelos de gestão pública são testemunho cabal desta preocupação e exigência. A computação digital e as redes computacionais revolucionaram o processo de produção, geração e armazenamento, de acesso e de partilha de informações por parte dos usuários, o que impactou profundamente (e de forma irreversível) no dia a dia como um todo. Essa mesma revolução originou ao aparecimento do denominado do e-governo (governo eletrônico, ou também governo digital). E-governo diz respeito à adoção de soluções tecnológicas para aumentar a eficiência, a rapidez e a precisão da realização de processos gerenciais essenciais ao funcionamento da máquina pública. Porém, a noção de e-governo foi ampliada: ela diz respeito tanto à oferta e entrega efetiva de serviços públicos através de canais diversos (portais web, e-mails, redes sociais, SMS, etc.), quanto à interação em duas vias (Estado e Sociedade) habilitada por tais canais.

Identificado como inovação da administração pública, para o efeito neste projeto, o e-governo é definido como a: utilização da Internet e do world-wide-web para entrega informação e serviços governamentais para cidadãos (United Nations, 2001). A United Nations (2017) reforça o papel exercido pelas TICs que, usadas pelos governos, configuram uma das formas de promover o desenvolvimento sustentável, apoiar as políticas públicas e auxiliar a entrega de serviços públicos. Nesse contexto se insere o e-governo, estratégia para a reforma da governança (Fan & Yang, 2015) que oferece perspectivas reais de mudanças efetivas nas práticas governamentais (Siddique, 2016), definido como a aplicação generalizada e intensiva de TICs nos processos de governo para habilitar e melhorar a eficiência dos serviços prestados para os cidadãos, empregados, organizações e agência.

(Carter & Bélanger, 2005; Robertson & Vatrapu, 2010). O Banco Mundial (2015), por exemplo, trata o e-governo como o uso, pelas agências governamentais, das TICs que possuem a habilidade.

1.1 Tema e justificativa

Os serviços governamentais podem ser geridos e oferecidos através de uma variedade de diferentes formas de tecnologias de informação e comunicação (TIC) plataformas e aplicações (United Nations, 2001, 2003, 2004, 2005, 2008). Até ao final do século XX, a oferta de serviços governamentais aos cidadãos através dos meios eletrónicos era essencialmente uma ideia muito nova, uma prática pouco utilizada no setor público. Portais website, quiosques, e tecnologias móveis foram alguns dos meios emergentes para oferecer serviços governamentais, com divulgação de informação relevante no modo eletrónico (Kushchu & Kuscu, 2003). Gradualmente as organizações públicas começaram a tomar iniciativas para a adoção do e-Government (The Advisory Committee, 2008). Assim, na primeira década do século XXI, as organizações públicas ofereceram e geriram serviços governamentais através das TIC, ou seja, e-governo (Comité, 2008; Fose, 2002). Ou seja, e-governo pode ser referida como um processo de gestão da inovação no setor público. Vários atributos de e-governo podem ser mapeados em características de inovação, equacionando assim a e-governo com uma inovação no sector público.

Já no contexto do e-governo, o seu conceito envolve uma ampla variedade de questões organizacionais, gerenciais e tecnológicas, visto constituir-se um fenómeno complexo que abarca diferentes tecnologias e stakeholders (Lee, 2010). Ademais, o desenvolvimento do e-governo e as mudanças que ele traz envolvem investimentos financeiros, tecnológicos e infraestruturais significativos, requerendo também alterações legais, institucionais e comportamentais relacionadas ao serviço público (Siddiquee, 2016). Complementarmente, os contextos de uso dos serviços de e-governo são tão amplos quanto a variedade de usuários que ele possui (Robertson & Vatrapu, 2010). Portanto, mostra-se relevante analisar o papel desempenhado pelas pessoas nos contextos tecnológicos e institucionais, já que os fatores ambientais possuem considerável efeito sobre os modos de

governança, os papéis dos atores e os padrões de inovação no sector público (Scupola & Zanfei, 2016).

Nesse íterim, estão presentes na literatura acadêmica debates sobre as relações entre inovação e e-governo, bem como sobre os recursos das TICs e seus impactos sobre a inovação na gestão pública (Gil-García & Pardo, 2005) sugerindo a realização de novos estudos para melhor compreensão dessas relações (Mergel & Desouza, 2013). Nota-se que, mesmo com o crescente número de estudos, ainda faltam teorias adequadas para tratar da inovação no setor público, dado que a pesquisa na área ainda é incipiente (Arundel & Huber, 2013). Assim, Bloch e Bugge (Bloch & Bugge, 2013) consideram que é preciso envidar esforços para compreender e promover a inovação no sector, inclusive na proposição de estruturas adequadas para medi-la.

Desta forma, o tema deste trabalho concentrar-se-á na inovação no ambiente público sob a perspetiva do uso de e-governo, mais precisamente na verificação dos impactos decorrentes de e-governo como uma inovação no sector público e o impacto no processo da administração pública. O governo de Xangai lançou a versão chinesa e a versão internacional de “One Net Office”, que fornece serviços de edição especial relacionados com o estrangeiro no terminal informático (página eletrónico do governo em Xangai) e no terminal móvel (com a aplicação). É parte de uma política governamental voltada para a modernização dos serviços públicos. O conteúdo de serviço abrange 25 comissões e 61 tipos de serviços relacionados no estrangeiro Serviços governamentais.

Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2018) notam que a oportunidade de aprofundar os estudos no serviço público traz significativas oportunidades de pesquisa, como é o caso do presente estudo. Por conseguinte, segundo os autores, pesquisadores necessitam concentrar seus esforços tanto na identificação de possíveis especificidades quanto no desenvolvimento de análises integradas da inovação (Gallouj & Djellal, 2010). Por isso, esta escolha se justifica a implementação das novas tecnologias como ferramenta de inovação no sector público de Xangai, o portal website do governo oferece os serviços governamentais aos cidadãos por meio do uso de TIC. Esta pesquisa trouxe a temática inovação e e-governo de forma unificada, é possível verificar que a implementação das novas tecnologias como

ferramenta de inovação vai influenciar o processo da administração pública do município de Xangai.

1.2 Problema de pesquisa

Gil (2010a), destaca que toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema, ou indagação e ainda, que um problema é de natureza científica quando envolve proposições que podem ser testadas mediante verificação empírica". P21

A implementação das novas tecnologias de Xangai, em nome de "government online-offline Xangai", utilizando o portal website (<https://zwdt.sh.gov.cn>) para fornecer serviços governamentais aos cidadãos. Os utilizadores individuais registados atingiram 7,42 milhões e os utilizadores de pessoas coletivas ultrapassaram os 1,89 milhões. O "government online-offline Xangai" centrou-se no objetivo de realizar o acesso único aos serviços, integração total de itens de serviço online e offline, cobertura total dos itens de serviço, operação em toda a cidade, operação em toda a rede, operação em uma única janela, e o objetivo de funcionar apenas uma vez e completá-lo uma vez. É um importante ponto de partida para construir um governo orientado para os serviços e aprofundar a reforma da "delegação, gestão e serviço", e um forte apoio para acelerar a transformação digital urbana e melhorar a competitividade do núcleo.

Os estudos atualmente limitam-se ainda em maior parte na análise da implementação do e-governo, levantando os procedimentos legais e técnicos durante o processo, deixando ainda grande lacuna quanto ao estudo sobre os resultados. A implementação das novas tecnologias de Xangai é o objeto desta pesquisa nova versão do "government online-offline Xangai" foi oficialmente lançada a 14 de outubro de 2018 para fornecer ao público serviços governamentais integrados, mas ainda não há estudos sobre os resultados derivados da implementação das novas tecnologias. A pergunta de investigação para esta pesquisa na influência da implementação das novas tecnologias no município de Xangai, sendo o uso das novas tecnologias como uma solução de e-governo que inova no sector público. Surge a seguinte questão de pesquisa:

- De que forma a implementação do e-governo influenciou na gestão dos processos administrativos do município em Xangai?

Tendo como base para este estudo, o problema de partida se localiza em torno da implementação das novas tecnologias do municipal de Xangai como ferramenta da inovação, enquanto e-governo como uma inovação no sector público. Espera-se diversos resultados a partir da implementação do e-governo principalmente no que tange a eficiência, transparência e modernização.

1.3 Objetivos

O objeto da pesquisa é a implementação do portal website do governo (estudos de caso) como uma inovação no sector público. Ou seja, a implementação das novas tecnologias do governo (estudos de caso) como uma inovação no sector público. Como causa primaria desta pesquisa, a pergunta de investigação visa averiguar de que forma a implementação do e-governo impacta na gestão dos processos administrativos, portanto a proposição central deste trabalho segue a seguinte afirmação: A implementação do e-governo resultou em melhorias na gestão dos processos administrativos. Derivando da proposta central as proposições auxiliares ajudarão no delineamento da pesquisa e tem como finalidade a busca de dados mais específicos, haja vista que a interpretação do conceito de " melhorias "pode ser ampla, mas genérico. Destaca-se a partir da teoria apresentada os conceitos de " eficiência", " transparência "e" modernização ", que constam das proposições auxiliares a seguir:

- A implementação do e-governo proporcionou maior eficiência nos processos administrativos.
- A implementação do e-governo proporcionou mais transparência na condução dos processos.
- A implementação do e-governo proporcionou mais modernização nos processos administrativos.

1.4 Metodologia

A pesquisa será realizada por meio de metodologia qualitativa, exploratória e adotando a estratégia de pesquisa do estudo de caso. O estudo qualitativo propiciou a visualização de uma perspectiva abrangente da implementação das novas tecnologias do

municipal de Xangai, possibilitando melhor entendimento do contexto analisado, gerando diferentes contribuições para o campo teórico.

Este trabalho tem como ponto de partida a pesquisa exploratória por estudo de caso. Yin (2005) diz que a tendência principal dos estudos de caso é que a tentativa de esclarecer um conjunto de decisões ou uma apenas percorrendo sobre três perspectivas: O motivo pelo qual foi tomada a decisão, como foi implementada e quais os resultados provenientes dela. Embora a essência desta pesquisa esteja nos resultados da implementação do e-governo de Xangai, ficou evidenciada a necessidade de tratar da fase inicial no que tange ao processo de decisão, planejamento e implementação do sistema a fim de oferecer uma visão global do processo aos futuros leitores deste trabalho. Dito isto, a tentativa deste estudo é suprir uma cadeia de questionamentos que vai do momento decisório e suas razões, passando pela fase de estruturação e implementação até a chegada dos resultados; em outras palavras, destinase as respostas de "porque", "como" e "o que".

A abordagem metodológica qualitativa, que envolverá a coleta de dados secundários por meio de pesquisa documental, e dados primários, por meio das entrevistas com administradores do nível médio e visam ao levantamento de informações contextuais e geração de dados através de modelo geral, enquanto o questionário realizado com os funcionários públicos do governo se traduzem aprofundamento sobre os aspectos de implementação.

O uso deste modelo coaduna-se com as características do projeto em que o objetivo é restrito ao estudo de caso único. Destaca-se nesta pesquisa o uso do instrumento em formato das entrevistas com administradores do nível médio do processo de implementação do e-governo que visa conhecer o cenário interno e externo da instituição acerca da tomada de decisão, fases de implementação do sistema, bem assim outros aspectos de igual relevância para a pesquisa. Configurando-se como o segundo instrumento para coleta de dados, as entrevistas também denominada foi a segunda técnica escolhida e foi aplicada aos utilizadores internos do sistema, como parte central da pesquisa.

Quanto ao tratamento dos dados foi utilizada a técnica de categorização e software Nvivo 12. As questões do roteiro foram estabelecidas em torno de categorias temáticas a serem analisadas após a finalização da recolha de dados.

1.5 estrutura do trabalho

Este documento está estruturado em seis capítulos que apresentarão as bases teórica e empírica do trabalho as quais buscarão conjuntamente dar resposta à pergunta de investigação (carter, 2013).

O Capítulo I é responsável pela introdução das bases para o tema , justificativa da pesquisa, o problema para a investigação e os seus objetivos. O Capítulo II tem como foco a fundamentação teórica e é iniciado com a conceituação de inovação trazendo diversas contribuições desde percussores a conceitos contemporâneos a exemplo da OCDE. Para o alcance do objetivo traçado, foi conduzida revisão teórica sobre inovação na administração pública, inovação no setor público, e-governo e como se medir inovação no sector público.

No Capítulo III são contextualizados a implementação do portal website em Xangai e relativamente os dispositivos legais, além do processo eletrônico nacional da China. Tratando dos aspetos operacionais da pesquisa, o Capítulo IV contempla o método da abordagem, as proposições da investigação, a população e amostra para a coleta de dados. A parte empírica do estudo corresponde a um estudo qualitativo, que envolveu a coleta de dados secundários por meio de pesquisa documental, e dados primários, por meio das entrevistas junto aos administradores do nível medio, os funcionários públicos do governo. Essa etapa caracterizou-se como exploratória, e permitiu evidenciar aspetos para a condução e explicação dos resultados do estudo quantitativo.

O Capítulo V é dedicado à apresentação dos resultados, análise e interpretação dos dados. Com vistas finalização do ciclo desta pesquisa o Capítulo VI destina-se as considerações finais e propostas de pesquisas futuras, seguido das referências bibliográficas e apêndices.

Ao final, são apontadas limitações da pesquisa, implicações de ordem teórica, e gerência, e uma agenda para realização de novas pesquisas.

CAPÍTULO II. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando Inovação

Tido como vanguardista da temática e conhecido como grande teórico do desenvolvimento económico para Schumpeter (1934) a inovação é vista pelo viés comercial seja pela introdução de um novo produto ou uma nova mescla de algo que já é existente. O autor preconiza que a inovação é um conceito explorado por distintas perspetivas teóricas, destacando-se a Economia, a Sociologia e a Administração, e tem sido considerada como uma espécie de motor para o desenvolvimento económico e social, e essencial para a competitividade de empresas. P16(Schumpeter,1997).

Ainda, se encontra na literatura variadas interpretações do mesmo conceito. Peter Drucker argumenta, convincentemente, que muitos, muitos mais sucessos empresariais podem ser atribuídos a inovações no processo empresarial do que a uma descoberta de conhecimento ao nível do produto (Drucker, 1985). Para Drucker, a inovação é uma mudança que cria uma nova dimensão de desempenho. De facto, a inovação requer mudança, mas é também direcionada pelos resultados que originam essa nova dimensão. Dimensão essa, que pode representar um novo passo no nível de desempenho; uma nova forma de encarar e resolver um problema; uma abordagem diferente e sobretudo uma nova atitude. A inovação corresponde simplesmente a novas ideias e abordagens que realmente funcionam.

Geoff Mulgan e David Albury define inovação bem sucedida como “The creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes, efficiency, effectiveness or quality. (Geoff Mulgan, 2003). Pavitt (1984) tem como base a inovação por um produto ou processo de produção novo ou melhorado , comercializado utilizado em um país. Assim, ele acrescenta ao conceito a característica de “utilidade”.

Em outra perspetiva, para Dosi (1988), a inovação é a procura e descoberta de novos produtos ou processos. Reconhece que inovação implica algo novo cujo resultado e sucesso são imprevisíveis, ainda que sejam feitos estudos sucessivos para analisar a sua viabilidade e

diminuir a incerteza do esforço de mudança. Percebe-se, portanto nesta amostra que o conceito até aqui é caracterizado basicamente pela inovação aplicada a processos de produção de um produto e voltado para o mercado. Na mesma época, os autores Koch e Hauknes (Koch & Hauknes, 2005) apresentam o seguinte conceito: “Inovação é a implementação ou desempenho de uma nova forma específica ou repertório de ação social implementada deliberadamente por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades.”

Superada a ideia inicial de aplicação do produto e direcionamento para o mercado, autores no início dos anos 2000 trazem para luz da discussão o ambiente público tornando o conceito de inovação ainda mais amplo dadas as características do setor. Neste sentido, Mulgan e Albury (2003) dizem que a inovação no âmbito público é definida como “novas ideias que funcionam” e aquelas de sucesso são as que resultam em melhorias significativas a partir da criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega. Já, halvorsen (Halvorsen, Hauknes et al. 2005) ampliou o conceito para utilização no âmbito público e caracterizou em tipologias: inovação de serviço, inovação de processo, inovação administrativa e organizacional, inovação do sistema, inovação da concepção (missão, visão, objetivos, estratégia, e mudança radical de racionalidade.

Corroborando as ideias anteriores, o Manual de Oslo da OCDE (OCDE, 2005) em sua definição deixa explícito que a inovação no âmbito de produto, seja ele um bem serviço, é fundamental no serviço público.

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
(OCDE, 2005, p.55).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE,2005) - define inovação como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou usos previstos, abrangendo especificações técnicas, componentes,

materiais, softwares incorporados e facilidade de uso. As inovações, ainda segundo OCDE (OCDE, 2005), podem ser: de produto, englobando bens e serviços novos e aperfeiçoamentos relevantes para os existentes; de processo, representando mudanças significativas em métodos de produção e de distribuição; organizacionais, referentes à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa; e, de marketing, que envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo design, embalagem, promoção, disponibilização, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Oliveira e Júnior (2017) acrescentam que a inovação está situada nas diferentes formas de mudança e podem se classificar em categorias que permitam a inovação pela mudança em produtos e/ou serviços como por exemplo a adição de funcionalidades à um produto existente; a inovação de processo em que consiste a alteração de processo de criação e entrega de um produto ou serviço; a inovação de posição com a modificação no contexto de inserção dos produtos ou serviços; a inovação de paradigma que esta orientada para a mudança da organização. Destacam, ainda, os graus em que pode ocorrer a inovação, sendo ela de caráter “incremental” ou quando a novidade ou melhoria acontece apenas no âmbito da organização adotante da prática, ou ainda, de caráter “ radical” quando se da pela mudança significativa que também é novidade no mercado. Seguindo a linha dos serviços públicos, Osborne e Brown (2011) referem-se à inovação como a introdução de novidades no serviço público, geralmente em termos relativos, sob a forma de novos conhecimentos nova organização e/ou novas habilidades de gestão ou processuais, que representem uma descontinuidade com o passado.

Assim, a inovação está longe de ser consensual entre os diversos especialistas.

2.1.1 Inovação na administração pública

A inovação como meio para conter a natureza burocrática dos serviços públicos também faz parte da mudança organizacional. Segundo Flynn e Osborne (1997), há quatro fatores essenciais para a inovação na Administração Pública: o papel dos gestores na

definição da inovação na Administração Pública – os gestores públicos não são actores neutrais no processo de inovação. A definição do tipo de inovação necessária – “one size does not fit all”. A inovação tem um custo de oportunidade. A inovação envolve riscos. Pessoas – catalisadores da inovação, cultura, incentivos, normas. Conhecimento – facilitar o fluxo de informação e dados para promover a criatividade. Trabalho Conjunto – parcerias, novas estruturas, abordagens, instrumentos e recursos para a inovação. Apoio de Regras e Processos – capacidade de mitigar riscos possibilitando a inovação. (Osborne & Plastrik, 1997).

Administrar o que é público constitui um desafio desde a antiguidade, razões para a preocupação com a inovação na Administração Pública: Necessidade de melhorar a eficiência e o desempenho dos serviços públicos; introdução, no fornecimento de serviços públicos, do paradigma competitivo e da orientação para o sector privado; desenvolver serviços públicos universais ‘personalizados’; permitir maior envolvimento individual e coletivo na obtenção de resultados sociais. A inovação emerge como meta das políticas públicas; a importância que assume a transferência e gestão do conhecimento.

Nesse contexto, a história da administração pública é marcada por diversos modelos de gestão, como o patrimonialista, a burocracia, o gerencialismo e mais recentemente a gestão social (ou administração pública social). Cada um desses modelos, em seus respectivos contextos, carregam peculiaridades administrativas, mas estão essencialmente preocupados com a superação das dificuldades gerenciais e organizacionais do setor público. O modelo patrimonialista, que prevaleceu até à revolução de 1930, é marcado pela concepção de que o estado era uma extensão do poder do soberano, sendo o patrimônio público constantemente confundido com o privado. Logo, práticas como o nepotismo e a corrupção são características desse tipo de administração. Por conseguinte, o modelo burocrático, que teve como precursor Max Weber, surgiu em meados do século XIX e tem por premissa básica o combate a corrupção e ao nepotismo patrimonialista. (Silva & Gomide, 2017)

Após a ênfase dada ao modelo burocrático, inicia-se, em meados do século XX, o modelo gerencial, o qual tem como principal objetivo transformar o estado em uma organização flexível e eficiente. A administração pública gerencial é um modelo pós-

burocrático, fundamentado em valores como a eficiência, eficácia e competitividade, e é também conhecido como nova gestão pública (Secchi, 2009). De acordo com Bresser-Pereira(1996), nos anos 60 e início da década de 70, a insatisfação com o modelo burocrático já era percebida. O modelo gerencial passa a existir como resposta à crise vivida, bem como uma estratégia para diminuir os custos e tornar mais eficientes os que cabiam ao estado. Vale ressaltar que a principal diferença entre o modelo gerencial e o anterior é o foco dado aos resultados. Por fim, apresenta-se o modelo de gestão social, que ganhou força na década de 1960 com foco na participação popular. Esse modelo traz uma abordagem que propõe uma ligação estreita entre o sistema governamental e o ambiente que o circunda. (Secchi, 2009).

Existem diversas experiências inovadoras que se desenvolveram na transição desses modelos, e na perspectiva adotada neste trabalho essas inovações são conceituadas como um conjunto de respostas as novos desafios ou respostas novas a “antigas” situações pendentes, uma combinação única a cada contexto que altera alguma característica do governo (Farah, 2008). As inovações na gestão pública podem ser motivadas, por exemplo, pela falta de recursos enfrentada pelo Estado para atender às demandas da população ou também devido ao avanço da tecnologia e o processo de democratização e urbanização do país (Oliveira, 2001; Brandão & Bruno-Faria, 2012). Ao que tange a produção científica relacionada a inovação no serviço público, como expõem Brandão e Bruno-Faria (2013), ainda se faz necessário maiores desenvolvimentos na área. Djellal, Gallouj e Miles (2013) corroboram reconhecendo o avanço dos estudos em inovação a partir do final do século XX, entretanto, mencionam a negligência ao longo do tempo de pesquisas que versem sobre inovações de serviços e inovações nos serviços públicos. Do mesmo modo, Lima e Vargas (2012) apontam a parcialidade dos estudos que tratam sobre inovação ao abordarem o setor público apenas como financiador de atividades de inovação, como consumidor de produtos inovadores gerados pelo setor privado ou produtor de bens complementares.

A nova gestão pública tem uma característica muito importante: a busca pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Para tanto, inspira-se na administração privada, mas adota um foco diferente: a defesa do interesse público. Em síntese, Pimenta (1998) destaca oito princípios básicos percebidos na administração pública gerencial. O

primeiro princípio, a desburocratização, é a retirada de obstáculos processuais à implantação de uma gestão mais flexível e responsável. Já o segundo princípio, a descentralização, por sua vez, pode ser conceituada de três formas: a descentralização interna (de cima para baixo na estrutura administrativa do setor público), a descentralização externa (de dentro para fora da estrutura do estado), ou ainda a descentralização entre os níveis de governo, fortalecendo o poder local. Conforme esclarece Sobrinho e Silva (2015), ao permitir a descentralização interna e externa, chamada pelos autores de desconcentração, o objetivo é obter resultados com menor desperdício de recursos (humano, financeiro e material) e com maior eficiência. O terceiro princípio é o da transparência, essencial para substituir o controle burocráticos pelo controle social. A transparência visa dar publicidade às ações do estado para que essas possam ser controladas e os recursos melhor aplicados. Ademais, tem por objetivo dar fim à cultura do favorecimento. Como consequência desse princípio está o quarto princípio, *accountability*, que significa contabilizar resultados, controlar e avaliar se os objetivos propostos foram atingidos com a produtividade e a qualidade preestabelecidas. Interligado a esse princípio tem-se a ética, sendo que o comportamento ético se torna fundamental nos serviços públicos flexíveis e pode ser estimulado por meio da implantação de códigos de ética, da criação de conselhos, dentre outros. O profissionalismo, sexto princípio, adota o mérito como mecanismo de legitimação organizacional para poder atrair, reter, desenvolver e motivar as pessoas integrantes dos processos públicos. O sétimo princípio é o da competitividade, propondo que o estado não é o executor de todas as suas ações, ele estimula a competitividade entre seus fornecedores, mesmo no caso da inexistência de mercados. Por fim, o último princípio é o do enfoque no cidadão. Muitas vezes a administração pública se perde na execução de grandes políticas, o gerencialismo, como supracitado, valoriza o cidadão como principal consumidor dos serviços públicos, para tanto, adota vários meios dos quais obtém retorno e avaliação do desempenho do setor público.

Na transição do Modelo Gerencial para o Modelo de Gestão Social, as inovações visavam resolver de uma maneira diferente problemas que já se apresentavam na burocracia e no gerencialismo, atendendo de maneira mais efetiva às necessidades da sociedade, enfatizando a participação social. Há um maior número de artigos citando a descentralização como uma inovação do modelo societal, seguido da participação social ou

gestão social. Existe as categorias da transição do modelo burocrático para o Gerencial como *accountability*, parcerias público-privada, avaliação de desempenho, foco nos resultados, eficiência e eficácia. E também as categorias da transição do modelo gerencial para a gestão social como descentralização, participação social ou gestão, social, orçamentos participativos, cidadania. Mas noutro modo, A observação do fenómeno das consequências da adoção de inovações representa um passo significativo para a compreensão do desenvolvimento da administração pública – até mesmo como uma evolução da nova administração pública para uma governança em rede (Hartley, 2005).

Os modelos específicos de governação são difíceis de identificar. Mesmo quando anunciados como um objetivo do governo, muitas vezes não são totalmente implementados. No entanto, uma investigação empírica determinou que muitas organizações do setor público permitem múltiplas fontes de ideias para inovações, desde o pessoal da linha da frente até aos políticos, e que o as capacidades inovadoras das agências do setor público mostram elevados níveis de heterogeneidade (Borins 2001; Bloch & Bugge, 2013; Anthony Arundel, 2016) Os resultados também mostraram que mais de 80% dos diretores de agências relatam ter inovado nos dois anos anteriores e muitas destas inovações envolvem consideravelmente mais do que a adoção de cima para baixo. Muitas das inovações são desenvolvidas através de contributos 'bottom-up' de pessoal da linha da frente e do meio gestão. (Arundel & Huber, 2013).

A motivação dos quadros superiores e intermédios para inovar é um fator importante para a inovação do setor público e estreitamente relacionada com o pessoal e profissional desenvolvimento que decorre de uma atividade inovadora bem-sucedida (Halvorsen, Hauknes et al. 2005). As características pessoais dos gestores também podem influenciar a inovação. Isto poderia criar resistência a possíveis riscos e inovações ou influenciar os tipos de estratégias que os gestores implementam para inovar. Halvorsen et al (2005) identificam também uma falta de alinhamento comum para os objetivos e objetivos da organização com os seus incentivos para melhorar o funcionamento e características operacionais das suas atividades. Para os gestores agirem eficazmente, devem ser capazes de elaborar apoio organizacional e poderem utilizar estratégias e ferramentas para apoiar a inovação. Um desajustamento entre incentivos e apoio organizacional à inovação poderia atuar no sentido

de deprimir a inovação do setor público ou limitar essa inovação a menores, incrementais melhorias (Osborne & Brown, 2011). Tanto dentro das organizações como entre elas, o contexto, com elementos críticos, incluindo o nível organizacional em que a inovação é prosseguida (em todo o setor público, em ministérios específicos ou departamentos, ou apenas dentro de unidades de trabalho específicas), a natureza do desafio e como é abordada (implementação de alterações impostas externamente, disruptivas ou mudança incremental, e uma cultura de inovação das organizações) e a função ou objetivo da organização.

Por isso tudo, o termo “inovação” no contexto da administração pública ainda está em consolidação, e nesse contexto as inovações não são apenas técnicas, elas carregam um conteúdo político ideológico e dependem de mecanismos de interação entre a sociedade civil e o estado.

2.1.2 Inovação no sector público

Os primeiros estudos sobre inovação tentavam explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento económico e focavam o desenvolvimento de produtos e processos com aplicação comercial no setor privado. Schumpeter (1982) foi um dos pioneiros a relacionar o desenvolvimento económico com as inovações tecnológicas. Schumpeter também tenta desenvolver uma teoria da inovação. Primeiro de todos, acrescentou uma definição de inovação (ou “desenvolvimento” como ele inicialmente redigido) como “novas combinações” de conhecimentos novos ou existentes, recursos, equipamento, etc. (Schumpeter, 1934 p.65). Em segundo lugar, ele assinalou que a inovação precisa de ser distinguida da invenção. A razão pela qual Schumpeter salientou esta diferença é que ele viu a inovação como uma atividade social específica (função) realizada no âmbito da economia esfera e com uma finalidade comercial, enquanto que as invenções, em princípio, podem ser realizadas em todo o lado e sem qualquer intenção de comercialização. Em sua teoria, a inovação é descrita como novas combinações entre materiais e forças produtivas a fim de viabilizar novos produtos e o desenvolvimento económico, e esse processo dinâmico de substituição de antigas tecnologias por novas é denominado “destruição criadora”. O autor preconiza a inovação como uma ocorrência do lado da produção e que pode referir as situações como um bem o qual o consumidor ainda

não conheça , ou ainda de uma qualidade; um método de produção que ainda não foi testado e que seja baseado em uma descoberta científica; a abertura de um novo mercado no qual a indústria da transformação não tenha entrado; a conquista de novas formas de matérias primas ou bens manufaturados,ou ainda,o estabelecimento de uma nova organização.

Segundo o modelo de governação tradicional da Weberian, a decisão de inovar é tomada por políticos eleitos e o principal método de inovação é a adoção de tecnologia. Em teoria, isto deixou zero ou pouca capacidade para os gestores do setor público influenciarem a inovação dos processos e nenhum envolvimento para gestores intermédios ou pessoal da linha da frente. O modelo tradicional de governação foi criticado por uma cultura de aversão ao risco associada que desencorajava a inovação. Foi gradualmente substituído durante os finais dos anos setenta e oitenta em muitos países de elevados rendimentos países pelas reformas da Nova Gestão Pública (NPM), impulsionadas por pressões fiscais. A autoridade foi delegada a gestores de departamentos superiores que foram encorajados a introduzir práticas inovadoras copiadas do setor privado, tais como o desempenho bónus, concursos públicos, externalização e privatização para gerar serviços eficientes de entrega. A falha no modelo NPM foi criar silos discretos dentro do governo, causando ineficiências. Isto levou à experimentação de outras formas de governação que pudessem encorajar a inovação, tais como governação em rede (Hartley et al, 2013). Estas formas de governação criam espaço não só para decisões de cima para baixo sobre inovação, mas influências de baixo para cima onde a gestão intermédia e o pessoal da linha da frente podem sugerir ideias inovadoras e ajudar no seu desenvolvimento e implementação.

O governo que participou reteve muitas das características do NPM, mas abordou as limitações dos silos departamentais através da “junção” de serviços prestados por diferentes departamentos governamentais. Isto exigiu substancialmente mais colaboração dentro e através dos ministérios do governo (Hood,1991), mais mecanismos de coordenação e apoiar processos administrativos que incentivem as pessoas a todos os níveis na organização para contribuir para a melhoria dos serviços e processos. Uma segunda forma alternativa de governação que se desenvolveu durante a década de 1990 é o modelo de governação "em rede" que alargou os conceitos de governação em rede a incluírem processos de

colaboração e redes com partes externas (Rodes 1996; Peters & Pierre, 1998; Borzel & Ruisse, 2010). O governo em rede representou uma mudança pragmática para melhorar a eficácia através do envolvimento de uma gama mais vasta de intervenientes na conceção de políticas e programas e na prestação dos serviços resultantes.

As inovações no sector público, especialmente as radicais e complexas, são multidimensionais, devendo ser consideradas em seu contexto, com específicas dimensões. Spink (2006) argumenta que, antes de se analisar a conceção do que vem a ser inovação na gestão pública, é preciso entender o contexto no qual a mesma se desenvolve. Com efeito, a inovação é um fenómeno multifacetado. O seu valor no sector público encontra diversas resistências, embora as novas posturas de gestão e administração valorizem a sua importância. A este propósito, Sandford Borins após o estudo da inovação no sector público durante quarenta anos, frisa que não há indubitavelmente uma fórmula definitiva de sucesso (Borins, 2001). Inovar é por si só um risco, mas não inovar também acarreta sérios riscos. as necessidades dos cidadãos e clientes estão em constante mutação e só um serviço progressivamente inovador pode dar resposta a essas necessidades, exigências e expectativas; pode fazer face a uma complexidade crescente e a recursos diminutos.

Desta forma, o desafio não é só tecnológico nem está apenas na implementação como muitos autores evidenciam, mas reside claramente na cultura de uma organização. Como fatores de sucesso para essa realização, Borins reitera o apoio do topo, o reconhecimento e a atribuição de prémios aos inovadores, a promoção de uma aprendizagem coletiva e o cultivo de uma cultura que permita inovar com êxito (Borins, 2001). De facto, uma cultura inovadora é fundamental. neste sentido, as novas formas eletrónicas de gestão da informação representam uma oportunidade para, de modo inovador, incrementar a participação política e a comunicação horizontal entre os cidadãos de modo inovador. Com efeito, o acesso à informação pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) facilita a difusão e a recuperação de informação e oferece possibilidades de interação e debate num foro eletrónico autónomo, sorteando o controlo dos meios.

Referimo-nos a seguir à definição da Comissão Europeia (2013) de inovação do sector público como “um novo ou significativamente melhorado serviço público, comunicação

método, processo ou método organizacional para o fornecimento e introdução de tais serviços”. Esta definição marca um afastamento das conceptualizações de inovação contidas no Manual de Oslo, que tinha em mente o sector empresarial, particularmente o privado, especificamente empresas transformadoras. Inovação de processos e organização no setor público apresenta semelhanças importantes com o setor privado, embora possam apresentar uma maior complexidade no caso de alguns serviços públicos (Windrum 2008; Gallouj & Zanfei 2013). Tipos específicos de as inovações organizacionais são “inovações na governação” (Moore & Hartley, 2010). Estes consistem em novas formas, trabalho em rede e a atribuição de direitos no setor público. Vão desde relativamente inovações circunscritas, tais como fóruns de área de apoio ao sector público tomada de decisões, para inovações institucionais mais complexas, tais como Parcerias Público-Privadas (PPPs) ou processos de devolução da governo central para os níveis regional e local.

A ênfase na inovação de produtos encontrada no Manual de Oslo é substituída por um enfoque na inovação de serviços, que desempenha um papel fundamental em o setor público (Comissão Europeia, 2010). Além disso, comparativamente aos setores transformadores e de serviços, os resultados do setor público não podem ser avaliados pelos preços de mercado puros. Assim, as inovações de marketing são substituídas por “inovações na comunicação” no setor público. Estas últimas incluem métodos novos ou melhorados de promoção de uma organização ou dos seus serviços; métodos novos ou melhorados para influir o comportamento e a interação com utilizadores intermédios e finais (cidadãos, empresas ou outros institutos); ou a comercialização inicial de serviços públicos, sempre que são vendidos aos clientes.

Damanpour (Damanpour, Walker et al. 2009) focaram seu estudo nas consequências da adoção de três tipos de inovação (serviços, processos tecnológicos e processos administrativos) em organizações públicas de serviços. De maneira similar, Bloch (Anthony Arundel), buscando adaptar a proposta do Manual de Oslo (OCDE, 2005) para o contexto do serviço público, propõem que a inovação seja vista como a implementação de uma mudança significativa na maneira como a organização opera ou nos produtos que oferta. Para os autores, inovações compreendem serviços, produtos, processos ou métodos novos ou

significativamente melhorados, devendo ser novos para a organização, embora possam ter sido desenvolvidos por outros.

De acordo com Schwella (Schwella, 2005), a globalização, o combate à desigualdade, o respeito pela diversidade e a busca por uma boa governança e por uma gestão pública eficiente são alguns dos desafios enfrentados pelos governos no século XXI que exigem criatividade e abordagens inovadoras. Do ponto de vista econômico, Potts e Kastle (Potts & Kastle, 2010) existem três razões para estimular a inovação no setor público: a primeira é que, na maioria dos países da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), o setor público é um componente significativa da macroeconomia, contribuindo com uma parcela significativa do PIB (entre 20 e 50%). A segunda é que o setor público é responsável por fornecer serviços aos cidadãos e empresas e a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas. A terceira é que, considerando os sistemas nacionais de inovação, uma grande razão para promover a inovação no setor público é sua responsabilidade sobre a definição das políticas de fomento à inovação no setor privado. Do ponto de vista social, um setor público inovador que oferece produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade), o que garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos.

Vigoda-Gadot (Vigoda-Gadot, Shoham et al. 2008) afirmam que a eficiência do setor público de um país e uma prestação de serviços públicos de boa qualidade são vitais para alcançar operações mais transparentes, podendo resultar numa maior satisfação dos cidadão com os serviços oferecidos e em maior nível de confiança no setor público. É nesse contexto que a inovação vem ganhando importância como tema estratégico para a administração pública (Mulgan & Albury 2003; Walker 2007) fazendo com que cada vez mais estudos se dediquem à análise deste fenômeno de forma empírica.

Borins (2014) resume recordando aos leitores “o complexo e multifatorial natureza da inovação como um processo orientado pelos agentes que ocorre dentro de um contexto organizacional, interpessoal, e político altamente específico”. Uma inovação não deve ser caracterizada como tal apenas em virtude da sua novidade para uma organização, mas que é também motivada por um desejo de criar valor público.

O Manual de Oslo define uma inovação como algo novo ou significativo melhorado (para a empresa) e que foi implementado. Os gestores do sector público têm poucos problemas com a parte “nova ou significativamente melhorada” desta definição ou como conceito de que uma inovação só precisa de ser nova para a sua organização. Em contraste, os testes mostram que a sua interpretação do conceito de implementação é difusa porque muitas inovações do sector público são serviços ou processos que são introduzidos lentamente ao longo de um longo período de tempo.

Uma segunda diferença com a definição do Manual de Oslo é que os gestores do sector público acreditam firmemente que uma inovação deve “fazer algo melhor” ou ter um objetivo de “proporcionar melhores resultados”. Isto deve-se à frequência das reestruturações no sector público, que pode criar agitação sem necessariamente melhorar a eficiência ou a qualidade dos serviços. Testes cognitivos com gestores australianos e europeus descobriram que não veem a “reorganização das estruturas organizacionais” como uma inovação, a menos que haja um resultado ou benefício melhorado (OCDE, 2014). Por conseguinte, qualquer definição de público. A inovação do sector deve incluir um requisito de novidade, uma componente de “melhores resultados”, e ser flexível quanto aos requisitos de implementação.

Borins (2014) resume recordando aos leitores que “a natureza complexa e multifatorial da inovação como um processo orientado pelos agentes que ocorre dentro de um contexto organizacional, interpessoal e político altamente específico”. Uma inovação não deve ser caracterizada como tal apenas em virtude da sua novidade para uma organização, mas que é também motivada por um desejo de criar valor público. No entanto, a maioria dos estudos que fornecem uma definição clara de inovação, tal como identificada por (De Vries, Bekkers et al. 2016), apresentaram sobre Rogers (2003) uma formulação de inovação muito menos rigorosa como “uma ideia”, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção (Rogers, 2003, p. 12).

Alguns autores verificam que falta um elemento chave nesta definição: a criação de valor público que é o coração da inovação e da reforma do sector público. Embora o próprio

"valor público" está sujeito a uma luta definitiva, é geralmente visto como "resultados desejáveis relacionados com a qualidade de vida individual e coletiva para os cidadãos moldados pelo consenso normativo da sociedade, políticas e governação". De facto, para Hartley e Rashman (Hartley & Rashman, 2018) a inovação é um meio fundamental através do qual os serviços públicos podem tornar-se mais eficazes, eficientes e legítimos. Ou seja, uma inovação deve não ser caracterizada como tal apenas em virtude da sua novidade para uma organização, mas que também é motivada por um desejo de criar valor público; assim pode ser de natureza transformacional, ou o que Hartley e Rashman chamam "step-change", mas não simplesmente ajustamentos incrementais (Hartley, 2018, p. 234).

2.1.3 Os tipos da inovação e variável do processo de inovação

Rogers (1995) define inovação como uma "ideia, prática ou objeto percebido como novo pelo indivíduo ou pela unidade adotante". É uma definição bastante ampla destacando principalmente o grau de novidade da inovação do ponto de vista de quem a adota. Aqui o conceito de inovação se baseia em quatro tipos de inovação: produto, processo, marketing ou organizacional. São quatro os tipos de inovação identificados pela OCDE (OCDE 2005) p57:

1) Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. 2) Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. 3) Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços. 4) Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Outros autores também se dedicaram a distinguir conceitualmente os diferentes tipos de inovação. Para Sundbo (2003), a inovação de produto refere-se à introdução de novos produtos ou serviços no mercado. Já Gallouj (2007) propõe uma abordagem integradora que possa reportar a inovação tecnológica e não tecnológica, tanto nos serviços como nos bens. Com o intuito de gerar dados comparáveis com o setor privado, Bloch (2013) apoiou-

se na definição do Manual de Oslo (OCDE, 2005) para propor quatro tipos de inovação adequados ao contexto do setor público, sumariados no quadro 3.

Quadro 3
Tipos de inovação no setor público

Tipos de inovação	Definição
Inovação de produto	Introdução de serviço ou bem novo ou significativamente melhorado comparado com os serviços e bens já existentes na organização.
Inovação de processo	Implementação de método de produção ou entrega de serviços ou bens novo ou significativamente melhorado comparado com os processos já existentes na organização.
Inovação organizacional	Implementação de novo método organizacional ou gerencial que difere significativamente dos métodos já existentes na organização.
Inovação em comunicação	Implementação de novo método de promoção da organização ou de seus serviços e bens, ou novos métodos para influenciar o comportamento de indivíduos ou outras organizações.

Fonte: Adaptado de Bloch (2010:20).

Ademais, a inovação no contexto da governação pública enquadra-se geralmente em quatro categorias diferenciadas por De Vries, Bekkers, e Tummers (De Vries, Bekkers et al. 2016): inovações orientadas para o processo que se relacionam com a qualidade e eficiência dos processos administrativos, inovações de serviços ou produtos que resultam em novos serviços ou produtos públicos (por exemplo, créditos de imposto sobre o rendimento ganho para combater a pobreza laboral na maioria das democracias ocidentais), inovações de governação relacionadas com novas práticas para abordar problemas específicos, e inovações conceptuais que oferecem novos paradigmas ou quadros de referência para a elaboração de políticas (por exemplo, Habitação Primeiro como paradigma político para abordar o problema dos sem-abrigo). A própria novidade pode não têm valor inerente, uma vez que vários modismos da administração pública (Abrahamson, 1991) pode difundir-se entre jurisdições com poucos impactos tangíveis e positivos. No entanto, os objetivos que estão consubstanciados nos esforços dos administradores públicos e das organizações públicas para serem inovadores são tipicamente sobre o aumento eficácia, eficiência e satisfação dos cidadãos na resolução dos problemas públicos (De Vries, Bekkers et al. 2016) .

Há mais de trinta anos, James Iain Gow lançou um estudo abrangente da inovação no setor público por Canadá, através de um levantamento separado do Membros do Instituto de Administração Pública do Canadá (IPAC), docentes do Centro de Desenvolvimento Executivo (agora a Escola de Serviço Público do Canadá) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), gestão consultores, e um grupo de administração pública

amplamente reconhecido por experts no Canadá. O inquérito foi feito em 1988. Também compilou quinze estudos de caso de inovações a nível federal e provincial do governo no Canadá para identificar padrões na criação e adoção de inovação, e assim combinadas percepções dos participantes sobre as dinâmicas relacionadas com a inovação com o mundo real exemplos de inovação para construir uma descrição abrangente da inovação tendências nessa altura. Gow (1994) estava interessado em como as novas ideias que são relevantes para o setor público eram geradas, partilhadas e adaptadas, com base em trabalho internacional sobre a utilização da investigação no sector público e investigação que identificou várias variáveis que moldam a inovação nas organizações públicas, incluindo a natureza da inovação, as qualidades pessoais do público administradores, as características da organização, o ambiente mais amplo de elaboração de políticas, e, especialmente, a compreensão da importância do domínio político na produção de inovações. A contribuição teórica de Gow, derivada indutivamente dos seus casos e inquéritos, definiu que há três dimensões em ação na adoção de inovações: atividade criativa (ou seja, ênfase no novo, um sentido de descoberta, quebra de regras), análise racional (ou seja, pensamento analítico, lógico), e pressões políticas (ou seja, partidárias, profissionais), que podem facilitar ou resistir à mudança em contextos burocráticos.

Portanto, a adoção de TICs, por meio do e-governo, é um exemplo de inovação no setor público, dado a entrega de informações e serviços *on-line* via internet ou outros meios digitais que induzirem mudanças dentro das agências governamentais.

2.2 Conceituando o e-governo

2.2.1 Definição de e-governo e democracia

Um estudo recente levado a cabo pelas Nações Unidas e a Sociedade Americana e fornece uma definição ampla do e-governo: Definido em sentido lato, o e-governo inclui a utilização de todas as tecnologias de informação e comunicação, de modo a facilitar a administração quotidiana do governo. Como sempre, tal como o comércio electrónico, a interpretação popular de e-governo é aquela que o define exclusivamente como a atividade impulsionada pela Internet ... à qual pode ser acrescentada “que melhora o acesso dos cidadãos a informações governamentais, e serviços para assegurar a paridade cidadã, e

satisfação com os processos governamentais...” é um compromisso permanente do governo de melhorar a relação entre os setores privado e o público através da entrega de equilibrada, rentável e eficiente de informação e conhecimento. É a prática e realização do melhor que o governo tem para oferecer. (United Nations, 2001; ASPA 2001, P1)

Em grande parte, o e-governo inclui quatro grandes aspectos internos e externos: (1) o estabelecimento de uma intranet governamental segura e base de dados central para mais interacção eficiente e cooperativa entre as agências governamentais; (2) a prestação de serviços através da Web; (3) criação de aplicativos de comércio electrónico para uma maior eficiência das transações governamentais e atividades de ação, tais como aquisições e contratos; e (4) democracia digital para uma responsabilidade mais transparente do governo (Survey, 2000). Várias tecnologias têm sido aplicadas para apoiar estas características únicas do e-governo, incluindo intercâmbio de dados electrónicos, resposta de voz interativa, correio de voz, correio electrónico, entrega de serviços Web, realidade virtual, e public key infrastructure. Um governo também poderá promover a democracia virtual através de inquérito político na Internet, como a votação em linha e fóruns públicos em linha. A funcionalidade e utilidade das tecnologias Web na gestão pública pode ser amplamente dividida duas categorias: interna e externa. Internamente, a Web e outras tecnologias têm potencial promissor e eficaz e ferramentas de gestão eficientes que recolhem, armazenam, organizam, e gerem um enorme volume de dados e informação. Ao utilizar a função de download carga, a informação e os dados mais atualizados podem ser exibidos na Internet em tempo real. O governo também poderá transferir electronicamente fundos para outros governos ou agências governamentais, ou fornecer informação aos funcionários públicos através de uma intranet ou sistema de Internet. O e-governo também pode tornar muitas tarefas mundanas e rotineiras mais fáceis e rápidas. A nível externo, as tecnologias Web também facilitam ligações do governo com os cidadãos (tanto para os serviços como actividades políticas), outras unidades governamentais, e negócios. Os portais websites dos governos podem servir tanto como um meio de comunicação, como um instrumento de relações públicas para o público em geral. A informação e os dados podem ser facilmente partilhados com *stakeholders* para intervenientes externos .

O e-governo surge um contexto amplo, caracterizado de um lado pelos movimentos de reforma do estado e emergência de temas como accountability e transparência e, de outro, pelo surgimento de novas tecnologias na área da informática que permitiram a criação de sistemas de informação mais abrangentes. O e-governo é o setor público que utiliza as tecnologias de informação e comunicação mais inovadoras, como a Internet, para fornecer a todos os cidadãos serviços melhorados, informação fiável e maior conhecimento, a fim de facilitar o acesso ao processo de governação e encorajar uma participação mais profunda dos cidadãos. É um compromisso inequívoco dos decisores para reforçar a parceria entre o cidadão privado e o setor público. O e-governo tem o potencial de ligar cada cidadão a funcionários eleitos e decisores como nenhuma inovação ou atividade anterior. Oferece aos indivíduos um novo e maior acesso à informação e ao conhecimento, redefinindo subsequentemente a liberdade pessoal (United Nations, 2001). Oliveira(2006) afirma que o e-governo surgiu a partir da evolução da TIC, especialmente a Internet, para a eficácia e a eficiência na prestação de serviços à sociedade, transparência e prestação de contas (*accountability*). (Prado, Ramalho et al. 2011).

O e-governo já não é uma experiência de reforma administrativa, mas sim uma parte permanente do processo de governação. Contudo, a forma como um país opta por abordar, conceber e, em última análise, implementar o e-governo depende da sua capacidade de sustentar um ambiente favorável e responder às necessidades e prioridades dos seus cidadãos. O e-governo é uma oportunidade. Oportunidade para transformar uma organização do setor público é compromisso para funcionar como centrada no cidadão. Oportunidade de fornecer serviços rentáveis ao setor privado, contribuindo para o desenvolvimento de negócios e promovendo o crescimento económico a longo prazo. E oportunidade de melhorar a governação através de um melhor acesso a informação precisa e instituições transparentes, responsivas e democráticas. As Nações Unidas (2017) reforçam o papel exercido pelas TICs que, usadas pelos governos, configuram uma das formas de promover o desenvolvimento sustentável, apoiar as políticas públicas e auxiliar a entrega de serviços públicos. Nesse contexto se insere o e-governo, estratégia para a reforma da governança (Fan & Yang, 2015) que oferece perspectivas reais de mudanças efetivas nas práticas governamentais (Siddiquee, 2016), definido como a aplicação generalizada e intensiva de TICs nos processos de governo para habilitar e melhorar a eficiência dos

serviços prestados para os cidadãos, empregados, organizações e agência. (Carter & Bélanger, 2005; Robertson & Vatrapu, 2010). O Banco Mundial (2015), por exemplo, trata o e-governo como o uso, pelas agências governamentais, das TICs que possuem a habilidade. O desenvolvimento do e-governo tem como base a utilização de TIC para democratizar o acesso à informação e aperfeiçoar a prestação de serviços públicos pelo aumento da eficiência e eficácia das atividades governamentais. Perspetivas mais recentes, indicam que por meio do governo eletrónico é possível aprimorar as relações entre o governo, os cidadãos, as organizações e órgãos do próprio governo.

As plataformas do e-governo auxiliaram na promoção de diversas reformas de serviço público, proporcionando novas maneiras de administração pública, sendo adotadas por muitos governos, a nível municipal, estadual e nacional, em vários países do mundo (Moon, 2002) . O papel do e-governo não é apenas desburocratizar as rotinas públicas com o auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (Ask, Hatakka et al. 2008) mas, também os serviços eletrónicos prestados. A proposta principal é que os serviços públicos oferecidos nas plataformas do e-governo promovam aos cidadãos fatores como participação, autosserviço e ações voluntárias. Coursey e Norris (2008) discorrem sobre os benefícios da implantação do e-governo, apontando especialmente o estímulo da melhor qualidade dos serviços e da redução de custos da gestão pública, o que interfere positivamente na confiança estabelecida entre o cidadão e o governo. A administração pública tem repensado seu modo de prestar serviços aos cidadãos e utilizado recursos tecnológicos para alcançar esses sujeitos. Segundo Barbosa, Pozzebon e Diniz (2013), a oferta de serviços por meio da tecnologia ocupa um lugar central nas discussões contemporâneas sobre a modernização da gestão pública e uma das formas de promover o acesso facilitado dos cidadãos aos serviços públicos é por meio do e-governo. (Roy, 2017).

São muitas as definições de e-governo, mas esse conceito sempre vem associado à entrega de informações e serviços governamentais com uso da internet para melhorar o acesso e a prestação de serviços públicos (Moon, 2002; Brown & Brudney, 2004;). As possibilidades de otimização de processos de governo baseados em soluções de TIC passam por princípios definidos pelos conceitos de e-governo. Portanto, para que se tenha ideia clara do objeto deste estudo, procurou-se, a partir de revisão bibliográfica e documental,

investigar quais seriam as definições mais utilizadas para caracterizar o e-governo, chegando-se a algumas delas, como as apresentadas no Quadro 1.

Tabela 1 Definição de e-governo

Definição de e-governo	Fonte
Govorno eletrônico ou e-governo significa prover acesso público, via Internet, a informações sobre os serviços oferecidos pelos departamentos centres do governo e pelas suas agências, habilitando o público à condução e conclusão de transações para tais serviços.	National Audit office (2002a, p. 1)
O termo “e-goverment” utilizado em inglês para denominar o governo eletrônico aborda o uso de novas tecnologias de informação e comunicação pelos governos, aplicadas a todas as suas funções.	OCDE (2001, P.2)
E-Governo é definido como: utilização da internet e da web para ofertar informações e serviços governamentais aos cidadãos.	United Nations (2002, p. 1)
Govorno eletrônico refere-se a processos e estruturas relativos ao fornecimento eletrônico de serviços governamentais ao público.	Okot-Uma (2001, p.9)

Fonte: o autor próprio - referências mencionadas no quadro

Conforme United Nation (2020), deve ser vista com alguma cautela, pois reduz o governar ao campo estrito da prestação de serviços, deixando de lado sua dimensão mais propriamente política, referente ao dirigir e ao articular, com vistas a fixar diretrizes de ação para a coletividade, reforçar seus laços internos e sua convivência. Assim para o entendimento do que vem a ser e-governo pode-se entender que é a capacidade de disponibilizar serviços (sobretudo de informação) aos cidadãos, juntamente com a dinamização dos processos governamentais (jurídico-legislativos, de políticas públicas, etc) de forma integrada (interoperável), ou seja, envolvendo todas as instâncias governamentais, privadas ou não-governamentais, através das modernas tecnologias de informação e comunicação, objetivando a integração, transparência, governabilidade e a democracia.

A ideia de e-governo também pode ser entendida, conforme Perri (2001) como:

1. Fornecimento de Serviços Eletrônicos – Atualmente, a maior parte dos esforços, recursos e atenção política devotados o Governo Eletrônico se concentram nessa área. Essa área envolve o fornecimento de serviço de utilidade pública para o contribuinte, assim como o relacionamento Governo-Empresas, usando as tecnologias da informação e comunicação como propiciadoras para tal.
2. Democracia Eletrônica (e-democracy) – Legislativas, usando sistemas de votação eletrônica nos seus Parlamentos Locais, assim como há no mundo experiências piloto de consulta on-line aos cidadãos.
3. Governança Eletrônica (e-governance) – essa é a área menos estudada de Governo Eletrônico. Ela incluiria, entre outras atividades, todo o suporte digital para elaboração de políticas públicas; tomada de decisões; public choices e workgroup entre os vários gestores públicos de diferentes escalões.

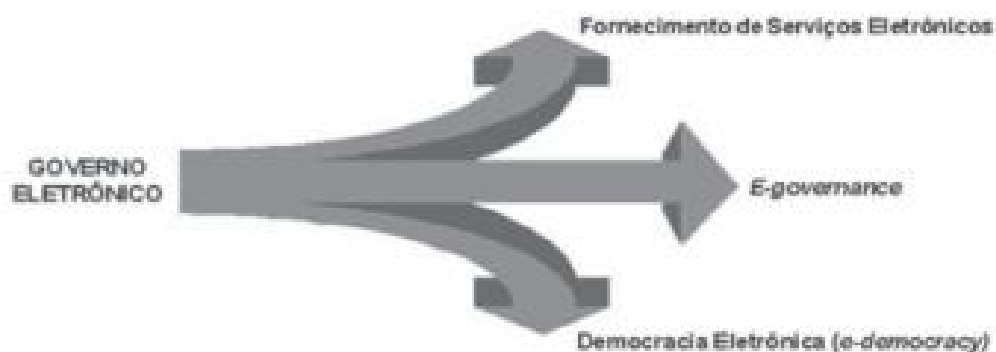


Figura 1 O E-Governo segundo Perri (2001).

Fonte: FGV (2005).

De acordo com Fernandes (2001, p.3), “O desenvolvimento do e-governo passa, geralmente, por quatro estágios [...]” a saber:

- O primeiro consiste na criação de sites para a difusão de informações sobre os mais diversos órgãos e departamentos dos diversos níveis de governo. Eventualmente, esses sites são reunidos em um portal que, neste estágio, consiste apenas em uma espécie de catálogo de endereços dos vários órgãos do governo.
- No segundo estágio, estes sites passam também a receber informações e dados por parte dos cidadãos, empresas ou outros órgãos. A comunicação neste caso torna-se

uma via de mão dupla. O contribuinte pode enviar sua declaração de imposto de renda ou informar uma mudança de endereço; são criados endereços eletrônicos para receber reclamações ou sugestões nas diversas repartições; firmas cadastram-se eletronicamente para o fornecimento de certos serviços; dados são transferidos, usando a Internet, de um departamento ou de uma prefeitura ou de uma unidade hospitalar, por exemplo, para um órgão central, e assim por diante.

- Na terceira etapa de implantação do e-governo, as transações tornam-se ainda mais complexas. Neste estágio, são possíveis trocas de valores que podem ser quantificáveis. São realizadas operações como pagamentos de contas e impostos, educação à distância, matrículas na rede pública, marcação de consultas médicas, compras de materiais, etc. Em outras palavras, além de informações, valores são trocados e serviços anteriormente prestados por um conjunto de funcionários atrás do balcão são agora realizados usando uma plataforma de rede e uma interface direta e imediata com o cidadão ou empresa. Isto implica adaptações nos processos de trabalho.
- Estas modificações tornam-se ainda mais complexas e radicais no quarto estágio de implantação do e-governo. Nele, é desenvolvido um tipo de portal que não é mais um simples índice de sites do governo com centenas de endereços, mas um lugar de convergência de todos os serviços prestados pelo governo. Neste estágio, o serviço é disponibilizado por funções ou temas, e não segundo a divisão real do governo em ministérios, departamentos, etc.

Para se atingir este patamar de desenvolvimento de e-governo, no entanto, deverá exigir uma intensa integração entre os diversos órgãos e repartições do governo, por intermédio de uma estrutura de Intranet governamental segura. Em outras palavras,

[...] num estágio avançado do e-governo, automação de atividades e racionalização dos procedimentos implicam transformações radicais dos processos de trabalho, e não apenas agilização destes processos. O desenvolvimento da interoperabilidade entre os vários órgãos da administração pública, enfim, torna premente uma verdadeira reforma administrativa do Estado. Não é possível levar esta tarefa a cabo sem um intenso programa de treinamento e reciclagem de todos os funcionários públicos

(Fernades, 2001, p. 4).

Ao que tudo indica, este estágio avançado de e-governo muito mais do que a disponibilidade de ferramentas tecnológicas (hardware e software), isto é, o desenvolvimento do e-governo realmente funcional dependerá, sobretudo, do desenvolvimento de competências informacionais em todos os indivíduos (cidadãos, servidores, etc).

Lenk e Traunmuller (Lenk, 2001) apontam quatro perspectivas que podem ser vislumbradas sobre o e-governo, conforme que se segue: Perspetiva do Cidadão – visa oferecer serviços de utilidade pública ao cidadão contribuinte; Perspetiva de Processos – visa repensar o modelo do trabalho dos processos produtivos existentes no governo, em suas várias esferas, tais como, por exemplo, os processos jurídico legislativos; Perspectiva da Cooperação – visa integrar os vários órgãos governamentais, e estes com outras organizações privadas e não-governamentais, de modo que o processo de decisão possa ser agilizado, sem perda de qualidade, assim como evitando a fragmentação, as redundâncias etc, hoje existentes nas relações entre esses vários atores; Perspetiva da Gestão do Conhecimento – visa permitir ao governo, em suas várias esferas, criar, gerenciar e disponibilizar em repositórios adequados, o conhecimento tanto gerado quanto acumulado por seus vários órgãos.

2.2.2 As etapas e as barreiras do e-governo

O Moon aponta que existem cinco fases de e-governo. Cada fase é definida pelo grau de sofisticação tecnológica, transparência e interação com os constituintes internos e externos (funcionários públicos, outros governos, cidadãos, empresas, e outros atores sociais). Como resume a tabela 3 (Hiller & Bélanger, 2001), existem várias fases do governo electrónico, que reflectem o grau de sofisticação técnica e interação com os utilizadores: (1) simples difusão de informação (comunicação unidirecional); (2) comunicação bidirecional (pedido e resposta); (3) serviço e transacções financeiras; (4) integração (horizontal e vertical); e (5) participação política¹.(Moon 2002). A fase 1 é a forma mais básica de e-

¹ 1. The five-stage framework is adapted from Hiller and Bélanger (2001). The United Nations and the American Society for Public Administration (2001) also suggest a similar framework for the Global Study of E-government: (1) emerging Web presence; (2) enhanced

governo e utiliza as TIC para a divulgação de informação, simplesmente colocando informações ou dados nos sítios Web para que os constituintes os possam visualizar. A fase 2 é uma comunicação de duas vias caracterizada como um modo interativo entre o governo e os constituintes. Nesta fase, o governo incorpora sistemas de correio electrónico, bem como tecnologias de informação e de transferência de dados nos seus sítios Web. Na fase 3, o governo permite serviços em linha e transações financeiras, substituindo completamente os funcionários públicos por “auto-serviços baseados na Web” (Hiller & Bélanger, 2001). Este “governo electrónico baseado em transações” pode ser parcialmente alcançado através da “colocação de ligações a bases de dados em directo a interfaces em linha” (Layne & Lee, 2001, p125). Na fase 4, o governo tenta integrar vários serviços governamentais verticalmente (integração intergovernamental) e horizontalmente (integração intragovernamental) para o aumento da eficiência, facilidade de utilização e eficácia. Esta fase é uma tarefa altamente desafiante para os governos porque requer uma enorme quantidade de tempo e recursos para integrar os sistemas em linha e de back-office (Hiller & Bélanger, 2001). A Etapa 5 envolve a promoção da participação política baseada na Internet, na qual os sítios do governo na Internet fazem parte da votação online, fóruns públicos online, e inquéritos de opinião online para uma interação mais direta e mais ampla com o público. Enquanto as quatro fases anteriores estão relacionadas com serviços públicos baseados na Web na arena administrativa, a quinta fase destaca as atividades políticas dos cidadãos baseadas na Web.

É de notar que as cinco fases são apenas uma ferramenta conceptual para examinar a evolução do e-governo. A adoção de práticas do e-governo pode não seguir uma verdadeira progressão linear. Muitos estudos de inovação tecnológica também indicam que a difusão e adoção de tecnologia pode mesmo seguir um caminho curvilíneo. Por exemplo, um governo

Web presence; (3) interactive Web presence; (4) transactional Web presence; and (5) fully integrated Web presence. These proposed stages of e-government seem to focus on Web-based public services (information provision and public service delivery) and do not include Web-based political participation and virtual democracy (online voting and public forums). Layne and Lee's study (2001) also proposes a similar stage-growth model of e-government that presents a general progress of e-government based on technical, organizational, and managerial feasibilities. The stage model includes the cataloguing stage, transaction stage, vertical integration stage, and horizontal integration stage. While this model does not include the political participation stage, it distinguishes vertical integration (integration of similar functionalities among different levels of government) from the horizontal integration (systems integration across different functions).

pode iniciar a fase 5 do e-governo (participação política) sem a prática plena da fase 4 (integração). É também possível que o governo possa prosseguir simultaneamente várias componentes do e-governo. O quadro fornece simplesmente uma ferramenta conceptual exploratória que ajuda a compreender a natureza evolutiva do e-governo (Dias, Coura et al. 2019).

O estudo de Moon (2002) mostra que a dimensão e o tipo de município do governo são fatores institucionais significativos na implementação e desenvolvimento do e-governo. Como esperado, é provável que os governos maiores sejam mais pró-ativos e estratégicos no desenvolvimento do e-governo, o e-governo central parece adotar o e-governo mais ativamente do que os governos municipal. O estudo também conclui que a falta de técnicos, pessoal e financiamento social são entendidas como barreiras importantes para desenvolvimento do e-governo em muitos municípios (Moon, 2002). Hoje em dia, existem inúmeras diretrizes oficiais e foram publicadas metodologias para ajudar os países a implementar o e-governo através de iniciativas com maiores taxas de sucesso. Enquanto estas ferramentas têm sido utilizadas com alguns sucessos, muitos programas de e-governo são acabam por não cumprir e a ficar aquém objetivos iniciais. Problemas de implementação existem porque há demasiadas organizações a conceber, organizar, e implementar programas do e-governo primeiro e sobretudo como informação genérica projectos tecnológicos. A tabela 4 identifica a obstáculos mais comuns encontrados as áreas Institucional, Gerencial e de Planeamento. Vários podem afligir mais do que uma área.

Tabela 2 As barreias do e-governo.

INSTITUCIONAL/ OPERACIONAL	MANAGERIAL	POLÍTICA / PLANEJAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia e infra-estruturas custos / factores • Falta de recursos para apoiar 24 / 7 operações • Ausência de incentivos inovadores em o sector público particularmente sobre TI • Organizacional / cultural dicotomias <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoio institucional • Má gestão da informação • Relutância em partilhar entre depoimentos. Utilização indevida de dados sensíveis • Ausência de directrizes políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia e infra-estruturas custos / factores <ul style="list-style-type: none"> • Falta de convicção de topo ou manjedouras do meio • Expectativas de gestão vs. Realidades da Gestão <ul style="list-style-type: none"> • Dúvidas e resistência por liderança • Oposição por profissional ou interesses sindicais • Quadros legais obsoletos para inovar e incorporar sector privado <ul style="list-style-type: none"> • Má gestão da informação • Relutância em partilhar entre depoimentos. Utilização indevida de dados sensíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordenação e ou Planeamento estratégico • Falta de abrangência e continuidade das políticas / programas <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de directrizes políticas • Organizacional / cultural dicotomias <ul style="list-style-type: none"> • Governos locais e • municípios se ficarem muito para trás tornam-se estrangulamentos • Falta de abrangência e continuidade das políticas e programas • Oposição por profissional ou interesses sindicais

Fonte : Nações Unidas

Tabela 3 Os fatores que impedem um ambiente de e-governo nos países em desenvolvimento

factores essenciais	sintomas	consequências
<ul style="list-style-type: none">• fraqueza institucional• recursos humanos• modalidades de financiamento• ambiente local• tecnologia e informação changes	<ul style="list-style-type: none">• planeamento insuficiente• objectivos pouco claros• escassez de pessoal qualificado• falta ou formação profissional• custos subestimados do projecto• ausência de despesas recorrentes• falta de representação de vendedores• falta de sistemas de back-up• hardware ou software limitado• software inadequado	<ul style="list-style-type: none">• sistemas inadequadamente desgnosticados• custo ouer-runs• apoio insuficiente• isolamento das fontes de tecnologia• projectos inacabados• custos de manutenção mais elevados• falta de apoio técnico qualificado• problemas de impção• incompatibilidade de sistemas• confiança excessiva nas aplicações dos clientes

Fonte : Nações Unidas

Estes são vários fatores principais que foram identificados nos relatórios da Nações Unidas sobre as TIC e que também foram discutidos em vários fóruns com impacto nos países em desenvolvimento em projectos de TIC e do e-governo.

2.2.3 As contribuições de e-governo para a reforma administrativa e de governação

As discussões sobre a reforma do estado emergiram nos países capitalistas a partir da década de 1980, procurando responder à grande crise do Estado intervencionista de tipo keynesiano e aos modelos de Welfare State construídos no pós-guerra. Inicialmente, as reformas visavam diminuir o tamanho do aparato estatal e os gastos públicos, resultando na reestruturação do modo de intervenção e gestão do aparelho estatal. Além de medidas cada vez mais rígidas de controlo dos gastos, esta primeira geração de reformas teve como resultados principais as privatizações, concessões e estabelecimento de parcerias entre governo e iniciativa privada e, ainda, a redefinição do papel do Estado, que passa de executor para indutor e regulador das atividades económicas (Rezende, 2002). Já a segunda geração de reformas centrou a discussão na necessidade de maior eficiência na gestão dos

recursos públicos e na procura de maior participação da sociedade na gestão e na supervisão dos serviços públicos. Como o e-governo está diretamente relacionado com os processos de reforma do Estado e com as profundas mudanças tecnológicas ocorridas nas últimas décadas, ele emerge associado à grande expectativa quanto aos seus efeitos para a melhoria da gestão do estado.

O objetivo principal do e-governo é promover a disseminação da informação e comunicação entre os órgãos públicos, os cidadãos e as empresas (Teşu, 2012), de modo a promover a melhoria da prestação de serviços públicos e dos processos democráticos (Ask, Hatakka et al. 2008) com maior facilidade, eficácia, eficiência e envolvimento do cidadão na elaboração das políticas públicas (Janita and Miranda 2018) (Janita & Miranda, 2018). Os serviços baseados em internet têm o potencial de transformar as estruturas e o funcionamento do governo (Previtali & Bof, 2009) e de proporcionar a reorganização da relação governo-cidadão (Meijer, 2011), legitimando essa ligação e culminando, em última análise, na promoção de uma melhor administração pública (Barbosa, Pozzebon et al. 2013). A administração pública tem repensado seu modo de prestar serviços aos cidadãos e utilizado recursos tecnológicos para alcançar esses sujeitos. Segundo Barbosa, Pozzebon e Diniz (Barbosa, Pozzebon et al. 2013), a oferta de serviços por meio da tecnologia ocupa lugar central nas discussões contemporâneas sobre a modernização da gestão pública e uma das formas de promover o acesso facilitado dos cidadãos aos serviços públicos é por meio do e-governo (Roy, 2017).

Os governos procuram oferecer serviços *online* para facilitar a prestação de serviços aos cidadãos, estes submetem-se os novos desafios, pois precisam estar dotados de novas capacidades e habilidades para que a eficiência dos serviços públicos seja mantida (Roy, 2017). O relacionamento mútuo e participativo entre os organismos internos e externos da administração pública, prestados na internet, favorece as relações democráticas (Naoum & Nadhim, 2014), evidenciadas pelos recursos de transparência, transações, conectividade, personalização e usabilidade (Scott, 2005). Tesu (2012) defende que o e-governo deve ter como propósito principal a prestação de serviços públicos de modo eficiente às pessoas que precisam de utilizá-lo e, para isso, a organização pública deve ser repensada, porquanto resultará em mudança de comportamento por parte dos utilizadores (servidores e cidadãos).

Para Naoum e Nadhim (2014), o uso do e-governo incentiva a participação dos cidadãos no governo, melhorando a prestação dos serviços. De acordo com West (2004), a prestação de serviços por meio da internet tem caráter libertador, pois permite aos cidadãos obterem informações conforme a sua conveniência ou necessidade, o que, dentro de um modelo formal de administração pública, ocorreria somente quando os órgãos públicos estivessem abertos e em horário de atendimento.

Já no contexto do e-governo, envolve uma ampla variedade de questões organizacionais, gerenciais e tecnológicas, que abarca diferentes tecnologias e *stakeholders* (Lee, 2010). Ademais, o desenvolvimento do e-governo e as mudanças que ele traz envolvem investimentos financeiros, tecnológicos e infraestruturais significativos, requerendo também alterações legais, institucionais e comportamentais relacionadas ao serviço público (Siddiquee, 2016).

2.2.4 E-governo: inovação administrativa, tecnológica ou em serviços?

A natureza complexa e evolutiva da inovação no sector público está envolvida com uma ampla gama de diferentes tipos de inovação, adotados com a finalidade de alcançar melhor desempenho na prestação dos serviços (Walker, Avellaneda et al. 2011). Agregado a esse cenário, tem-se a ampla difusão das TICs, o que modificou a percepção do papel dos serviços nas atividades económicas e na sociedade como um todo, incluindo o sector público. O sector público está a procura de formas de novos serviços centrados no cidadão, integrando as operações governamentais tanto horizontal quanto verticalmente, a partir das vantagens de capacidades providas pelas TICs (Lee, 2010).

Damanpour et al.(Damanpour, Walker et al. 2009), a partir da taxonomia de inovação apresentada propõem que, dos quatro tipos de inovação apresentadas, apenas três são aplicáveis a organizações provedoras de serviços, sendo eles: inovação em serviços, inovação tecnológica e inovação em processos administrativos (organizacional). Por outro lado, a inovação tecnológica em processos possui enfoque interno e busca aumentar a eficiência e a efetividade dos processos organizacionais internos. Nesse sentido, a inovação tecnológica modifica os processos e sistemas em operação de uma dada organização, e em organizações de serviços, frequentemente são inovações associadas às TICs (Miles, 2001; Damanpour,

Walker et al. 2009). Já a inovação administrativa envolve mudanças na estrutura e processos organizacionais, sistemas administrativos, conhecimento usado para desempenhar o trabalho de gestão, e habilidades gerenciais que habilitam a organização a operar e obter êxito usando seus recursos de forma efetiva (Damanpour et al., 2009).

As inovações tecnológicas, de forma geral e no setor público especificamente, estão relacionadas às mudanças em equipamentos físicos (*hardwares*), técnicas e sistemas organizacionais (*softwares*) (Walker, Avellaneda et al. 2011). Conforme Choi e Moon (Choi & Moon, 2013), as inovações tecnológicas tendem a ter um alto nível de transferência baseado em uma estrutura bem definida, documentação (por exemplo, manuais) ou programas formais de treinamento, deixando pouco espaço para a interpretação subjetiva e a reinvenção pelos utilizadores. A partir das definições de inovação, inovação administrativa e inovação tecnológica, é possível perceber que o e-governo compõe-se de um emaranhado de distintos tipos de inovação, podendo ser analisado a partir da lente de cada um deles. Em outras palavras, o e-governo é o resultado de inovações, tecnologias emergentes e da expansão da internet (Ostasius & Laukaitis, 2015), e representa uma estratégia para alcançar diferentes facetas do valor público pela inovação tanto a montante (na definição de políticas e design de serviços) quanto a jusante (na produção e entrega de políticas e serviços) (Savoldelli, Codagnone et al. 2014).

A maneira como os serviços públicos são entregues foi transformada a partir das modificações oriundas das tecnologias digitais, acarretando inovações: à medida que novas invenções tecnológicas surgem, elas são gradualmente assimiladas nas práticas dos serviços públicos e dão origem as inovações aquando da sua entrega. As iniciativas do e-governo tendem a concentrarem-se em formas inovadoras e melhores de entregar serviços aos cidadãos (Stahl, 2005). Destaca-se que as redes digitais focadas no desenvolvimento de serviços baseadas na internet (nas quais se incluem os serviços de e-governo) implicam inúmeras transformações fundamentais nos contextos organizacional e institucional.

Como visto, as inovações tecnológicas trazem consigo vários desafios. Entre eles, um dos mais comuns é a questão das diferentes maneiras de migrar de uma presença on-line e de serviços básicos de transação para a prestação de serviços inovadores. Como

aspecto central dessa questão, está o entendimento de como alcançar a inovação em serviços por meio de infraestruturas, pessoas, serviços e processos de trabalho que estão sendo modificados ou criados. Há duas formas genéricas por meio das quais isso pode acontecer e ambas representam abordagens distintas de inovação em serviços no setor público (Kuk & Janssen, 2013): a) Pela criação de serviços *on-line* para satisfazer às lógicas e requisitos de negócios da linha de frente, com foco inicial na digitalização de serviços físicos, seguido de mudanças incrementais ou radicais nas infraestruturas subjacentes ou modelos de negócio. Foca na inovação em serviços oferecidos na linha de frente, e na edificação da tecnologia para a realização da estratégia de negócio. Explora novos serviços e oportunidades de negócio antes de avaliar as capacidades das tecnologias de informação existentes; ou b) Pela reestruturação de infraestruturas e da retaguarda (*backoffice*) para alcançar requisitos operacionais e técnicos para entrega dos serviços. Preocupa-se em adquirir ativos de tecnologia da informação, construindo complementaridades, e explora as capacidades presentes de tecnologia da informação para habilitar o processo de mudança do negócio em apoio aos serviços da linha de frente.

Por isso, o e-governo, além de poder ser visto como uma inovação tecnológica e administrativa, pode ser considerado uma inovação na prestação de serviços (Arduini, Belotti et al. 2010), dado que iniciativas de e-governo estão a alterar os processos operacionais básicos dos serviços de governo (Lee, 2010). Ademais, o e-governo permite que as agências governamentais, nos seus vários níveis, interajam e transacionem com cidadãos e organizações on-line (Siddiquee, 2016).

2.3 Medir inovação no sector público

Rogers (2003) argumenta que muitas das pesquisas sobre difusão da inovação utilizam a pergunta “Quais variáveis estão relacionados com a inovação?” Todavia, poucos estudos investigam “Quais os efeitos de adotar inovações?”. O autor propõe uma modificação na utilização de variáveis, de forma que a variável independentemente de estudos futuros sobre inovação tenha foco além da adoção ou não da inovação, investigando as consequências da inovação.

Ainda como forma de melhor compreender os impactos da adoção de inovações, uma

classificação em três dimensões foi realizada por Rogers (2003, p 380).

- Desejáveis ou indesejáveis – consequências desejáveis são aquelas que representam os efeitos funcionais de uma inovação para um indivíduo ou para um sistema social, enquanto que consequências indesejáveis dizem respeito aos efeitos disfuncionais de uma inovação para um indivíduo ou para um sistema social. A maioria das inovações causam ambas as consequências (desejáveis e indesejáveis), e não se pode separar uma da outra.

- Diretas ou indiretas – consequências diretas são as mudanças para um indivíduo ou um sistema social que ocorrem em resposta imediata à adoção de uma inovação, enquanto consequências indiretas dizem respeito a mudanças para um indivíduo ou um sistema social que decorrem das consequências de uma inovação.

- Antecipáveis ou não antecipáveis – consequências antecipáveis são mudanças devido a inovações que são reconhecidas e intencionadas pelos membros de um sistema, enquanto consequências não antecipáveis remetem a mudanças devido a inovações que não são nem intencionais, nem reconhecidas pelos membros do sistema.

Moore, Sparrow e Spelman (1997) mencionam que a inovação no sector público deve afetar sensivelmente as operações ou as pessoas da organização. Mulgan e Albury (2003) citam a necessidade das inovações implicarem melhorias significativas em termos de eficiência, eficácia e qualidade. Mulgan (2007) coloca em evidência que as inovações no sector público sejam úteis, destacando os impactos esperados pelo público. De forma que, embora os vários autores citados se refiram à condição de verificar consequências das inovações (afetação de operações, melhorias de performance e observação dos impactos), poucos estudos de fato se debruçam sobre a problemática.

2.3.1 Tópicos de inovação e a sua medição nos inquéritos à inovação do sector público.

Os tópicos-chave relativos à inovação do sector público e sua medição, com base na experiência recente de entrevistas e dados de inquéritos recolhidos. Tanto a natureza da inovação do sector público como a política de relevância para a gestão pública requer um maior enfoque, em comparação com a gestão privada sobre o processo de inovação e a forma como a inovação é apoiada nas organizações do sector público (Anthony Arundel 2016).

1. Características do inquirido e do seu local de trabalho

Os gestores e as características do local de trabalho podem ter um impacto significativo na inovação das atividades no sector público. Questões relevantes sobre os gestores incluem o período de tempo que estiveram no seu posto e a sua posição na hierarquia da entidade pública (estas informações podem ser com antecedência e utilizadas para amostragem). Para inquéritos que abrangem departamentos dentro de um ministério ou agência governamental, é importante recolher dados sobre o número de funcionários que se reportam ao inquirido e à função do departamento do gestor, por exemplo, se presta serviços a cidadãos ou empresas ou serviços informáticos ou empresariais para o ministério do governo.

2. Fatores de inovação ou razões para inovar

As motivações de inovação do sector público incluem simultaneamente as motivações que são externas ao governo e motivações internas. O primeiro grupo inclui a procura de melhorias ou novos serviços prestados por cidadãos, ou empresas. As motivações de âmbito governamental incluem a reestruturação, diretivas políticas ou alterações de leis ou regulamentos, uma crise que exija uma resposta urgente, bem como as motivações orçamentais, incluindo tanto uma alteração no orçamento, como tornar mais eficiente o mesmo orçamento.

3. Recursos para a inovação

Tabela 4 Principais inquéritos sobre inovação e as percepções da inovação no setor público a seguir:

Estudo	Referência	organização alvo	País	Data
MEPIN	Bugge et al, 2011	Admin público	Denmark, finland, iceland, norway, sweden	2008-2009
Innobarometer	EC, 2010	Admin público	País total 27 EU	2010
NESTA	Hughes et al 2011	Admin público	England	2010
APSC	APSC, 2011	Admin público	Australia	2011
APSII	Arundel & Huber, 2013	Admin público	Australia	2012

Universidades	Arundel et al, 2016	Universidades	Australia & Nova Zelândia	2015-2016
estatísticas da Suécia	Silvander & Hagen, 2015	Hospital & prestadores de cuidados de saúde	Suécia	2014
OCDE	Arundel, 2015	Admin público	Bélgica, Itália, Espanha	2013
Inovação Barometer	Centro de inovação de offentlig	todos os setores públicos	Dinamarca	2014

Fonte: (Anthony Arundel 2016)

Entrevistas em vários países, mais os resultados do MEPIN² e da NESTA inquéritos-piloto, constataram que uma elevada percentagem de inquiridos do sector público não pode fornecer estimativas financeiras de investimento na inovação. Isto deve-se ao facto da maioria dos contributos serem limitados ao tempo do pessoal. Os gestores são capazes de fornecer dados razoavelmente exatos a questões relacionadas com tempo do pessoal. Isto inclui o número de pessoal envolvido na inovação, pessoas e tempo necessários para desenvolver uma inovação identificada, o número de novas contratações para trabalhar especificamente em inovações, e o número de pessoal existente que é reafetado para trabalhar em inovações. Outras questões sobre recursos internos para a inovação pode

2.MEPIN - Our current level of knowledge on how to measure public sector innovation is derived from two strands of research. The first, and oldest, is from the public administration and management discipline, which has examined innovation through case studies, interviews, analyses of nominees for innovation awards, and surveys. The most useful studies for our purposes are those that evaluated data for multiple innovations through the use of the object-based method or a 'business practice' method that asks survey respondents if their organisation had used any of a list of innovative practices or technologies. Studies using the object-based approach have used award data for 400 innovations in the United States and Commonwealth countries (Borins, 2000, 2001), 51 innovative projects for American State governments (Vanagunas and Webb, 1994), 81 pre-identified innovations in four European countries (Parna and von Tunzelmann, 2007) and 125 innovations chosen by respondents to a survey of British Government agencies (NAO, 2006). Studies using the business practice method include a 1997 and 2001 survey of 1,276 American municipalities with more than 10,000 residents (Damanpour and Schneider, 2006; Moon and de Leon, 2001), a survey of 120 local authorities in England (Walker, 2006) and two studies of approximately 800 each of the heads of public administration agencies in Canada (Lonti and Verona, 2003; Earl, 2004). Subject-based surveys from this strand include Damanpour et al's (2009) survey of 428 local area authority CEOs and managers in England. The second strand has been partly or entirely influenced by the economics of innovation literature and used the Oslo Manual methodology, including the subject-based approach to measuring innovation. These studies used surveys that were either dedicated to innovation or contained a module of questions that focused on innovation.

passa pelo fato se estão disponíveis recursos suficientes (financiamento, tempo ou pessoal) para o desenvolvimento de inovações ou se o gestor recebeu fundos adicionais especificamente para actividades de inovação. Questões sobre recursos externos podem ser inquiridas sobre compras de serviços de I&D, consultores, compras de TIC, etc., numa base de “Sim” ou “Não”. Os departamentos correspondentes podem não ter conhecimento sobre se as finanças são tratadas por outro departamento independente. As perguntas sobre as despesas externas podem ser mais adequadas para inquéritos sobre o CEOs de ministérios ou agências.

4. Processos e estratégias de inovação

Relativamente aos processos internos através dos quais as inovações são desenvolvidas, os interesses políticos exigem inquéritos de inovação do sector público para aprofundar muito mais profundamente e abranger também as capacidades internas, estratégias e métodos que os gestores poderão utilizar para inovar e recolher dados relevantes para questões sobre a localização da atividade inovadora dentro da hierarquia: está dependente de decisões de cima para baixo de gestores de topo ou também pode ocorrer como um processo bottom-up no qual todo o pessoal pode participar ativamente na inovação? A investigação sobre a inovação de cima para baixo ou bottom-up pode ser apoiada através de uma pergunta sobre a fonte da ideia inicial para uma única inovação “mais importante”. A questão deve incluir opções que cubram toda a hierarquia organizacional: ministros do governo, políticos, gestores de alto nível, o respondente, pessoal que presta contas ao inquirido, etc. A pergunta pode também incluir fontes externas, tais como empresas ou consultores, outras organizações governamentais.

A literatura sugere que a cultura organizacional ou de local de trabalho para a inovação é um fator importante, tanto para apoiar como para dificultar a inovação. As medidas de uma cultura de apoio incluem se a organização têm ou não uma estratégia de inovação documentada, o nível de apoio da direcção à inovação, a provisão de incentivos, e as atitudes tanto da direcção como de outro pessoal relacionado com o risco e a mudança (Potnis, 2010). O principal benefício dos inquéritos de inovação do setor público diz respeito às inovações instigadas e desenvolvidas pelo serviço público. Estes incluem métodos novos e melhorados de prestar bom aconselhamento político, prestar serviços, estabelecer apoio estruturas organizacionais e sistemas administrativos, e gestão das partes interessadas. No

setor privado, o foco da política é em tópicos que podem ser influenciados por instrumentos políticos, tais como o investimento na inovação, a aquisição externa de conhecimentos e atividades de colaboração, e propriedade intelectual. Existem apenas algumas alavancas políticas que possam influenciar a forma como a inovação ocorre dentro das empresas. Em contraste, o interesse político na inovação do sector público está especificamente relacionado com o processo de inovação nas organizações públicas como parte do objetivo de melhorar os resultados da inovação. Isto inclui a “cultura da inovação”, que pode ser definida como “uma cultura em que um grupo de pessoas partilha valores, costumes e os pressupostos são propícios a novas ideias e mudanças organizacionais” (Bason, 2010). Os fatores que contribuem para a cultura da inovação incluem o nível de apoio no âmbito da organização de atividades inovadoras e capacidades de inovação, tais como competências, estratégias e ferramentas à disposição dos gestores para inovar, e diferentes formas de investimento em inovação (tempo, competências e capital). As estratégias e ferramentas incluem a utilização de métodos de concepção-pensamento, colaboração, atividades para obter conhecimentos relevantes de fontes internas e externas, acções para encorajar a criatividade e a aprendizagem pelo público pessoal do sector, e estratégias que os gestores possam utilizar para gerir o risco. A política pode apoiar directamente a capacidade dos gestores no serviço público para lidar com todas estas questões.

2.3.2 A avaliação do portal website do governo

A avaliação do portal website como um Ferramenta de Benchmarking os governos analisam e testam uma variedade de medidas e indicadores, com o objetivo de encontrar uma avaliação comparativa com métodos mais práticos. A avaliação do portal website deve ser utilizada em conjunto com outras atividades de avaliação que elogiam o seu valor. Quando aperfeiçoado, a avaliação do portal website pode ser útil no cumprimento de tais objetivos de governação como:

- ▶ Melhoria do planeamento e dos objetivos da iniciativa do desenvolvimento do e-governo.
- ▶ Melhoria da tomada de decisões e atribuição de recursos relacionados com programas do e-governo.
- ▶ Determinar a eficácia de um sítio web de e-governo.

- ▶ Determinar o grau em que o website acrescenta valor à organização.
- ▶ Fornecimento de dados para avaliar mudar ao longo do tempo.
- ▶ Identificar problemas e possíveis soluções, bem como a eficácia da correção.
- ▶ Capacitar os atores organizacionais para procurarem e decretarem soluções.
- ▶ Desenvolver a aprendizagem organizacional.
- ▶ Melhorar o acesso à informação de serviços públicos e aos repetivos websites.

Xangai é o município na China a iniciar “One Net office” online, a avaliação do portal website pode ajuda melhor entender as medisas e indicadores que atingir sobre implementação do e-governo do município de Xangai.

CAPÍTULO III. CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1 O E-government na China

Ambiente político de e-governo na China sob a liderança do Partido Comunista Chinês (PCC), foram composto o Conselho de Estado, o Conselho de órgão executivo do governo central e outras escritórios professoais. Quase todos os governos locais, incluindo 22 províncias, oito regiões autónomas e quatro municípios estão envolvidos nas aplicações das TIC. Na China, tecnologias de informação e comunicação (TICs) aplicações no governo destinam-se a ajudar o desenvolvimento económico através apoiar uma administração pública de forma mais descentralizada e transparente, para fornecer ferramentas ao central governo e a informação necessária à monitorização governamental (He & Zhang, 2002). Através do e-governo, os líderes chineses esperam promover reformas administrativas transformação das funções governamentais, racionalização dos procedimentos e melhoria dos procedimentos administrativos transparência. Esta expectativa ajuda a resolver dois objectivos aparentemente contraditórios para o e-governo na China. Por um lado, os líderes esforçam-se por utilizar o e-governo como um motor para desenvolvimento económico e, por outro lado, querem consolidar ainda mais certos papéis para o governo central (Chung, Thorson et al. 2004).

No início de 1992, o gabinete geral do Conselho de Estado estabeleceu planos de implementação para desenvolver o gabinete. Em 1993, a China iniciou os três Projectos de Ouro para construir informação sofisticada rede em todo o país. Com base nesta rede de informação, o Conselho de Estado da Chinatem conduzido "Projectos Governamentais Online (GOP³)," desde Janeiro de 1999, para promover as aplicações da tecnologia baseada na Internet a todos os níveis de governo. Embora muitos departamentos e governos locais tenham estado envolvidos em diversas tecnologias de informação e comunicação (TICs)

³ Projecto Governamental Online (GOP)

Desde Janeiro de 1999, a China tem vindo a conduzir o seu "Projecto Government Online" que visa promover as aplicações da tecnologia baseada na Internet a todos os níveis de governo. Foi lançado pela China Telecom e pela Comissão Estatal de Economia e Comércio, bem como por outros departamentos governamentais, tais como o Congresso Nacional do Povo, a Conferência de Consultores da China, e o Tribunal Superior Superior e a Supervisão Superior. Os três principais objectivos do Projecto Governamental Online são (1)Publicar informação governamental em linha; (2)Elaborar documentos, arquivos e bases de dados governamentais disponível em linha; e (3) Implementar a administração em linha, utilizando bases de dados electrónicas e em linha transferência de documentos para aumentar a eficiência administrativa.

projectos na China, o Conselho de Estado é responsável pela elaboração dos planos directores, políticas gerais e normas para as iniciativas de governo electrónico da China. A Informatização Nacional (Guojia Xinxihua) é uma estratégia a longo prazo para as aplicações de governo electrónico da China que incluem o plano Infra-estruturas de Informação, Projectos Governamentais Online, Projectos Empresariais Online e Família Projectos em linha. O gabinete de informação do Conselho de Estado da China⁴ e do Ministério da Informação A indústria (MII)⁵ dá oficialmente início a esses projectos. A China faz um "plano quinquenal" denominado plano para "Economia Nacional e Desenvolvimento Social" de cinco em cinco anos. No Décimo Plano Quinquenal (2001-2005), a China sublinhou a importância do e-governo para o crescimento económico. O Conselho do Estado também lançou o "plano quinquenal" para a construção do informatização e administração do e-governo em 2001. Este plano prevê uma política ampla orientação juntamente com os objectivos gerais da aplicação, regras e regulamentos do e-governo e, o que é importante, os fundos para a construção da administração electrónica.

Na China, o foco do e-governo tem sido principalmente "a reforma administrativa". Como consequência de uma reforma profundamente centralizada e a ineficiente gestão administrativa, a China tem enfrentado problemas críticos, incluindo estruturas excessivamente cobertas sem responsável, excesso de pessoal, confusão entre gestão governamental e empresarial, e a intervenção, muitas vezes inútil, do governo central na economia, ou seja, a reforma governamental pode ter muitas conotações diferentes. Surgiram contradições e tornou-se cada vez mais significativa à medida que a reforma administrativa foi ficando para trás da reforma económica. A aplicação do e-governo na China destinava-se, em parte, a acelerar o processo de ritmo de implementação e utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para melhorar a eficiência e eficácia administrativas e, através desta reforma administrativa, para promover o desenvolvimento económico e a capacidade administrativa de o governo central na China. O e-governo na China começou com uma série de planos de "Informatização (Xinxihua)". O Conselho de

⁴ The State Council Informatization Office, which is responsible for promoting the implementation of e-government, applies the principles and policies on informatization approved by the Central Committee of the Communist Party of China, State Council and the State Informatization Leading Group.

⁵ Ministry of Information Industry (MII). (2002). China: Summary of the Tenth Five-Year Plan (2001-2005): Information industry. Retrieved October 1, 2007, from <http://www.trp.hku.hk/infofile/china/2002/10-5-yr-plan.pdf>

Estado lançou o plano "Informatização Nacional (NI, Guojia Xinxihua)", em 1997, que visava estimular a industrialização e a modernização através da adopção de tecnologias de informação. O plano foi aceite como o principal objectivo do Décimo Plano Quinquenal da Economia e Desenvolvimento Social em 1999. Em Janeiro de 2001, o Conselho de Estado divulgou a "Plano quinquenal de Informatização da Administração Nacional" e, em Outubro, aprovado "China e-government Application Model Project"(Zhang, 2002). "Projectos de Ouro"⁶ e "Projecto Governamental Online (GOP)" são os principais focos da informatização da China. Os projectos de ouro incluem várias iniciativas chave para desenvolver uma infraestrutura nacional de informação. O Projecto Governamental Online (GOP) concentra-se em promover a burótica através de sítios web governamentais, a fim de reduzir o excesso burocracia. A estratégia de desenvolvimento do Governo consiste em criar um sistema administrativo centralmente acessível que o público e as empresas podem aceder e utilizar para partilhar informações através da Internet. Por construção de websites governamentais a todos os níveis, o Projecto Governamental Online (GOP) ajuda a promover a automação de escritórios, a cortar despesas burocráticas excessivas, e reduzir a corrupção.

Com a reengenharia dos processos governamentais por meio de e-governo, a China espera tornar as suas instituições públicas e processos mais transparentes e o procedimento de "Xingzheng Shenpi Zhidu" mais racionalizado. O sistema de "Xingzheng Shenpi Zhidu"⁷(Wu, 2002) é o principal sistema administrativo processo através do qual os governos locais e as empresas estatais devem obter aprovação antes tomar quaisquer decisões. Na era actual da globalização, a transparência tornou-se de particular valor como a o público em busca de informação tem ultrapassado largamente as fronteiras geográficas de um país. Ao aplicar o projecto de e-governo, os líderes chineses, como Zhu Rongji, acreditam que o e-

⁶ Projectos de Ouro .O primeiro passo da China na direcção da construção do governo electrónico foi o início do "Projectos de Ouro". O governo central chinês e o antigo Ministério da Electrónica A indústria (actualmente, parte do Ministério da Indústria da Informação (MII)) lançou o "Projecto Golden" em 1993 como uma série de iniciativas de infra-estruturas de informação separadas destinadas a desenvolver uma economia da informação e a promoção das capacidades administrativas. Os três objectivos desta projecto são para: (1) Construir uma auto-estrada nacional de informação como caminho para a modernização e a economia desenvolvimento; (2) impulsionar o desenvolvimento das tecnologias da informação na China; e, (3) unificar o país, amarrando o centro às províncias e permitindo ao governo agir através linhas de demarcação ministerial e industrial.

⁷ The examination and approval system (Xingzheng Shenpi Zhidu) is the main administrative process through which local governments and state enterprises must obtain approval before making any decisions. It requires the local governments to visit different departments in the central government and, at each point, wait for the answer.

governo poderia ajudar o governo chinês a estabelecer um sistema mais transparente e a construir um governo menos corrupção. Kalathil e Boas também sublinham que o plano de governo electrónico na China poderia abordar o problema generalizado de corrupção e reduzir os subornos através do aumento da transparência(Kalathil & Boas, 2001).

3.2 Portal website do governo no município em shangai

Xangai foi o primeiro município da China a iniciar "One-Stop Services" online (<http://www.shanghai.gov.cn>). O principal objectivo da iniciativa de e-governo de Xangai permitiu que o sistema digital entre diferentes departamentos governamentais evoluísse de "administração independente" para uma simbiose colaborativa. O governo de Xangai lançou a versão chinesa e a versão internacional de "One Net Office", que fornece serviços de edição especial relacionados com o estrangeiro no terminal informático (página eletrónico do governo em Xangai) e no terminal móvel (com a aplicação). É parte de uma política governamental voltada para a modernização dos serviços públicos. O conteúdo de serviço abrange 25 comissões e 61 tipos de serviços relacionados com o estrangeiro, mais de 150 conteúdos de serviços proporcionando conveniência e autoridade para estrangeiros e empresas financiadas no estrangeiro Serviços governamentais. Ao aplicar estes sistemas, o sistema administrativo tem mudado em quatro aspectos significativos por: (1) Fornecendo mais informação ao público através da os processos governamentais tradicionais mais transparentes; (2) Aumentar a eficiência operacional através criar um "One Net Office" que reorganize e racionalize as funções e o processo de todos agências governamentais; (3) Estabelecimento de um "One-Form" . "One-Form" é um formulário simplificado e combinado que é aprovado por diferentes departamentos. As empresas podem completar os relatórios estatísticos, financeiros e fiscais preenchendo apenas um formulário integrado. É reduz o número de procedimentos e a carga de trabalho; e (4) Trazer um sistema de gestão que oferece os serviços em linha. As empresas e os cidadãos podem comunicar uns com os outros através da Internet (Wu, Lu et al. 2002).

3.3 Dispositivos legais

Embora muitos departamentos e governos locais tenham estado envolvidos em

diversas TIC projectos na China, o Conselho de Estado é responsável pela elaboração dos planos directores, políticas gerais e normas para as iniciativas de governo electrónico da China. A Informatização Nacional (Guojia Xinxihu) é uma estratégia a longo prazo para as aplicações de e-governo da China que incluem o plano Infra-estruturas de Informação, Projectos Governamentais Online, Projectos Empresariais Online e Família Projectos Online. O gabinete de informação do Conselho de Estado da China e do Ministério da Informação e Indústria (MII) dá oficialmente início a esses projectos. A construção da informatização do governo chinês é levada a cabo segundo a linha de "automação de escritórios governamentais - projecto de carácter dourado - projecto de acesso à Internet do governo - construção abrangente de governo electrónico". A central e alguns órgãos locais do partido e do governo realizaram projectos de burótica e estabeleceram várias redes internas de gabinetes das informações verticais e horizontais.

Em Abril de 2001, o Gabinete Geral do Conselho de Estado emitiu o "Esboço de Planeamento para a Construção da Informatização do Sistema Governamental Nacional 2001-2005" (Guo Ban Fa [2001] No. 25)⁸, que estipula claramente a ideologia, directrizes e políticas orientadoras da Informatização do Governo Chinês. Em Dezembro de 2001, o Grupo Líder do Trabalho Nacional de Informatização realizou a sua primeira reunião, tomou a importante decisão de que "a construção da informatização da China deve ser levada a cabo primeiro pelo governo", apresentou as cinco principais orientações que devem ser seguidas para promover a construção da informatização da China, clarificou a direcção política de promoção da informatização com o governo electrónico, e determinou que o foco da informatização nacional em 2002 era a construção do governo electrónico, e o governo central assumiu a liderança na sua promoção de cima para baixo. o documento nº 25 [2001] (Guo Ban Fa [2001] No. 25), emitido pelo Gabinete Geral do Conselho de Estado, salientou: "Em combinação com a transformação das funções governamentais e a abertura dos assuntos governamentais, o website da Rede de Informação Pública do Governo será preparado para a construção. De acordo com o espírito deste documento, a principal tarefa do website do governo é, em princípio, a transformação das funções do governo e a

⁸<http://sousuo.gov.cn/s.htm?t=zhengcelibrary&q=%E5%9B%BD%E5%8A%9E%E5%8F%91%E3%80%942000%E3%80%95&timetype=&mintime=&maxtime=&sort=&sortType=&searchfield=&pcodeJiguan=&bmf=&childtype=&subchildtype=&tsbq=&pubtimeyear=&puborg=&pcodeYear=&pcodeNum=&filetype=&p=&n=&orpro=&inpro>

abertura dos assuntos do governo.

A 4 de Julho de 2002, o National Informatization Leading Group realizou a sua segunda reunião, que clarificou os objectivos e o quadro estratégico do governo electrónico da China durante o "Décimo Plano Quinquenal", e incorporou a construção da informatização governamental numa nova fase global de planeamento e desenvolvimento. A reunião deliberou e adoptou o "Plano Especial Chave para a Informatização Económica e Social Nacional" e as "Opiniões Orientadoras sobre a Construção do Governo Electrónico da China". Entre eles, o "Pareceres Orientadores sobre a Construção do Governo Electrónico da China" foi emitido como o documento "Escritório Central [2002] No. 17"(GOSC 2002), e o documento No. 17 é um documento programático para o e-governo da China.

Hoje em dia, a construção de e-governo harmonioso tornou-se o tema principal do desenvolvimento do e-governo na China⁹, e mostrou uma tendência importante em dez aspectos: Primeiro, a proposta do grande objectivo de uma sociedade harmoniosa teve um impacto profundo no desenvolvimento do e-governo, e promove a harmonia social através da construção de vários sistemas de aplicação do e-governo. Em segundo lugar, conceitos como "orientado para as pessoas", "harmonia social" e "desenvolvimento sustentável" tornaram-se novas perseguições de valor para a construção de vários sistemas de e-governo. Terceiro, com a proeminência da reforma do sistema de gestão administrativa, a reforma centrada no governo será considerada com maior prioridade, e o ambiente institucional e político para a construção do e-governo foi significativamente melhorado. Quarto, depois de o partido e o governo terem apresentado o objectivo de construir novas áreas rurais, registaram-se progressos notáveis na construção da informação das áreas rurais. Em quinto lugar, houve mais inovações e desenvolvimentos na construção de e-governo centrado no serviço público, e a construção de "e-governo para o povo" e "e-governo conveniente" tornou-se um dos conteúdos mais importantes na construção de e-governo harmonioso. Em sexto lugar, a construção de portais governamentais presta mais atenção à orientação para as pessoas, e novos progressos foram feitos na prática. Também, o foco da construção de

⁹ <http://www.cjia.org.cn/news/7376.cshtml>

portais governamentais destacou a construção de um portal governamental unificado e a criação de um grupo de portais governamentais. Sétimo, com o estabelecimento do objectivo global do "Décimo Primeiro Plano Quinquenal" de e-governo nacional, o ritmo da construção do e-governo nas regiões centrais e ocidentais será significativamente acelerado. Oitavo, a colaboração em linha entre departamentos terá novos avanços nas aplicações de e-governo marcadas pelo serviço às empresas e ao público. Novo, a construção do e-governo será mais pragmática e, ao mesmo tempo, a estratégia de utilizar as tecnologias da informação como ponto de ruptura para a construção de um país inovador será ainda mais estabelecida, e a construção de um país inovador será promovida. Décimo, compreender a lei da construção do e-governo, e explorar um caminho de construção de e-governo de baixo custo, intensivo e eficaz que tenha atraído mais atenção.

No processo de exploração da lei da construção do e-governo, as pessoas estão cada vez mais conscientes de que existem muitos factores que afectam o sucesso ou o fracasso do e-governo, mas os mais importantes são três: um é o sistema legal e o ambiente político em que assenta o sistema de e-governo; o outro é a forma específica de combinação orgânica da tecnologia de redes de informação e do processo de gestão governamental; e o terceiro é como sair de um caminho de construção de e-governo intensivo e de baixo custo sob o modelo de gestão e o sistema de gestão da China.

CAPÍTULO IV. ESTUDO EMPÍRICO

4.1 Metodologia

A pesquisa será realizada por meio de metodologia qualitativa, exploratória e adotando a estratégia de investigação do estudo de caso. O estudo qualitativo propiciou a visualização de uma perspectiva abrangente da implementação das novas tecnologias do município de Xangai, possibilitando melhor entendimento do contexto analisado, gerando diferentes contribuições para o campo teórico, metodológico.

Este trabalho tem como ponto de partida a pesquisa exploratória por estudo de caso. Yin(Yin 2005) diz que a tendência principal dos estudos de caso é que a tentativa de esclarecer um conjunto de decisões ou uma apenas discorrendo sobre tres perspectivas:o motivo pelo qual foi tomada a decisão, como foi implementada e quais os resultados provenientes dela. Embora a essencia desta pesquisa esteja nos resultados da implementação do e-governo de xangai, ficou evidenciada a necessidade de tratar da fase inicial no que tange ao processo de decisio, planejamento e implementação do sistema a fim de oferecer uma visão global do processo aos futuros leitores deste trabalho. Dito isto, a tentativa deste estudo é suprir uma cadeia de questionamentos que vai do momento decisorio e suas razões, passando pela fase de estruturação e implementação ate a chegada dos resultados;em outras palavras, destina-se as respostas de "porque", "como"e"o que".

A abordagem metodologica qualitativa, que envolverá a coleta de dados secundários por meio de pesquisa documental, e dados primários, por meio das entrevistas com administradores do nível medio e visam ao levantamento de informações contextuais e geração dados através de modelo general, enquanto o questionário realizado com os funcionários público do governo se traduzem aprofundamento sobre os aspectos implementação.

O uso deste modelo coaduna-se com as características do projeto em que o objetivo é restrito ao estudo de caso unico. Destaca-se nesta pesquisa o uso do instrumento em formato das entrevistas com administradores do nível medio do processo de implementação do e-governo que visa conhecer o cenario interno e externo da instituição acerca da tomada de decisão, fases de implementação do sistema, bem assim outros aspectos de igual relevância para a pesquisa. Configurando-se como o segundo instrumento para recolha de dados, a entrevista também denominada foi a segunda tecnica escolhida e foi aplicada aos utilizadores internos do sistema, como parte central da pesquisa. Garantido o anonimato aos participantes, tendo em vista a utilização dos trechos de falas transcritos dos entrevistados no decorrer da discussão, se estabeleceu uma identificação dos informantes-chaves por sector institucional ao qual pertencem, do seguinte modo: as administradoras no nível médio: Adm CD, numerados de 1 a 5, ao serem mencionadas falas de entrevistados neste artigo, a identificação é feita como nos seguintes exemplos: entrevistado Adm CD2 e assim por diante.

Entanto com ocorrência da pandemia Covid-19 houve uma menor participação, haja vista as restrições de aglomeração de pessoas num ambiente, dificuldades de alinhamento das agendas pessoais e dificuldades e limitações para uso ferramentas para participação em ambiente virtual. Ainda que considerados esses aspetos, a amostra não ficou prejudicada, pois as amplitudes de informações puderam ser verificadas no decorrer das entrevistas e discussões, conforme será apresentado na análise descritiva dos dados.

4.2 Proposições da Investigação

Como Yin (2005) argumentou, as proposicoes aparecem como um segundo componente de um projeto de pesquisa e objetivam o direcionamento da atenção do pesquisador para algo que deve ser pesquisado ou examinado no ambito de estudo, são vistas como uma extensao explicativa da pergunta de investigação, considerando que a pergunta por si so nao indica o que deve ser estudado.

As proposicoes da pesquisa remetem a sua reflexão baseada na revisão da literatura, desta forma refletindo acerca da literatura apresentada. desta pesquisa é a implementação do portal website do governo (estudos de caso) como uma inovação no sector público. Ou seja, é a implementação das novas tecnologias do governo (estudos de caso) como uma inovação no sector público. Como causa primaria desta pesquisa, a pergunta de investigação visa averiguar de que forma a implementação do e-governo impacta na gestão dos processos administrativos, portanto a proposição central deste trabalho segue a seguinte afirmação: A implementação do e-governo resultou em melhorias na gestão dos processos administrativos. Derivando da proposta central as proposições auxiliares ajudarão no delineamento da pesquisa e tem como finalidade a busca de dados mais específicos, haja vista que a interpretação do conceito de " melhorias "pode ser ampla, mas genérico. Destaca-se a partir da teoria apresentada os conceitos de " eficiência", " transparência "e" modernização ", que constam das proposições auxiliares a seguir:

- A implementação do e-governo proporcionou maior eficiência nos processos administrativos.
- A implementação do e-governo proporcionou mais transparência na condução dos processos.

- A implementação do e-governo proporcionou mais modernização nos processos administrativos.

4.3 População e Amostra

Esta pesquisa se refere é a implementação do e-governo no município de Xangai através do portal website do governo, segundo os dados da plataforma do centro de dados do município de Xangai, cabe ressaltar que esta plataforma do centro de dados tem grande interação com o portal website do governo do município de Xangai, pois compões o maior ligação que trabalham diariamente com as funções relativas aos processos administrativos. Optando pela amostragem por conveniência do tipo não-probabilística em que o pesquisador seleciona as adminisdores no nível médio e os funcionários públicos do centro de dados do município de Xangai, considera-os capaz de representar a população, para efeitos desta pesquisa foi selecionado o órgão do centro de dados que trata os dados para os serviços governamentais e instituições públicas de gestão de dados, conforme os indicadores desta pesquisa. Sendo os seguintes: total as administradores no nível médio (9), total os funcionário públicos na balção (48). Figuram da amostra o total de vinte e sete (27) pessoas, representando 47.36% da população.

Embora a seleção das adminisdores no nível médio e os funcionários públicos do centro de dados tenham sidos definida com base de qual apartamento administrativo está envolvido de processos administrativos e por considerar assim que existe uma maior demanda de trabalho, a seleção dos entrevistados foi feita a partir da análise das atribuições de seus cargos – no nível estratégico ou gerencial – e de seu grau de interação/ atuação em relação às ações do Poder Executivo relacionadas ao e-governo. Após a interlocução, os participantes foram convidados verbalmente a participarem da pesquisa de forma espontânea e compareceram as reuniões previamente marcadas conforme sua disponibilidade. Fatores como faixa etária e gênero não foram colocadas como condicionantes, pois observou-se que em determinados departamentos os funcionários públicos são em sua maioria masculino enquanto que em outros o contrario também ocorre.

Os funcionários públicos de técnicos-administrativos do centro de dados foram definidos como principais participantes da pesquisa, por terem a relevante característica de

contato diário com a manipulação de processos, no entanto poderá haver a participação de utilizador de outra categoria, como os líderes dos processos administrativos que desempenhem funções diretamente ligadas ao uso do portal website. Este estudo é um estudo qualitativo e a amostragem por conveniência do tipo não probabilística é seleccionada de acordo com o objetivo do estudo, pelo que o tamanho da amostragem é seleccionado como uma pequena amostragem de 27 pessoas.

4.4 Recolha e Tratamento de dados

Os entrevistados foram agrupados nos seguintes tipos, identificados neste artigo como “agentes [ou atores] institucionais” do ambiente do e-governo: (1) administradores no nível médio (o centro de dados no município de Xangai), (2) os funcionários públicos (o centro de dados no município de Xangai). Para a coleta de dados foram utilizados os questionários e entrevistas, os roteiros das entrevistas para um único respondente por vez – entrevistas em profundidade –, com perguntas abertas. A dinâmica de agendamento das entrevistas seguiu-se por convite aos órgãos administrativos, definidos na amostra, feito pessoalmente, por meio de envio de e-mails e contatos telefônicos com os possíveis participantes. As reuniões foram iniciadas com uma breve explicação do objetivo da pesquisa aos participantes, informando-os ainda de que a sessão estaria sendo gravada. Foram entrevistadas 27 pessoas, no período de entrevista, variando a duração das entrevistas de 39 minutos (mínimo) a uma hora e 12 minutos (máximo), num total de 25 horas e 33 minutos de gravação deste dia 7 de fevereiro até dia 26 de março.

Retomando a pergunta de investigação: De que forma a implementação do e-governo vai influenciar na gestão dos processos administrativos do município em Xangai? assim como os objetivos da pesquisa; a) A implementação do e-governo proporcionou maior eficiência nos processos administrativos; b) A implementação do e-governo proporcionou mais transparência na condução dos processos; c) A implementação do e-governo proporcionou mais modernização nos processos administrativos. Deve-se esclarecer que o corpus desta pesquisa foi constituído pelo conteúdo das entrevistas, ao qual foram agregadas, para compor as linhas convergentes de investigação, outras fontes de evidência, a exemplo do relatório anual sobre o trabalho do website do governo. A definição de categorias foi feita com base no referencial teórico e no trabalho exploratório sobre o corpus, conforme prevê

Vala (1986). Nesse caso, como ocorreu na presente pesquisa, “as referências teóricas do investigador orientam a primeira exploração do material, mas este, por sua vez, pode contribuir para a reformulação ou alargamento das hipóteses e das problemáticas a estudar” (Vala, 1986, p. 112). Baseado referencial teórico e no trabalho exploratório sobre o corpus, definindo as categoria como : (1) eficiência; (2) fluxos e segurança; (3) transparência; (4) economicidade; (5) influência na modernização. Foram definidas, por meio de revisão de literatura e hipótese do trabalho, as seguintes variáveis para operacionalizar a pesquisa (categorização): 1) variável independente – a implementação do e-governo; (2) variável dependente – maior eficiência, mais transparência e modernização. A partir da categorização, sendo as unidades de análise as citações selecionadas nas transcrições das entrevistas e a quantificação representada pelo grau de fundamentação identificados a partir dessas citações. Para cada variável foram definidos códigos (unidades de análise) selecionados a partir das falas dos entrevistados (citações) e construídos quadros sintéticos oriundos da análise procedida no Nvivo 12. A partir desses quadros, cada variável foi relacionada a uma “família de códigos” (nomenclatura utilizada pelo software), tendo sido analisados os códigos que compõem cada família.

Quanto ao tratamento dos dados foi utilizada a técnica de categorização, e devido à grande quantidade de dados, para auxílio à análise dos dados, foi utilizado o software Nvivo 12, apropriado para a análise qualitativa de dados e informações. Em termos de análise de dados, são utilizadas a análise estatística descritiva e a análise cruzada. A análise estatística descritiva é uma descrição estatística dos dados relacionados com todas as variáveis da população inquirida, incluindo as tendências concentradas e discretas dos dados. A análise cruzada é utilizada para analisar a distribuição cruzada entre duas variáveis de agrupamento, e depois comparar a distribuição de cada grupo para encontrar a relação entre as variáveis.

As questões do roteiro foram estabelecidas em torno de categorias temáticas a serem analisadas a finalização da coleta de dados. Os áudios coletados através das entrevistas foram transcritos para permitir a organização conforme a categoria correspondente. Cada uma delas será tratada em forma de análise descritiva das opiniões fornecidas seguidas de trechos transcritos das falas dos participantes.

CAPÍTULO V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Caracterização da Amostra

O questionário estava disponível em mandarim (língua da china continente). Consistia em 24 perguntas. O primeiro conjunto considerava as implementações do e-governo em município em Xangai. Um segundo conjunto de sistema de aplicação do e-governo. O terceiro conjunto de sistema de serviço público. O quatro conjunto de sistema para aplicação de segurança. E um conjunto final de questões relacionadas com avaliação dos efeitos da aplicação, todas elas podem ser encontradas no Apêndice. Na primeira vaga do questionário, total lançou 30 questionários, através do convite da Diretor Chen. Nesta vaga, 13 convites não foram recebidos, uma vez que o convite por correio eletrónico foi devolvido a endereços de correio eletrónico incorretos ou desatualizados. Isto significa que foram obtidas 17 respostas de 30 questionário, para uma taxa de contacto de 56.6%. Um total de 15 respondentes terminou todas as perguntas do questionário após a primeira vaga do questionário.

No trabalho experimental, as análises de potência são importantes. As análises de potência podem analisar resultados não estatisticamente significativos. As análises de potência também podem ajudar a determinar se um tamanho de amostra insuficiente é uma causa possível para resultados não estatisticamente significativos. Se a amostra do estudo for suficientemente grande para detetar um tamanho de efeito pré-determinado, então pode argumentar-se que resultados estatisticamente insignificantes refletem uma verdadeira falta de relação. As análises de poder revelaram que as amostras eram demasiado limitadas para detetar as diferenças previstas das nossas perguntas. Assim, para minimizar as hipóteses de cometermos erros de tipo I e reportarmos falsamente negativos resultados, iniciámos uma segunda vaga do questionário no centro dos dados no município em Xangai. Na segunda vaga, o questionário foi enviado aos membros quem trabalha no balcão. Os membros quem trabalha no balcão são uma comunidade de funcionários públicos que oferecerem os serviços público aos cidadãos. A partir dessa segunda vaga dos dados recolhidos, conseguimos reunir 10 questionários adicionais completados, para uma amostra total de 27 (embora nem todos tenham completado todas as perguntas do questionário).

Na segunda fase, foi feita entrevista com as administradoras no nível médio do centro dos dados no município, o estudo tem como objetivo geral entender como a implementação do e-governo através de portal website do governo pode influenciar na dinâmica de gestão dos processos administrativos da instituição e na autorização do processo com melhoria os aspectos de eficiência e transparência.

5.2 Diretrizes, tomada de decisão e ações de implementação do e-governo no município em Xangai.

As Nação Unidas divulgou o "Relatório da Pesquisa das Nações Unidas sobre o e-Governo de 2020", e a experiência do "One Net Office" de Xangai foi escrita no relatório como um caso clássico. O relatório do inquérito destaca a experiência do "One Net Office" de Xangai na otimização do ambiente empresarial e na melhoria da experiência do utilizador, promovendo a partilha dos dados e a reengenharia de processos empresariais, bem como a prática de aplicações telemóveis para serviços governamentais e colaboração empresarial online e offline. O governo do município de Xangai criou uma plataforma de one-stop serviço, os dados podem ser partilhados e trocados entre todos níveis de departamentos e sistemas, dando grandes contribuições para a construção de um governo digital, melhorando o ambiente empresarial e melhorando o nível de vida dos cidadãos.

Em 12 de Abril de 2018, o centro de dados do município de Xangai foi oficialmente revelado. A principal responsabilidade é implementar as orientações e políticas do desenvolvimento de dados do estado, e fazer um bom trabalho na grande estratégia de desenvolvimento do município de Xangai, de modo a alcançar a partilha e intercâmbio de dados entre níveis, entre departamentos, entre sistemas, entre empresas. Os participantes salientaram que "one-stop serviço" é um objetivo importante do governo orientado para oferecer os serviços ao cidadão. A arquitectura da plataforma do "one-stop serviço" consiste em quatro partes: grande plataforma de dados, a plataforma de partilha e troca de dados, sistema de informação de serviços governamentais, o portal website do governo e aplicação telemóvel. A função da grande plataforma de dados é integrar os dados de vários departamentos para formar uma base de dados unificada para os assuntos governamentais, a plataforma de partilha e troca de dados estabelece um sistema de directório e um sistema de troca de recursos de informação, e constitui uma plataforma de partilha de recursos para

integração e interligação. O sistema de informação do serviço governamental é implantado em cima da plataforma de partilha e troca de dados para fornecer serviços pelo portal website do governo e aplicação telemóvel, e a plataforma de partilha e troca de dados integra os dados de vários departamentos, unifica o formato dos dados, e fornece uma interface unificada de acesso aos dados para o serviço do sistema de informação do serviço governamental. O portal website do governo e aplicação telemóvel concentra-se na divulgação abrangente de leis e regulamentos, documentos políticos, avisos e anúncios, bem como informações tais como os serviços intermediários, o cidadão pode tratar de vários assuntos e interagir com o governo no portal website do governo.

De acordo com a "Estratégia Nacional de Desenvolvimento da Informatização 2006-2020" e "Décimo Segundo Plano Quinquenal" e outros documentos, o governo formulou o "Décimo Segundo Plano Quinquenal para o e-governo". O "Décimo Segundo Plano Quinquenal" é um período crítico para a China construir uma sociedade moderadamente próspera de uma forma geral, e é também um período para aprofundar a reforma, e acelerar a transformação do modo de desenvolvimento económico. A fim de melhor implementar os requisitos relevantes do "Décimo Segundo Plano Quinquenal do e-governo" e do "Décimo Segundo Plano Quinquenal para o Desenvolvimento Económico e Social Nacional de Xangai", no período crítico do "desenvolvimento inovador e transformador", a construção do e-governo no município de Xangai está a enfrentar novas oportunidades e desafios de desenvolvimento, como a mudança do conceito de serviço público, a inovação dos métodos de gestão social e a promoção da reforma do sistema de gestão administrativa tornar-se-ão o ponto de partida e a base para o aprofundamento da aplicação do e-governo no futuro. Os participantes apresentaram que temos de aderir ao desenvolvimento inovador e do reforço da gestão, explorar ativamente a aplicação de novas tecnologias no e-governo, e construir um sistema de aplicação técnica para serviços eficientes, para cumprir as necessidades da situação de desenvolvimento, melhorar ainda mais o sistema e mecanismo de gestão. Isso corresponde ao resultado do questionário, o "One Net Office" melhorou a eficiência do departamento do governo. Um participante referiu que tratar corretamente a relação entre segurança e desenvolvimento, sincronizar e melhorar o sistema de segurança do e-governo que está profundamente integrado com as aplicações governamentais, e garantir efetivamente a segurança das redes, da informação e das aplicações. Isto confirma a

relevância da implementação do e-governo e da segurança da informação no outro nível, e os resultados do questionário são consistentes.

com isso tudo, O portal website do governo centra-se estreitamente no objetivo global de Xangai como a cidade internacional moderna socialista, seguir rigorosamente os requisitos do governo, concentrar-se na melhoria das capacidades de gestão social e dos níveis de serviço público, tomar a integração de recursos, aprofundar a aplicação, serviços inovadores, e gestão do desempenho como linha principal, reforçar de forma abrangente a construção e gestão do e-governo.

5.3 Análise Descritiva dos Dados bisado software Nvivo 12

As análises seguem o padrão das categorias anteriormente definidas e distribuídas em duas dimensões: Avaliação de Resultados e Avaliação do Sistema. A análise estatística descritiva é uma descrição estatística dos dados relacionados com todas as variáveis da população inquirida e a análise cruzada é utilizada para analisar a distribuição cruzada entre duas variáveis de agrupamento para encontrar a relação entre as variáveis. Cada categoria pode conter uma ou mais questões, conforme pode ser verificado no Apêndice B deste trabalho.

5.3.1 Dimensão A-avaliação de resultados

●A1- Eficiência

Questionados acerca de que forma "One Net Office" no município de Xangai contribui em termos dos fluxos processuais administrativos, todos os entrevistados dizem que "One Net Office" contribui totalmente neste quesito. "One Net Office" tornou-se o cenário mais importante da inovação do modelo de prestação de serviços públicos, e está a passar da exploração e inovação locais para um novo impulso para promover a boa governação do país. "Em termos de transformação digital urbana, as duas principais aplicações de Xangai são "um escritório de comunicação em rede" para serviços governamentais e "uma rede de gestão unificada "para operação urbana". O objetivo do "One Net Office" é conseguir a transformação de "disponível" para "fácil de usar" até ao final de 2021, e conseguir a transformação de "amor para usar" para "comumente usado" até ao final de 2023, e o sistema de serviços completos de "One Net Office" está basicamente concluído.

O "One Net Office" ofereceu os serviços públicos online mais conhecido do centro dados em Xangai. Nos últimos três anos, o "One Net Office" implementou um total de 357 medidas de reforma, teve acesso a 3197 itens na plataforma "One Net Office", e o número de assuntos de serviço público ultrapassou os assuntos de poder administrativo, com um volume acumulado de 150 milhões. Sendo a primeira marca de serviço governamental em Xangai, "One Net Office" é o precursor da transformação digital urbana, e "com o código de aplicação", certificados eletrónicos, selos eletrónicos, etc., tornaram-se as ferramentas básicas para a transformação digital urbana. No processo de transformação digital urbana, extinguir a "*Digital Divide*" é sem dúvida uma parte fundamental para tornar a tecnologia mais calorosa e os serviços mais humanos.

O "One Net Office" tem um maior potencial a ser explorado no futuro na reengenharia de funções governamentais. Xangai pode aproveitar a oportunidade da transformação digital para reformar e otimizar os conteúdos e assuntos dos serviços de gestão urbana, de modo a dar às pessoas mais comodidade e mais liberdade para as empresas." Como se observa nos trechos abaixo:

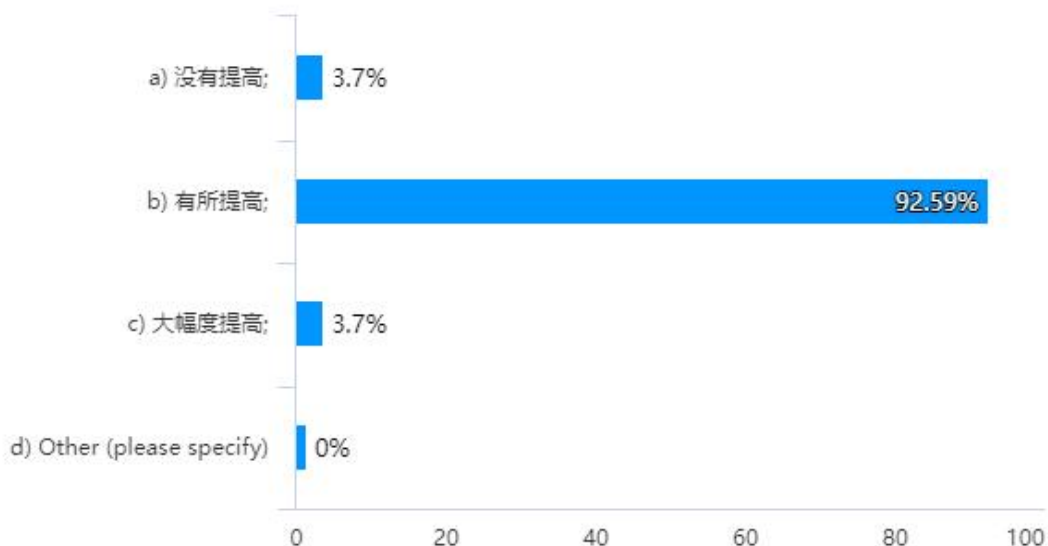
(Adm CD1,14/02) "... "One Net Office" tornou-se o cenário mais importante da inovação do modelo de prestação de serviços públicos, e está a passar da exploração e inovação locais para um novo impulso para promover a boa governação do país..."

(Adm CD2,16/02)"... o serviço público mais conhecido do centro dados... "

(Adm CD3,19/02)"... é o precursor da transformação digital urbana, e "com o código de aplicação", certificados eletrónicos, selos eletrónicos, etc., tornaram-se as ferramentas básicas para a transformação digital urbana..."

(Adm CD4,23/02) "... aproveitar a oportunidade da transformação digital para reformar e otimizar os conteúdos e assuntos dos serviços de gestão urbana, de modo a dar às pessoas mais comodidade e mais liberdade para as empresas..."

No questionário, a questão que o "One Net Office" melhorou a eficiência do departamento do governo, b) melhorar a eficiência do departamento, ocupa 92.59%, como Gráfico 1 o "One Net Office" melhorar a eficiência do departamento do governo a seguir:



- a) não tem mudança.
- b) melhorar a eficiência do departamento.
- c) melhorar muito a eficiência do departamento.

Gráfico 1 o "One Net Office" melhorar a eficiência do departamento do governo

Fonte: Questionário

A partilha pública de dados foi um fator de grande destaque, neste ponto, os participantes no estudo afirmaram que foi um enorme avanço, dando vida às aplicações de dados. Relativamente aos prazos de aprovação (tempo de início e fim), os respondentes não souberam mensurar com exatidão, mas colocaram dois cenários que exemplificam quantitativamente o aumento de velocidade no processo, como se observa abaixo:

(Adm CD2,16/02)"... implementou um total de 357 medidas de reforma, teve acesso a 3197 itens na plataforma "One Net Office", e o número de assuntos de serviço público ultrapassou os assuntos de poder administrativo, com um volume acumulado de 150 milhões..."

O discurso de um participante deduziu o impacto do lançamento da aplicação (APP) nos processos administrativos e o impacto da "*Digital Divide*" nas pessoas mais velho em Xangai. É de salientar que, devido à utilização da aplicação no processo de transformação digital urbana, tais como certificados eletrónicos, selos etc., tornaram-se as ferramentas básicas para a transformação digital urbana., de modo que o " One Net Office " tem mais liberdade e conveniência para as pessoas e empresas em termos de contribuição para os processos administrativos, e o serviço é mais humano. Em suma, os entrevistados expressaram opiniões que demonstram um alto nível de satisfação fazendo menções tais como:

(Adm CD4,23/02) "... No processo de transformação digital urbana, colmatar a "fratura digital" é sem dúvida uma parte fundamental para tornar a tecnologia mais calorosa e os serviços mais humanos..."

●A2 – Fluxo e Segurança

O grupo de questionamentos que trata da categoria segurança e fluxos dos processos abrange aspetos como reengenharia de processos, prazos de aprovação e do processo, bem assim, proteção e segurança dos dados. Quando questionados acerca dos fluxos dos processos diante da implementação do " One Net Office ", os entrevistados alguns dos participantes não tinham clara de que como se deu este processo.

Para perceber melhor este, tem que saber o que é O one-stop serviço. O one-stop serviço é um objetivo importante do desenvolvimento do governo eletrónico, a fim de fornecer um serviço de balcão único para o público, a plataforma do one-stop serviço deve ter uma boa estrutura como tabela 5. A plataforma para o e-governo é composta por quatro camadas: uma grande plataforma de dados, uma plataforma de partilha e troca de dados, um sistema de informação de serviços governamentais, um portal de serviços governamentais na Internet, e uma aplicação móvel. A plataforma de dados integra os dados de vários departamentos e fornece uma base de dados em nuvem; A plataforma de partilha e troca de dados estabelece um sistema de diretório e sistema de troca de recursos de informação, e constitui um pool de partilha de recursos para integração e interligação; O sistema de informação de serviços governamentais integra o negócio de vários departamentos, derruba as barreiras organizacionais entre departamentos, e efetua reengenharia de processos; O Portal do Serviço Governamental na Internet e a aplicação móvel chamam os serviços fornecidos pelo Sistema de Informação do Serviço Governamental para fornecer serviços ao público.

Tabela 5 Arquitetura de plataforma de one-stop serviço



Fonte: Da autora

Neste ano, Xangai tentará primeiro uma série de medidas de reforma numa gama mais vasta e num campo mais vasto para reduzir ainda mais os encargos para as empresas e aumentar a satisfação das empresas; continuará a promover "One Net Office" e esforçar-se-á por alcançar todas as questões de serviço governamental para que as empresas e os cidadãos "só entrem numa rede e podem ser tratar tudo "; todos os sistemas de informação

do departamento governamental devem ser migrados para a nuvem para alcançar a informação integrado, interligação e partilha de dados públicos, desde a "gestão do departamento como centro" até ao "serviço ao utilizador como centro", de modo a que as aplicações de dados sejam mais eficientes e mais vitais, com o objetivo de alcançar eficientemente uma coisa, reconstruir sistematicamente o processo de funcionamento interno do departamento, o processo de colaboração entre departamentos, e promover a reengenharia revolucionária dos processos empresariais. Como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD1,14/02) "... com o objetivo de alcançar eficientemente uma coisa, reconstruir sistematicamente o processo de funcionamento interno do departamento, o processo de colaboração entre departamentos, e promover a reengenharia revolucionária dos processos empresariais..."

Sendo a primeira marca de serviço governamental em Xangai, "One Net Office" ficou muito conhecido. Desde a aprovação não presencial dos assuntos de serviços governamentais até ao código de aplicação durante o período da epidemia, as empresas e os cidadãos continuam a experimentar serviços governamentais eficientes em vários cenários. "Entrar numa rede, pode ser tratar tudo" não é uma palavra vazia. É o resultado de os departamentos funcionais do governo e quebrarem constantemente os seus próprios limites para promover a reengenharia revolucionária dos processos administrativos - não é suficiente recolher dados, mas também explorar plenamente o valor de utilização dos dados; "correr uma vez" não é suficiente, mas também reformular os processos administrativos interdepartamentais para conseguir "correr mais depressa". Implementar a reengenharia de processos, e autorizar a pessoa responsável pelo departamento ou instituição pública a emitir a situação de aprovação para reduzir o processo de aprovação interna e encurtar o prazo de aprovação.

(Adm CD2,16/02)"... É o resultado de os departamentos funcionais do governo e quebrarem constantemente os seus próprios limites para promover a reengenharia revolucionária dos processos administrativos... "

Segundo os participantes que estiveram envolvidos na comissão, o problema de segurança da plataforma de serviços governamentais online é um projeto abrangente e sistemático, e a sua principal proteção de segurança de dados precisa de ser concebida como um todo a todos os níveis, e a disposição geral das políticas e regulamentos, conceção padrão, especificações de gestão, apoio técnico, etc., para assegurar que a plataforma de serviços governamentais online possa enfrentar muitos desafios de segurança, melhorando simultaneamente as capacidades de gestão governamental e serviços convenientes.

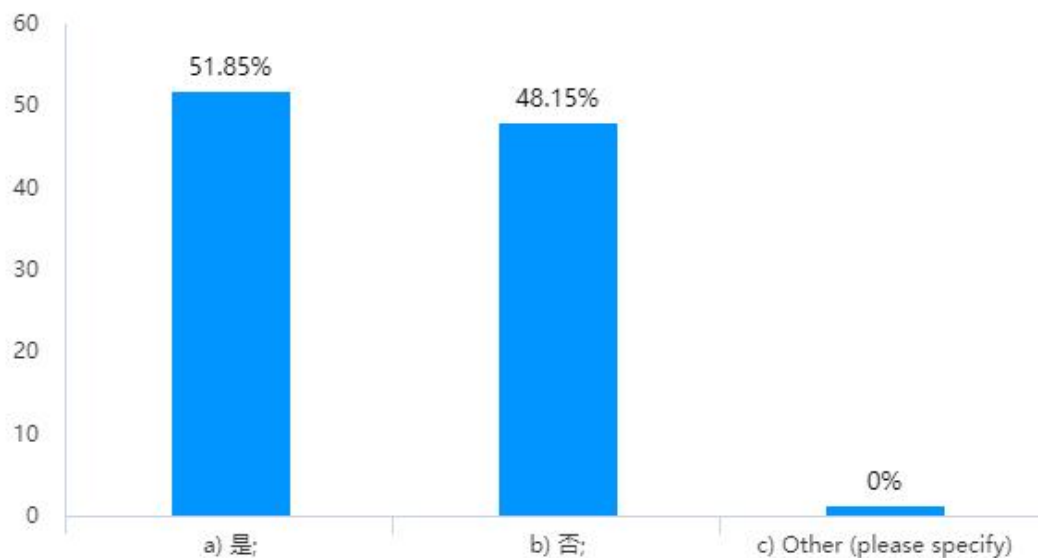
(Adm CD3,19/O2)"... o problema de segurança da plataforma de serviços governamentais online é um projeto abrangente e sistemático..."

A reforma do sistema de aprovação de projetos de engenharia de construção será incorporada na plataforma de serviços governamentais "One Net Office", reconstruindo o processo de aprovação de projetos, racionalizando o processo de aprovação de projetos, e visando comprimir todo o processo de aprovação de projetos de investimento governamental para menos de 100 dias úteis até ao final do ano. A auto-pressão dos departamentos governamentais continua a avançar através de uma reforma após a outra. A reengenharia revolucionária dos processos administrativos pode fazer com que vários departamentos administrem de forma coordenada, melhorar ainda mais a eficiência do trabalho.

(Adm CD4,23/03) "... a reengenharia revolucionária dos processos administrativos pode fazer com que vários departamentos administrem de forma coordenada..."

Ao mesmo tempo que se desenvolve em profundidade, o e-governo deve construir um sistema de segurança da informação em rede para garantir a segurança dos dados nacionais e fornecer segurança da informação para o público. Os governos têm prestado cada vez mais atenção à segurança da informação governamental, e têm introduzido leis e regulamentos relevantes. A nível nacional, o padrão nacional das Diretrizes para a Implementação da Segurança da Informação do e-governo na Internet foi implementado em fevereiro de 2010, a Lei de Segurança Cibernética da República Popular da China entrou em vigor em junho de 2017, e as Medidas para a Administração da Segurança de Dados (Projeto para Solicitação de Comentários) foram publicamente solicitadas para comentários em Maio de 2019. No

entanto, apesar disso, no questionário, 48,15% das entrevistas optaram por não ter segurança.



a) sim

b) não

Gráfico 2 Se existe um risco de segurança

Fonte: Questionário

Segundo os participantes que estiveram envolvidos na comissão, em termos de proteção eficaz dos dados governamentais e da segurança da informação, o governo central e os governos locais devem fazer um bom trabalho na proteção de toda a segurança da informação e na monitorização da informação e nos mecanismos de alerta precoce para evitar ao máximo as fugas de informação causadas por hackers informáticos e vírus. Como a seguir: (1) É necessário introduzir uma norma unificada de segurança da informação do governo nacional para a recolha, transmissão, armazenamento e utilização de dados o mais rapidamente possível, e reforçar a avaliação e monitorização da segurança dos dados de acordo com as normas. (2) Estabelecer e completar um sistema de divulgação de informação sobre assuntos governamentais, e uniformizar ainda mais as normas e processos de divulgação de informação sobre assuntos governamentais. Classificar e gerir os grandes

dados dos assuntos governamentais, e formular medidas de proteção de dados para diferentes tipos de dados que satisfaçam as suas próprias características. (3) Reforçar o desenvolvimento e promoção e aplicação de tecnologia de proteção de segurança de dados, e reforçar a formação de pessoal relevante para melhorar a capacidade de identificar e gerir a segurança de dados e informação. (4) Reforçar a proteção da segurança da informação, realizar inspeções de segurança de dados em qualquer altura, lidar com vulnerabilidades de segurança de forma atempada, e evitar riscos de segurança. Por isso, a plataforma de serviços governamentais "One Net Office", pode maximizar a segurança dos dados governamentais e das informações pessoais do público, e proteger ao máximo os interesses do público.

●A3 – Transparência

No que diz respeito à transparência, no geral os entrevistados manifestaram opiniões positivas destacando pontos como o "One Net Office" influencia em termos de transparência na gestão dos processos. Os fatores que colabora para a melhoria da transparência, "One Net Office" passou dos tradicionais serviços administrativos offline para "serviços online + serviços offline" forma paralela de fornecer serviços administrativos abrangentes, os departamentos governamentais alteraram os métodos tradicionais de serviço, a utilização das tecnologias de informação para melhorar a eficiência do trabalho, centrada nas pessoas, em conformidade com os requisitos essenciais da construção de um governo orientado para os serviços, como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD1,14/02) “. "One Net Office" passou dos tradicionais serviços administrativos offline para "serviços online + serviços offline" forma paralela de fornecer serviços administrativos abrangentes, os departamentos governamentais alteraram os métodos tradicionais de serviço..."

(Adm CD2,16/02)"... dos métodos de serviço, muitos dos serviços de emergência lançados na plataforma "One Net Office" não podem ser considerados como uma mutação nova, a maioria deles já começou antes..."

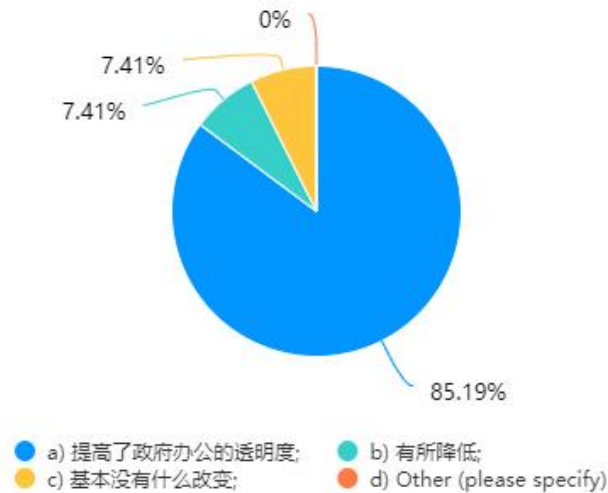
De facto, da perspectiva dos métodos de serviço, muitos dos serviços de emergência lançados na plataforma "One Net Office" não podem ser considerados como uma mutação nova, a maioria deles já começou antes. No recente lançamento, trata-se de uma progressão mais natural. Tal como "verificação de identidade remota" lançado pela Pu dong New Área (nome do local) desta vez, foi lançado com base num piloto no ano passado. Contudo, nessa altura, o sistema só era utilizado para uma determinada parte do registo de empresas; após o surto da epidemia, Pu dong atualizou o sistema de verificação, de modo a passar de cobrir um único assunto para cobrir todos os assuntos, pessoal, e âmbito do serviço. No ano passado, de acordo com os requisitos de trabalho do limite de tempo e dos materiais necessários, a plataforma foi ainda melhorada, destacando as vantagens do tratamento on-line, de modo a ter a capacidade de servir plenamente "todo o processo de escritório on-line" na epidemia, a epidemia apenas acelerou o ritmo da sua transformação em serviços governamentais inclusivos e abertos. Como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD2,16/02)"... após o surto da epidemia, Pu dong atualizou o sistema de verificação, de modo a passar de cobrir um único assunto para cobrir todos os assuntos, pessoal, e âmbito do serviço... "

(Adm CD3,19/02)"... a plataforma foi ainda melhorada, destacando as vantagens do tratamento on-line, de modo a ter a capacidade de servir plenamente "todo o processo de escritório on-line" na epidemia..."

Para além disso, alguns dos participantes ressaltaram outro ponto que consideram bastante relevante para a garantia da transparência. Este diz respeito à cultura organizacional ou ainda a cultura da administração pública diante das novas diretrizes apresentadas pelo e-governo. Na avaliação dos respondentes esse é um fator ainda a ser bastante melhorado, pois a cultura organizacional tradicional ainda está baseada em tradições conservadoras quanto ao nível de publicidade das informações e atos da administração pública. A mudança do processo por vezes pode ser considerada uma ameaça

seja em nível pessoal, seja em nível institucional. No questionário, maior parte dos participantes concordaram que a implementação do e-governo promover a transparência do governo durante processo da gestão, como gráfico 2.



- a) a implementação do e-governo promoveu a transparência do governo.
- b) a implementação do e-governo baixou a transparência do governo.
- c) não tem mudança.

Gráfico 3 A implementação do e-governo promover a transparência do governo durante processo do administrativo

Fonte: Questionário

Informações relevantes dos departamentos mostram que a maioria dos serviços de emergência gerados pela epidemia pelo "One Net Office" será solidificado e tornar-se uma medida normalizada; não só isso, as partes relevantes proporão também mais melhorias e planos de aprofundamento nesta base. Tomando como exemplo o distrito de Yangpu (nome do local), sob a situação de epidemia, o distrito utilizou mensagens instantâneas, vídeo remoto, linhas diretas, etc., como um suplemento importante ao "One Net Office" para ajudar e facilitar a provação dos grandes projetos, identificar a chave do processo, coordenar e resolver problemas.

(Adm CD4,23/02) "... para ajudar e facilitar a provação dos grandes projetos, identificar a chave do processo, coordenar e resolver problemas..."

Portanto, para as empresas, isto significa que o governo é mais transparente, mais eficiente e mais conveniente, e o custo de fazer negócios e iniciar um negócio é ainda mais reduzido; para as cidadãs, significa que os serviços públicos são de melhor qualidade, as cidades são mais seguras, o transporte é mais conveniente, o ambiente é mais amigável, e as cidadãs estão a correr " tornou-se " os dados estão a correr " .

●A4- Economicidade

Relativamente a questão 4 do roteiro de entrevista os participantes falaram acerca dos aspetos relacionados ao fator economicidade causa da implementação do e-governo e considera que a implementação do "One Net Office" resultou em economia para a instituição no que tange uso de papel, transporte, pessoal e outros suprimentos.

Percebe-se pelas falas dos entrevistados uma série de fatores que podem ser analisados como elementos de economia. Um destaque no sentido contrário foi feito por um participante: o *Knowledge Graph of government*. O *Knowledge Graph of government* é uma rede semântica em grande escala que aplica tecnologia gráfica de conhecimento amadurecido ao campo dos serviços governamentais, e visualiza a associação interna e a estrutura geral de conhecimento do conteúdo relacionado com os serviços governamentais, utilizando tecnologia gráfica visual e estruturada, de modo a realizar a integração do conteúdo de conhecimento do *Knowledge Graph of government*. A aplicação do *Knowledge Graph of government* alcançou o objetivo de reduzir, até certo ponto, os materiais que o sujeito deve submeter com base na relação de origem e utilização do material, materiais e dados, e evita a submissão repetida do mesmo tipo de materiais. Isto pode ser visto nas falas a seguir:

(Adm CD4,23/02) "... alcançou o objetivo de reduzir, até certo ponto, os materiais que o sujeito deve submeter... utilização do material, materiais e dados, e evita a submissão repetida do mesmo tipo de materiais..."

Os gráficos dos dados permitem-nos ver claramente como os dados são partilhados entre departamentos governamentais. A sequência específica é "Departamento de gestão de armazenamento dos dados → Base dos dados do departamento → Campo de dados→

Formulário do pedido de dados → Questões relativas ao formulário do pedido → Objeto da matéria", formando um circuito fechado de dados desde a fonte até à aplicação, apresentando completamente as entradas e saídas dos dados, reduzindo o transporte a partir da raiz. Como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD4,23/02) "... promove a partilha dos dados... formando um circuito fechado de dados desde a fonte até à aplicação, apresentando completamente as entradas e saídas dos dados, reduzindo o transporte a partir da raiz ..."

O *Knowledge Graph of government* para promover a atualização dinâmica dos dados e consiste em formatar, relacionar e visualizar a relação interna entre os conteúdos do *Knowledge Graph of government*, tais como departamentos, assuntos, materiais, formulários, dados, políticas, regulamentos, etc., quando um dos conteúdos do guia de trabalho é dinamicamente ajustado e alterado, o conteúdo de outros relacionados é fácil de seguir e ajustar automaticamente.

(Adm CD4,23/02) "... promove a partilha dos dados... formando um circuito fechado de dados desde a fonte até à aplicação, apresentando completamente as entradas e saídas dos dados, reduzindo o transporte a partir da raiz ..."

Através do mapa de assuntos governamentais em Xangai", foi formada a prática específica de promover a redução de material, orientar e promover a partilha de dados, promover a atualização dinâmica de dados, e promover a colaboração empresarial interna, formando um modelo do *Knowledge Graph of government* em Xangai, que tem desempenhado um papel ativo do "One Net Office".

Foi ressaltado por outro participante que o senso comum para implementação do "One Net Office" ia de encontro com o discurso de economia do uso de papel, transporte, pessoal. O serviço online com base na normalização dos assuntos de serviço, partilha de dados e informações, e conveniência da entrega expressa, melhorar o sistema de aprovação online e a plataforma de serviço online, e acelerar o processo. Em sua opinião é necessário analisar fatores como aumentar efetivamente a proporção de tratamento online, todas as questões de serviço da aprovação que estejam relacionadas com a produção e

funcionamento das empresas "devem ser concluídas e todo o processo está online", as questões de serviço do governo municipal que podem ser tratadas online não serão inferiores a 85%, e 100% das licenças e aprovações serão introduzidas na base de dados de certificados eletrônicos. Como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD1,14/02)"... melhorar o sistema de aprovação online e a plataforma de serviço online, e acelerar o processo... podem ser tratadas online não serão inferiores a 85%, e 100% das licenças e aprovações serão introduzidas na base de dados de certificados eletrônicos..."

Além do sistema de aprovação online e a plataforma de serviço online, saindo dos aspectos físicos aos participantes, questões que otimizar o serviço "Faça-o agora". Com base na publicação da lista de direitos e responsabilidades governamentais e da lista de assuntos de serviço público, de acordo com os requisitos de redução de ligações, redução de materiais, redução de prazos, e redução de custos, para compilar procedimentos de trabalho padronizados e diretrizes de trabalho, reduzindo o tempo de espera para tratar do tratamento no local.

(Adm CD2,16/02)"... otimizar o serviço "Faça-o agora"... de acordo com os requisitos de redução de ligações, redução de materiais, redução de prazos, e redução de custos... "

A relação com órgãos e instituições externas também foi confiada na plataforma integrada de serviços governamentais online, o "One Net Office" visa reduzir o número de materiais submetidos pelo sujeito através da reengenharia do processo empresarial e da integração e partilha de dados, se se tratar de um material que deva ser submetido, só precisa de ser submetido uma vez pelo sujeito, fazendo submissão de uma vez, mas reutilização múltipla, para resolver ao máximo o problema da submissão repetida de materiais. Uma série de análises de terceiros mostram que a reforma do "One Net Office" de Xangai continua a estar ao nível de liderança na China. É amplamente reconhecido que o "One Net Office" se tornou a "uma marca de ouro" dos serviços governamentais de Xangai e um "novo cartão de visita" para otimizar o ambiente empresarial.

(Adm CD3,19/O2)"... foi confiado na plataforma integrada de serviços governamentais online... através da reengenharia do processo empresarial e da integração e partilha de dados ... fazendo submissão de uma vez, mas reutilização múltipla, para resolver ao máximo o problema da submissão repetida de materiais... "

Foi ressaltado por outro participante que o "balcão pode tratar tudo" conduzido pelo Gabinete Municipal de Supervisão do Mercado de Xangai pode ser utilizado como uma janela para observar a eficácia da reforma do "One Net Office". Em comparação com os requisitos do relatório government, Xangai chegou de facto com antecedência - O "balcão pode tratar tudo" é a primeira plataforma de serviço online para iniciar um negócio na China, através da qual o candidato não precisa de tratar presencial, desde o preenchimento do formulário até à receção do documento, e atinge verdadeiramente o balcão pode tratar tudo sem presencial. Desde que os materiais apresentados cumpram os requisitos, no prazo máximo de dois dias, a empresa pode obter a autorização e os documentos. Tal conjunto de mecanismos de facilitação desembarcado por " One Net Office " apoia efetivamente as operações comerciais com o acesso ao mercado "online" e "sem papel".

(Adm CD2,16/O2)"... O "balcão pode tratar tudo" é a primeira plataforma de serviço online para iniciar um negócio na China, através da qual o candidato não precisa de tratar presencial, desde o preenchimento do formulário até à receção do documento, e atinge verdadeiramente o balcão pode tratar tudo sem presencial... "

(Adm CD3,19/O2)"... por " One Net Office " apoia efetivamente as operações comerciais com o acesso ao mercado "online" e "sem papel"..."

- A5 – Influencia na modernização

Relativamente a questão que como o "One Net Office" impactou os fluxos existentes do roteiro de entrevista os participantes falaram, quanto ao conceito de "One Net Office" não é complicado de entender: online ou offline, pode tratar os documentos. Os departamentos governamentais fornecem guias de trabalho detalhados, lançam um sistema de orientação inteligente, através das várias formas, cenários e situações dos assuntos empresariais, de forma orientada por cenários, ajudam as empresas a completar o

preenchimento de materiais online, e reorganizam e simplificam o processo de trabalho. Como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD1,14/02)"... fornecem guias de trabalho detalhados, lançam um sistema da orientação inteligente, através das várias formas, cenários e situações dos assuntos empresariais..."

Percebe-se pelas falas dos entrevistados que integrar a função de aceitação dos assuntos de serviços governamentais atualmente dispersos em vários departamentos, reengenharia dos processos de serviços governamentais online e offline, realização de aceitação unificada, e integração e otimização do processo administrativo. 1. reduzir os materiais. Simplificar e otimizar o processo de trabalho ao cidadão, utilizar o número do bilhete identidade como código de identidade único, evitar a apresentação repetida de materiais de trabalho, certificados, e todos os materiais que podem ser partilhados e reutilizados através da rede interno governamental, os cidadãos não devem ser obrigadas a submetê-lo repetidamente; toda a informação que pode ser verificada através da rede não deve ser fornecida repetidamente por outras unidades; e todos os assuntos que podem ser tratados online não devem ser obrigados a ser tratados presencial. 2. O "balcão pode tratar tudo". Reformar e inovar o modelo de serviço público governamental, integrar e construir um balcão de serviço governamental abrangente, e integrar os balcões de serviço público que estavam nos vários departamentos para um balcão único, de modo a evitar que os cidadãos tratam repetidamente de vários balcões e em vários departamentos por fazerem uma coisa. 3. Menos a correr. Confiando no serviço do governo, para criar uma entrada e saída unificado de serviços governamentais online, e para fornecer serviços públicos, tais como salas físicas dos serviços público, portal website do governo e aplicação no telemóvel, para promover os cidadãos a fazer coisas online, e alcançar os serviços governamentais nos vários canais. Conforme pode ser constatado nos trechos a seguir:

(Adm CD3,19/02)"... reengenharia dos processos de serviços governamentais online e offline, realização de aceitação unificada, e integração e otimização do processo administrativo ...

Simplificar e otimizar o processo de trabalho ao cidadão, utilizar o número do bilhete identidade como código de identidade único... Reformar e inovar o modelo de serviço público governamental, integrar e construir um balcão de

serviço governamental abrangente... Confiando no serviço do governo, para criar uma entrada e saída unificado de serviços governamentais online, e para fornecer serviços públicos, tais como salas físicas dos serviços público, portal website do governo e aplicação nos telemóveis... "

No momento mais difícil de prevenção para contra pandemia, embora os movimentos das pessoas estejam bloqueados, Xangai criou uma variedade de novos modelos de serviço online através de "One Net Office" para assegurar a cobertura efetiva dos serviços governamentais. Lançou o serviço de "verificação de identidade remota" na plataforma "One Net Office", independentemente do tipo de registo e mudança de negócio que a empresa queira tratar, o pessoal relevante não tem de correr para o local de cada vez, desde que faça login na aplicação no telemóvel, pode tratar a verificação de identidade através de métodos de verificação biométrica, tais como o reconhecimento facial, e depois tratar de assuntos de seguimento. Este sistema de verificação de identidade remota pode alcançar "três pontos das coberturas completas"¹⁰ para assuntos, pessoal e âmbito de serviço. Este sistema tem efetivamente garantido a continuidade dos serviços empresariais não relacionados com o governo durante o período de prevenção contra pandemia. Tradicionalmente, todos os sócios devem estar presentes pessoalmente para lidar com tais alterações dos sócios de empresa, mas é muito difícil coordenar o tempo de todos; agora, enquanto cada sócio completar uma identificação remota online através do telemóvel, todo o processo não será atrasado. Como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD2,16/02)"... criou uma variedade de novos modelos de serviço online através de "One Net Office" para assegurar a cobertura efetiva dos serviços governamentais... Lançou o serviço de "verificação de identidade remota" na plataforma "One Net Office".... pode tratar a verificação de identidade através de métodos de verificação biométrica, tais como o reconhecimento facial, e depois tratar de assuntos de seguimento "

De facto, nesta pandemia, todos os distritos e departamentos de Xangai surgiram muitos casos de modelos de serviços inovadores e capacidades de serviço reforçadas com base no "One Net Office", e todo o serviço de assuntos municipais será em breve totalmente

¹⁰ <https://www.jfdaily.com/sgh/detail?id=703032>

restaurado em linha. Vale a pena mencionar que a proporção dos assuntos que tratam online no "One Net Office" aumentou de cerca de 25% para mais de 50%. Isto demonstra plenamente que, face ao teste da pandemia, o "One Net Office", tornou toda a cidade não caótica e calma e ordenada, com as suas próprias vantagens especiais.

(Adm CD4,23/03) "... a proporção dos assuntos que tratam online no "One Net Office" aumentou de cerca de 25% para mais de 50% ..."

Segundo os participantes que estiveram envolvidos na comissão, o grupo de questionamentos que trata da categoria fluxos dos processos abrange aspetos como a conveniência de todo o processo, bem assim, clareza dos fluxos dos processos. Os participantes apresentaram que a conveniência de todo o processo de tratamento de empresas reflete-se principalmente em três aspetos. Como se observa nos trechos abaixo:

Primeiro, abrir o ponto bloqueado, e a conveniência de todo o processo de trabalho foi grandemente melhorada. Recorrendo à Internet + serviços governamentais, esforçar-nos-emos por promover a reengenharia de processos interdepartamentais. Xangai emitiu total de 43 políticas especiais e documentos de apoio, desenvolveu ou atualizou 20 sistemas do serviço, reduzindo ao máximo o tempo, as ligações e os custos para os cidadãos. Após a reforma, em termos de indicadores baseados nos governos locais, o relatório mostra que a redução média das ligações de trabalho é de 30,5%, e o tempo médio de trabalho é de 52,8%. Xangai absorveu e adotou 24 propostas de reforma, tais como a implementação do sistema de compromisso para construção civil, a abolição da supervisão obrigatória, e a simplificação dos documentos etc. Segundo, concentrar-se chave, e construir o "One Net Office", com cobertura completa, e todos os assuntos de aprovação e com acesso mais de 3.000 assuntos de serviço a nível municipal. Quebrar o gargalo e partilha dos dados, e mudar as formas de "os cidadãos estão a correr" para "os dados estão a correr". Recolher os dados dispersos e isolados de vários departamentos para estabelecer um grande centro de dados municipal e alcançar o objetivo que 90% das questões de aprovação e serviço correm uma vez e podem tratar todo por uma vez. Terceiro, otimizar e melhorar os serviços governamentais, tomar a redução de certificados, aprofundar a reforma, aumentar o grau de simplificação e descentralização do poder, aumentar a eficiência do governo, e reforçar a

proteção da propriedade intelectual e do Estado de direito. Como se observa nos trechos abaixo:

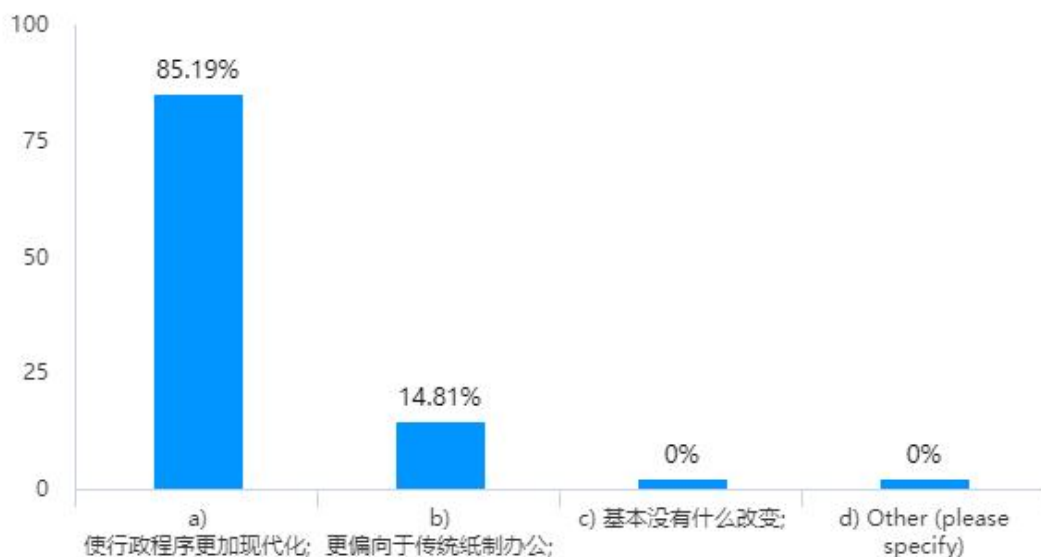
(Adm CD1,14/02)"... recorrendo à Internet + serviços governamentais, esforçar-nos-emos por promover a reengenharia de processos interdepartamentais ..."

(Adm CD2,16/02)"... após a reforma, em termos de indicadores baseados nos governos locais... absorveu e adotou 24 propostas de reforma... "

(Adm CD3,19/02)"... concentrar-se chave, e construir o "One Net Office", com cobertura completa, e todos os assuntos de aprovação e com acesso mais de 3.000 assuntos de serviço a nível municipal..."

(Adm CD4,23/02) "... otimizar e melhorar os serviços governamentais, tomar a redução de certificados, aprofundar a reforma, aumentar o grau de simplificação e descentralização do poder, aumentar a eficiência do governo, e reforçar a proteção da propriedade intelectual e do Estado de direito..."

No questionário, a questão que a implementação do "One Net Office" promover e modernizar os procedimentos administrativos, 85.19% dos participantes selecionaram a resposta modernizar o processo administrativo, como gráfico 4 a seguir:



- a) Modernizou o processo administrativo.
- b) Prefere o processo tradicional.

c) Não tem mudança.

Gráfico 4 A implementação do "One Net Office" promover e modernizar os procedimentos administrativos

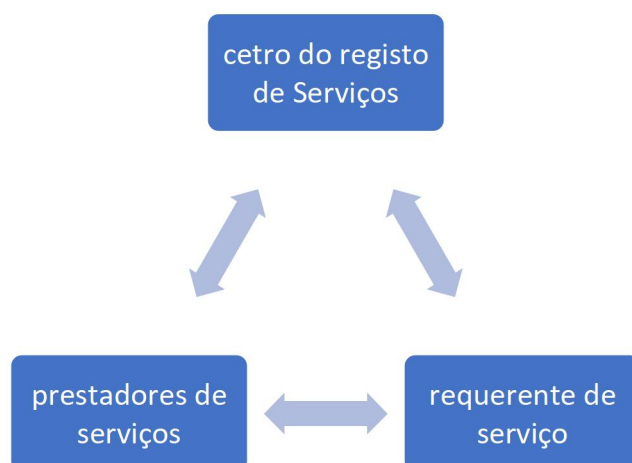
Fonte: Questionário

Foi ressaltado por outro participante que a clareza dos fluxos nos aspetos dos processos. Como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD4,23/02) "... No telemóvel, digitalize o código QR para introduzir o terminal móvel do "Sui Seng Ban" (nome da aplicação) No computador, abra o portal website do governo em Xangai (<https://zwdt.sh.gov.cn/>), encontre a caixa de pesquisa, introduza o serviço que pretende aplicar, e clique em pesquisar "

Relativamente a questão que como o "One Net Office" influencia na interação dos servidores, unidades e órgãos do roteiro de entrevista os participantes falaram, O centro registo de serviços é a ligação entre o requerente do serviço e o prestador de serviços, onde o prestador de serviços publica a sua descrição de serviço, e o requerente do serviço procura o serviço tipo web de que necessita no centro do registo de serviços. Como a tabela 6 a seguir:

Tabela 6 A estrutura da plataforma



Fonte: de autora

Na arquitetura de one-stop serviço, os módulos funcionais da plataforma de apoio ao serviço e da plataforma de apoio às aplicações fornecem serviços público via Internet, o que

constitui um modelo de serviço Web. Os módulos funcionais são completados por cada aplicação, e a comunicação e intervenção mútua entre as várias aplicações é completada pelo serviço Web (Web Service), que é uma interface que descreve uma série de operações. O sistema de informação do serviço governamental é composto por três partes: plataforma de apoio à aplicações, plataforma de apoio ao serviço, e portal interno de assuntos governamentais. A plataforma de apoio à aplicações integra os utilizadores e organizações do sistema existente através da construção de uma estrutura organizacional unificada e módulos do sistema de gestão de utilizadores, e atinge o objetivo de unificar finalmente aos utilizadores. A plataforma de apoio ao serviço inclui módulos funcionais tais como gestão de matérias, licença eletrónica, assinatura eletrónica, certificação, e tratamento abrangente. As licenças eletrónicas, assinaturas eletrónicas e certificações fornecem certificação de segurança e gestão classificada de informação de licenças para sistemas de aplicação de serviços governamentais. O portal interno de assuntos governamentais fornece uma entrada unificada para vários departamentos, transcendendo restrições de tempo, espaço e departamentos para integrar várias aplicações internas do governo. Como se observa nos trechos abaixo:

(Adm CD1,14/02)"... os módulos funcionais da plataforma de apoio ao serviço e da plataforma de apoio às aplicações fornecem serviços público via Internet, o que constitui um modelo de serviço Web..."

(Adm CD2,16/02)"... O sistema de informação do serviço governamental é composto por três partes: plataforma de apoio à aplicações, plataforma de apoio ao serviço, e portal interno de assuntos governamentais. ... "

O sistema de informação do serviço governamental é implantado sobre a plataforma de partilha e troca de dados para fornecer serviços para o portal website do serviço governamental na Internet e aplicação telemóvel, e a plataforma de partilha e troca de dados integra os dados de vários departamentos, unifica o formato dos dados, e fornece uma interface unificada de acesso aos dados para o serviço do sistema de informação do serviço governamental. Com base na plataforma unificada de partilha e troca de dados, o sistema de informação do serviço governamental integra o processo de vários

departamentos, quebrar as barreiras organizacionais entre departamentos, realiza reengenharia de processos, e fornece one-stop serviço para os cidadãos.

(Adm CD3,19/O2)"... O sistema de informação do serviço governamental é implantado sobre a plataforma de partilha e troca de dados para fornecer serviços para o portal website do serviço governamental na Internet e aplicação telemóvel..."

(Adm CD4,23/O2) "... a plataforma de partilha e troca de dados integra os dados de vários departamentos, unifica o formato dos dados, e fornece uma interface unificada de acesso aos dados para o serviço do sistema de informação do serviço governamental..."

Foi ressaltado por outro participante que o serviço governamental na Internet e a aplicação no telemóvel são a "recepção" do one-stop serviço do governo, e com base no sistema de informação do serviço governamental, a interface para fornecer vários serviços para os cidadãos. O portal website do governo concentra-se na divulgação abrangente de leis e regulamentos, documentos políticos, avisos e anúncios, diretrizes de trabalho, regras de revisão, perguntas frequentes, bem como informações públicas; O cidadão pode tratar de vários assuntos no portal website, realizar a aceitação online, tratamento online, feedback online, e todo o processo de processamento de transações é online; O cidadão pode interagir com o departamento governamental no portal website. Ao mesmo tempo, uma plataforma telemóvel de serviço público com WeChat e uma aplicação de alipay é fornecido no terminal telemóvel para facilitar os cidadãos.

(Adm CD4,23/O2) "... o serviço governamental na Internet e a aplicação no telemóvel são a "recepção" do one-stop serviço do governo.... O cidadão pode tratar de vários assuntos no portal website, realizar a aceitação online, tratamento online, feedback online, e todo o processo de processamento de transações é online; O cidadão pode interagir com o departamento governamental no portal website"

Os critérios e iniciativa para mensuração de produtividade foram pontos de destaque na discussão desta categoria. Relativamente a questão de que forma o "One Net Office" impacta na produtividade e entrega dos serviços, mensurar o tempo utilizado para análise e a quantidade de processos analisados são indicadores apontados. Os entrevistados

sinalizaram que a produtividade pode ser percebida através dos demais tópicos discutidos, uma vez que melhora a eficiência, a tramitação e a celeridade o resultado e refletido na produtividade, mas de forma ainda não padronizada. Como seve nas transcrições a seguir:

Em torno da construção do portal website "One Net Office", o estabelecimento de um mecanismo de tratamento colaborativo, o reforço do apoio à gestão e outros aspetos da implantação, destacando o conceito de reforço da gestão de serviços na perspetiva e necessidades do utilizador, e promovendo a modernização das capacidades de governação governamental de Xangai. Promover o "One Net Office" é otimizar ainda mais o ambiente empresarial. A primeira é refinar as tarefas alvo. Os grandes objetivos e tarefas de "otimização dos processos governamentais" foram refinados em pequenas tarefas, e as guias de trabalho envolvendo licenciamento administrativo, confirmação administrativa, decisões administrativas, recompensas administrativas, outros poderes administrativos, e assuntos de serviço público foi refinada e gerida. A segunda é a clarificação de responsabilidades. Decompor e implementar várias tarefas em departamentos, com objetivos claros e responsabilidades claras. A terceira é clarificar o prazo para terminar as tarefas. Estipular o prazo de cada tarefa para assegurar que o serviço do "One Net Office" será grandemente melhorada.

(Adm CD1,14/02)"... A primeira é refinar as tarefas alvo..."

(Adm CD2,16/02)"... segunda é a clarificação de responsabilidades. Decompor e implementar várias tarefas em departamentos, com objetivos claros e responsabilidades claras ... "

(Adm CD3,19/02)"... terceira é clarificar o prazo para terminar as tarefas..."

Foi ressaltado por outro participante que o "One Net Office" não é apenas uma componente importante dos serviços governamentais de Xangai, mas também uma medida importante para otimizar o ambiente empresarial e melhorar a sua competitividade central. No próximo passo, Xangai continuará a aderir à abordagem centrada no utilizador, a dar mais proeminência à reforma e inovação, a dar mais proeminência à reengenharia dos processos empresariais, a destacar a partilha de dados, e a destacar serviços mais

conveniência aos cidadãos, e a esforçar-se por aprofundar a reforma de "One Net Office" e a melhorar continuamente a satisfação dos cidadãos.

(Adm CD4,23/02) "... Xangai continuará a aderir à abordagem centrada no utilizador, a dar mais proeminência à reforma e inovação, a dar mais proeminência à reengenharia dos processos empresariais, a destacar a partilha de dados, e a destacar serviços mais convenientes aos cidadãos, e a esforçar-se por aprofundar a reforma de "One Net Office" e a melhorar continuamente a satisfação dos cidadãos..."

5.3.2 Dimensão B - avaliação do portal website do governo

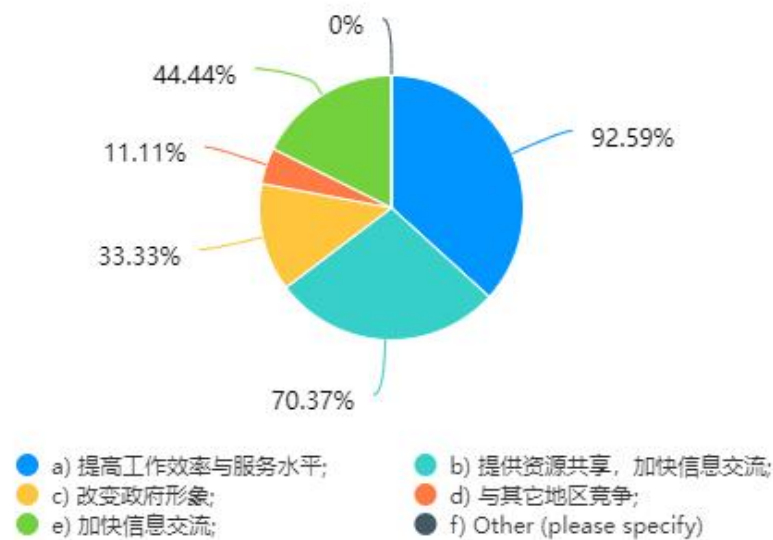
B1 - Se o portal website do governo facilita a tomada de decisões relacionadas com programas do e-governo.

As questões da entrevista passam a focar aspetos avaliativos sobre a avaliação do portal website do governo. Neste caso, as perguntas visam coletar as impressões ou perceções quanto a considerar que o portal do governo facilita a tomada de decisões relacionadas com programas do e-governo.

Sendo um canal importante para a integração das realizações de construção do governo digital, divulgação atempada de informação governamental, e prestação de serviços governamentais convenientes, o portal website do governo tem sido altamente valorizado pelo Estado nos últimos anos. A fim de promover ainda mais a implementação das "Diretrizes para o Desenvolvimento do Portal Website Governamental", liderar o desenvolvimento do portal website governamental a todos os níveis no sentido da normalização, intensificação, praticidade e inteligência, e promover o portal website governamental para aprofundar a reforma, otimizar o ambiente empresarial, facilitar os cidadãos. Pode encontrar esses indicadores no apêndice 3.

No questionário, a resposta sobre porque razões para implementação o e-governo, 92,59% dos participantes escolheram a) melhorar a eficiência do trabalho e os níveis de serviço, b) 70,37% dos participantes para proporcionar a partilha de recursos e acelerar a troca das informações. Este resultado é consistente com os indicadores de avaliação de

desempenho do portal website do governo acima mencionados, indicando que o "One Net Office" contribui para a tomada de decisões relacionadas com iniciativas de e-governo. Como gráfico 5 a seguir:



- a) Melhorar a eficiência do trabalho e os níveis de serviço.
- b) Proporcionar a partilha de recursos e acelerar a troca das informações.
- c) Mudar a imagem do governo.
- d) Competir com outras regiões.
- e) Acelerar o intercâmbio de informação.

Gráfico 5 Razões para implementação o e-governo

Fonte: Questionário

A avaliação do portal website como um Ferramenta de Benchmarking os governos analisam e testam uma variedade de medidas e indicadores, com o objetivo de encontrar uma avaliação comparativa com métodos mais práticos. A avaliação do website pode ajuda melhor entender as medidas e indicadores que atingir sobre implementação do e-governo do município de Xangai.

B2 - Pontos Fortes/Pontos Fracos

Embora Xangai tenha uma boa base em "Internet + serviços governamentais", tem infraestruturas Internet avançadas e a acumulação de inteligência artificial, e como nova medida, ainda enfrenta muitos problemas no processo de promoção da implementação, os principais problemas são como seve nas transcrições a seguir:

1. O fenómeno da apresentação repetida dos principais materiais ainda existe, sistema de gestão deficiente. A Comissão Nacional de Desenvolvimento lançou conjuntamente "facilitar ações para os cidadãos", e descobriu que 13 dos quais envolveram a submissão repetida de materiais.
2. O funcionário não tem bom competência, o material não foi totalmente partilhado, submeteram mais materiais as vezes. Embora os materiais eletrónicos tenham sido implementados através da construção, há ainda muitos materiais que precisam de ser submetidos pelo cidadão devido à tradicional partilha de recursos de dados entre departamentos.
3. O ambiente legal é imaturo, falta de relevância e coordenação das unidades de negócio. Atualmente, embora muitas regiões tenham realizado o serviço "One Net Office", o negócio entre diferentes departamentos está ainda principalmente dividido em funções e poderes, existe uma falta de mecanismo de partilha, a distribuição de recursos de informação é fragmentada, e não foi formada uma vasta gama de aplicações de partilha de recursos de informação.
4. A transformação do processo de aprovação é difícil. O "One Net Office" cobre basicamente as questões de registo de empresas necessárias para as empresas, mas a cobertura e precisão do tratamento das empresas não são suficientes, especialmente envolvendo empresas mais complexas, tais como redução de capital, reestruturação, e mudança de tipo de empresa, pelo que as empresas só podem requerer a declaração do processo ou processamento offline, resultando em procedimentos complicados.

5. Os processos incompletos. A falta de informação carregada ocorre frequentemente, resultando no preenchimento repetido de materiais por funcionários e prolongando o processo de tratamento dos assuntos.

(Adm CD1,14/02)"... O fenómeno da apresentação repetida dos principais materiais ainda existe, sistema de gestão deficiente..."

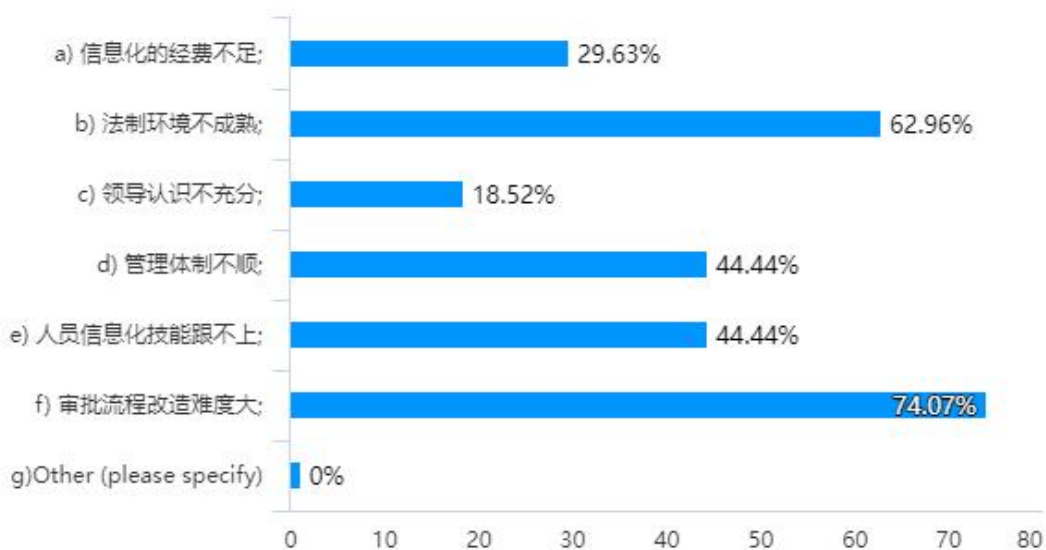
(Adm CD2,16/02)"... O funcionário não tem bom competência, o material não foi totalmente partilhado, submeteram mais materiais as vezes ... "

(Adm CD3,19/02)"... A transformação do processo de aprovação é difícil..."

(Adm CD3,19/02)"... O ambiente legal é imaturo, falta de relevância e coordenação das unidades de negócio..."

(Adm CD4,23/02) "... Os processos incompletos. A falta de informação carregada ocorre frequentemente, resultando no preenchimento repetido de materiais por funcionários e prolongando o processo de tratamento dos assuntos..."

No questionário, a resposta sobre as principais dificuldades encontradas na implementação do e-governo, 74.07% dos participantes escolheram f) A transformação do processo de aprovação é difícil, corresponde com os principais problemas que existe. Como gráfico 6 a seguir:



- a) Financiamento insuficiente para a informatização.
- b) O ambiente legal é imaturo.
- c) Sensibilização insuficiente da liderança.
- d) Sistema de gestão deficiente.
- e) O funcionário não tem bom Competência.
- f) A transformação do processo de aprovação é difícil.

Gráfico 6 As principais dificuldades encontradas na implementação do e-governo

Fonte: de autora

B3 – Outros Destaques

Até agora, os benefícios da inovação do sector público só foram medidos através de medidas subjetivas, tais como a percepção dos inquiridos sobre o nível de melhoria dos serviços, uma maior satisfação dos utilizadores, um melhor acesso dos utilizadores à informação, procedimentos administrativos simplificados, uma prestação de serviços mais rápida, e uma redução dos custos da prestação de serviços.

A aplicação na prática do e-governo para organizações governamentais envolve uma mudança no estilo de gestão de cada departamento e posição. As mudanças na estrutura organizacional, processos de trabalho e ambiente de trabalho do e-governo afetaram a percepção tradicional da gestão do governo por funcionários públicos, afetaram as práticas habituais dos funcionários públicos e, em certa medida, contribuíram para o seu receio de incógnitas e incertezas. Em segundo lugar, um impacto importante do e-governo na estrutura organizacional do governo é promover a transformação da estrutura organizacional original do governo em pirâmide para uma estrutura organizacional plana do governo, e o ajustamento desta estrutura irá provocar a realocação dos interesses do poder organizacional do governo.

No fim, o entrevistado considerou que o controlo dos custos operacionais não foi realizado de forma satisfatória porque no sector público haveria uma cultura de visualização dos orçamentos como um nicho para cada agência e não como um todo, o que é necessário na política de gestão pública - Horizontal na natureza - por exemplo, e-governo. O entrevistado explicou essa barreira constatada, relacionando-a a problemas orçamentários com origem na falta de vinculação das diretrizes emanadas do governo em relação aos projetos de e-governo. Esse descompasso acarretava, ao final, níveis de execução muito diferenciados entre as organizações governamentais, o que acabava impactando o macro

planejamento inicial para ações de e-governo como um todo. A causa dessa execução orçamentária em níveis diferenciados é devida, na opinião dos entrevistados, à dispersão dos recursos de governo eletrônico no orçamento público, sem que houvesse uma coordenação centralizada capaz de “proteger” as dotações de futuros cortes objetivando “gerenciar os recursos orçamentários pensando efetivamente numa política global e não que possam ser cortados recursos”.

5.4 Reflexão acerca dos resultados

Este estudo tem como objetivo geral entender como a implementação do e-governo através de portal website do governo pode influenciar na dinâmica de gestão de processos administrativos da instituição e do processo com melhoria os aspetos de eficiência, modernização e transparência. Neste âmbito, tais foram os achados: Os resultados indicam que em geral os participantes tem uma percepção geral muito positiva sobre a implementação do e-governo. Isto é frequentemente reforçado nas falas em todas as categorias de questionamentos e nas expressões não verbais dos participantes demonstrando o alto nível de satisfação. Os ganhos apontados pelos participantes quanto aos aspetos tangíveis e mapeados no processo de planejamento da pesquisa, permeiam os conceitos de eficiência, modernização e transparência atendendo as proposições da pesquisa.

No que diz respeito especificamente as categorias estudadas, vale ressaltar alguns aspetos: verifica-se que a eficiência sofreu influencia direta dos fluxos processuais administrativos e isto fica evidenciado nas mais diversas contribuições dos entrevistados e durante as análises do conteúdo pesquisa. 2021 é o ano da reforma sobre o "One Net Office". Com o objetivo de mais eficientes, continuaremos a aprofundar a reengenharia dos processos administrativos, e a promover a reforma do "One Net Office" para expandir da área dos assuntos governamentais para a área dos serviços públicos, tornou-se o cenário mais importante para a inovação do modelo de prestação de serviços públicos. Aprofundar a reengenharia dos processos administrativos, e a reengenharia dos processos administrativos pode permitir a vários departamentos gerir em colaboração, melhorar muito a eficiência, e encurtar o tempo de aprovação.

A transparência na gestão dos processos parece ser outras dimensões inter-relacionadas e em dados momentos da pesquisa torna-se difícil distinguir realmente o que é pertinente a cada um destes aspetos. Porque da perspectiva do modo de serviço, "One Net Office" é do tradicional serviço administrativo para o "serviço online + serviço offline" forma paralela de fornecer serviços administrativos abrangentes, o departamento governamental

mudou o modo do serviço tradicional, a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para melhorar a eficiência do trabalho. Os serviços de emergência foram lançados na plataforma do "One Net Office" durante a pandemia, e estes serviços não são uma mudança que acontece agora, mas a pandemia acelerou o ritmo da transformação dos serviços governamentais. Como observado nos relatórios, a transparência da gestão dos processos está também inextricavelmente ligada à eficiência, e a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) não só altera a forma tradicional de serviço, tornando toda a gestão de processos mais transparente, como também melhora a eficiência do trabalho.

Sem dúvida nota-se que a influência na modernização através da implementação do "One Net Office" melhorou na produtividade e entrega dos serviços. O departamento governamental forneceu um guia de trabalho detalhado e lançou um sistema de orientação inteligente para ajudar as empresas a preencher os materiais de pedido online de forma orientada por cenários, e a reorganizar e simplificar o processo de trabalho. O governo criou os novos modelos e serviços público online no "One Net Office" e promoveu a modernização da governação e dos serviços públicos, a produtividade foi ainda mais reforçada em termos de responsabilidades claras e de prazos da autorização.

Uns participantes referiram que o ponto importante que a implementação do e-governo no município em Xangai, foi promovido a transformação da estrutura organizacional original do governo em pirâmide para uma estrutura organizacional plana do governo, através da plataforma do centro de dados. Esta mudança estrutural que acelera a integração e otimização dos processos de serviços governamentais, desde a exploração de inovação locais à promoção da governação nacional, e alcança a inovação organizacional. Este inovação organizacional trouxe também algumas outras mudanças, considerando a implantação do e-governo como inovação no sector público, um lado, estão os aspectos relacionados às competências dos servidores públicos, que, no presente contexto, ora atuam como provedores de serviço, ora atuam como clientes (considerando um processo administrativo e suas etapas inerentes). Assim, os recursos humanos foram considerados elementos-chave para a implantação da iniciativa do e-governo. De outro lado, a implementação do e-governo está sendo considerado um marco para a administração pública, primordialmente no que tange à inovação tecnológica institucionalizada pelo processo nacional, mas também como uma oportunidade de reestruturar as bases do serviço público alavancando uma discussão sobre a sua capacidade de acompanhamento e atendimento das demandas contemporâneas do cidadão.

CAPÍTULO VI. CONCLUSÃO

No mundo de hoje, a paz e o desenvolvimento ainda são o tema dos tempos, Xangai, como a janela da frente da reforma e abertura da China e uma metrópole internacional, não só a assumir o impacto provocado pelas profundas mudanças no ambiente externo, mas também a enfrentar as mudanças no sistema de governação global e nas regras económicas e comerciais, especialmente as novas oportunidades trazidas pela liderança da China para promover a económica no município de Xangai. Em resumo, embora a implementação do e-governo como inovação no sector público tenha alcançado resultados notáveis, existe ainda um fosso entre a distância e as expectativas dos cidadãos. Isto exige que melhoremos continuamente o modelo de desenvolvimento do e-governo com características de china.

Este estudo visa através da implementação do e-governo no município de Xangai como inovação do sector público, no sentido da implementação do e-governo, auxiliando a explorar aspectos relacionados à inovação do sector público. A conclusão alcançada é a de que, os participantes têm uma percepção geral muito positiva sobre a implementação do e-governo como inovação no sector público. A partir das análises, foi verificado que um impacto importante da implementação do e-governo através o centro de dados, foi promovido a transformação da estrutura organizacional original do governo em pirâmide para uma estrutura organizacional plana do governo, é também esta mudança estrutural que acelera a integração e optimização dos processos de serviços governamentais, desde a exploração de inovação locais à promoção da governação nacional, e alcança a inovação organizacional. Outra contribuição é a de que, está sendo considerado um marco para a administração pública, a implementação do e-governo (as novas tecnologias) do município de Xangai como ferramenta da inovação, primordialmente no que tange à inovação tecnológica institucionalizada pelo processo nacional, mas também como uma oportunidade de reestruturar as bases do serviço público alavancando uma discussão sobre a sua capacidade de acompanhamento e atendimento das demandas contemporâneas do cidadão, diversos resultados a partir da implementação do e-governo principalmente no que tange a eficiência, transparência e modernização.

Em seguida, serão abordadas as limitações do estudo e oportunidades de pesquisas futuras.

6.1 Limitação do estudo

A presente estudo não está livre de limitações, considerando as escolhas metodológicas e teóricas da pesquisadora, as quais podem ser solucionadas em trabalhos futuros. O questionário e as entrevistas foram feito em Xangai, e a população alvo era apenas o pessoal do Centro de gestão dos Dados, e não se estendeu a todos os sectores

públicos, o que tornou a eficácia dos resultados apenas aplicável à região e não foi amplamente divulgada.

Outra limitação atribui-se à restrição de tempo para atender aos prazos definidos no estudo. A existência de um cronograma de pesquisa que precisava ser cumprido, a fim de coletar e analisar os dados, e a necessidade de autorização para proceder à pesquisa, tornou-se algo limitante. Caso houvesse mais tempo, talvez os números pudessem ser maiores, assim como as análises poderiam ter sido mais ricas. Dessa maneira, sugere-se a replicação do presente estudo em contextos diferentes, de modo a retificar ou ratificar os achados da presente estudo.

6.2 Pista para estudo do futuro

Os esforços de e-governo da China começam realmente com o desenvolvimento intencional das suas infra-estruturas de uma forma concebida para reforçar as suas capacidades de vigilância e dar a impressão de ter um controlo completo sobre a informação fluxos. Ao incorporarem estes valores nas infra-estruturas, os líderes chineses demonstram um dedicação a longo prazo para manter o poder do Estado. Entretanto, algumas questões de relevância ainda se mantêm sem explicação aparente e podem ser abordadas em estudos futuros. As pistas a seguir: Qual a motivação do servidor público para inovar? Investigação de possíveis influências de aspectos relacionados à gestão de pessoas no processo de implantação de iniciativas de e-governo; Investigação de elementos que atuam como facilitadores e como barreiras à implementação de iniciativas de e-governo e da inovação em serviços; Desempenho das contribuições da inovação em serviços para a geração de valor público; Condução de pesquisas qualitativas que utilizem procedimentos metodológicos diferentes do empregado na presente estudo.

REFEFÊNCIAS

Agune, R. and J. A. Carlos (2005). "Governo eletrônico e novos processos de trabalho." Gestão pública no Brasil contemporâneo: 1-16.

Arundel, A. and D. Huber (2013). "From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector." Structural Change and Economic Dynamics **27**: 146-159.

Anthony Arundel, C. B. a. B. F. (2016). "Methodologies for measuring innovation in the public sector." (OECD Blue Sky Forum on Science and Innovation Indicators): P1-22.

Arduini, D., et al. (2010). "Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy." Information economics and policy 22(3): 257-275.

Ask, A., et al. (2008). "The Örebro city citizen-oriented e-Government strategy." International Journal of Electronic Government Research (IJEGR) 4(4): 69-88.

Barbosa, A. F., et al. (2013). "Rethinking e-government performance assessment from a citizen perspective." Public administration 91(3): 744-762.

Bloch, C. (2013). Measuring innovation in the public sector. Handbook of Innovation Indicators and Measurement, Edward Elgar Publishing.

Borins, S. F. (2014). The persistence of innovation in government, Brookings Institution Press with Ash Center for Democratic Governance.

Bloch, C. and M. M. Bugge (2013). "Public sector innovation—From theory to measurement." Structural Change and Economic Dynamics 27: 133-145.

Borins, S. (2001). "Encouraging innovation in the public sector." Journal of Intellectual Capital 2(3): 310-319.

Brandão, S. M. and M. d. F. Bruno-Faria (2013). "Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração." Revista de Administração Pública 47: 227-248.

Carter, L. and F. Bélanger (2005). "The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors." Information systems journal 15(1): 5-25.

Choi, J. N. and W. J. Moon (2013). "Multiple forms of innovation implementation." Organizational Dynamics 42(4): 290-297.

GOSC (2002). "Decree No. 17 " General Office of the State Council.

Chung, J., et al. (2004). Economic development through administrative reform: the role of e-government in China, American Political Science Association.

Damanpour, F., et al. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations." Journal of management studies 46(4): 650-675.

De Vries, H., et al. (2016). "Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda." Public administration 94(1): 146-166.

Dias, G. A. d. F., et al. (2019). "A Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico: Uma Análise da Produção Científica Internacional."

Damanpour, F., et al. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations." Journal of management studies **46**(4): 650-675.

Dias, G. A. D. F., et al. (2019). "A Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico." Revista de Administração, Sociedade e Inovação **5**(3): 55-74.

Diniz, E. H., et al. (2009). "O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise." Revista de Administração Pública **43**(1): 23-48.

Dosi, G. (1988). "The nature of the innovative process." Technical change and economic theory(Technical Change and Economic Theory England: Pinter Publishers.): (pp. 221-238).

Drucker, P. (1985). "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles."
European Commission. (2010). InnoBarometer 2010: analytical report innovation in public administration, Belgium Brussels.

ENAP. pedro cavalcante, m. c., bruno cunha, willber severo (2017). "Inovação no setor público_teorias_tendências e casos no Brasil.pdf." (instituto de pesquisa econômica aplicada).

Fan, J. and W. Yang (2015). "Study on e-government services quality: The integration of online and offline services." Journal of Industrial Engineering and Management **8**(3).

Gallouj, F. and A. Zanfei (2013). "Innovation in public services: Filling a gap in the literature." Structural Change and Economic Dynamics **27**: 89-97.

Geoff Mulgan, D. A. (2003). "Innovation in the public sector."

Gil-García, J. R. and T. A. Pardo (2005). "E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations." Government Information Quarterly **22**(2): 187-216.

Guimaraes, L. G. D. A. (2019). "Governo Aberto e Governo Eletrônico: revisão sistemática, conceitos, lacunas, interfaces e tendências de pesquisa." EnAPG 2019 Fortaleza/CE - 16 a 18/05/2019.

Halvorsen, T., et al. (2005). "On the differences between public and private sector innovation." Publin Report D 9 (Publin Report n.D9. Oslo: NIFU STEP.): 33-34.

Hartley, J. (2005). "Innovation in governance and public services: Past and present." Public money and management **25**(1): 27-34.

He, H. and J. Zhang (2002). "Wangluo Shidai de Zhengfu Guanli Biange." 136, 171-173.

Janita, M. S. and F. J. Miranda (2018). "Quality in e-Government services: A proposal of

dimensions from the perspective of public sector employees." Telematics and Informatics 35(2): 457- 469.

Junior, P. C. R., et al. (2013). "Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal." RAI Revista de Administração e Inovação 10(1): 257-277.

Koch, P. and J. Hauknes (2005). "On Innovation in the Public Sector [Publin Report D20]." Oslo: NIFU STEP(Publin Reportn.D20).

Lee, J. (2010). "10year retrospect on stage models of e-Government: A qualitative meta-synthesis." Government Information Quarterly 27(3): 220-230.

Medeiros, P. H. R. and T. d. A. Guimarães (2005). "Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil."

Mergel, I. and K. C. Souza (2013). "Implementing Open Innovation in the Public Sector: The Case of Challenge.gov." Public Administration Review 73(6): 882-890.

Mulgan, G. and D. Albury (2003). "Innovation in the public sector." Strategy Unit, Cabinet Office 1(1): 40.

Moon, M. J. (2002). "The evolution of e-government among municipalities: rhetoric or reality?" Public Administration Review 62(4): 424-433.

OCDE (2005). " Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: Finep."

Oliveira, L. F. d. and C. D. d. Santos Júnior (2017). "Inovações no sector público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção." (Brasilia:Enap/lpea.): (pp.33-42).

Oliveira, J. B. d. (2006). "Governo eletrônico: uma análise quantitativa do uso de sistemas de informação em prefeituras." Encontro da ANPAD 30.

Osborne, D. and P. Plastrik (1997). Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government, ERIC.

Osborne, S. P. and L. Brown (2011). "Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?" Public Administration 89(Public Administration 89.4): 1335-1350.

Pavitt, K. (1984). "Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory." Research Policy 13(6): 343-373.

Potts, J. and T. Kastle (2010). "Public sector innovation research: What's next?" Innovation 12(2): 122-137.

Potnis, D. D. (2010). "Measuring e-Governance as an innovation in the public sector." Government Information Quarterly 27(1): 41-48.

Prado, E. P. V., et al. (2011). "Iniciativas de governo eletrônico: análise das relações entre nível de governo e características dos projetos em casos de sucesso." Revista Eletrônica de Sistemas de Informação 10(1).

Prado, O. and M. R. G. Loureiro (2006). "Governo eletrônico e transparência: avaliação da publicização das contas públicas das capitais brasileiras." Revista Alcance 13(3): 355-372.

Queiroz, R. G. M. and I. B. Ckagnazaroff (2010). "Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público." Revista de Administração Pública 44: 679-705.

Richardson, R. J., et al. (1999). "Pesquisa social: métodos e técnicas (334 pp.)." São Paulo: Editora Atlas.

Rezende, F. d. C. (2002). "A reforma do Estado em perspectiva comparada." Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública: 223-233.

Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations*. revised, New York: Simon & Schuster.

Rogers, E. M. (1995). "Diffusion of Innovations 4th Edition The Free Press New York."

Roy, J. (2017). "Digital government and service delivery: An examination of performance and prospects." Canadian Public Administration 60(4): 538-561.

Robertson, S. P. and R. K. Vatrapu (2010). "Digital government." Annual review of information science and technology 44(1): 317-364.

Ronaghan, S. A. (2002). "Benchmarking e-government: a global perspective." Assessing the progress of the UN member states. United Nations Division for Public Economics and Public Administration & American Society for Public Administration.

Santos, N. d. M. (2019). "Governo eletrônico: relação entre inovação e desempenho no serviço público."

Savoldelli, A., et al. (2014). "Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption." Government Information Quarterly 31: S63-S71.

Scott, J. K. (2005). "Assessing the Quality of Municipal Government Web Sites." State and Local Government Review 37(2): 151-165.

Schumpeter, J. A. (1934). "The Theory of Economic Development," Harvard University Press, Cambridge (Mass.), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.

Schumpeter, J. A. (1982). "Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural."

Schumpeter, J. A. (1997). "Ten Great Economists." from marx to Keynes. This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2003. Reissued with new introduction 1997 by Routledge.

Schwella, E. (2005). "Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança." Revista do Serviço Público Brasília 56 (3): 259-276 Jul/Set 2005.

Scupola, A. and A. Zanfei (2016). "Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library." Government Information Quarterly 33(2): 237-249.

Siddiquee, N. A. (2016). "E-government and transformation of service delivery in developing countries." Transforming Government: People, Process and Policy 10(3): 368-390.

Spink, P. (2006). "A inovação na perspectiva dos inovadores." Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. São Paulo: FGV Editora: 23-39.

Stahl, B. C. (2005). The paradigm of e-commerce in e-government and e-democracy. Electronic government strategies and implementation, IGI Global: 1-19.

Sundbo, J. (2003). "Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services." The international handbook on innovation: 97-114.

Teşu, M. D. (2012). "Developing e-government for better public services within European union." Theoretical and Empirical Researches in Urban Management 7(2): 79-88

United Nations. (2001). "Benchmarking e-government: a global perspective." Assessing the progress of the UN member states. United Nations Division for Public Economics and Public Administration & American Society for Public Administration.

United Nations. (2017). Government Survey 2016: E-Government in support of sustainable development.

United Nations. (2020). UN E-Government Survey.pdf. (Governos eletrônicos). Disponível em:<<http://geocities.com/maisbrasil/goveletron.htm>>.

Vigoda-Gadot, Eran, et al. (2008). " public sector innovation for europe: a multinational eight - country exploration of citizens perspectives." Public administration 86(2): 307-329.

Walker, R. M. (2007). "An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework." Journal of Public Administration Research and Theory 18(4): 591-615.

Walker, R. M., et al. (2011). "Exploring The Diffusion Of Innovation Among High And Low Innovative Localities." Public Management Review 13(1): 95-125.

West, D. M. (2004). "E-government and the transformation of service delivery and citizen attitudes." Public Administration Review 64(1): 15-27.

Wu, G. (2002). "Shenzhen Dianzi Zhengwu: Zhanlue Kuangjia Tantaos (Shenzhen's e-government: Strategic analysis)." Xinxihua Jianshe (Info Construction) 9: 23-27.

Wu, J., et al. (2002). "Woguo Dianzi Zhengwu de Xianzhuang yu Wenti (The current situation and the problems of e-government in China)." Xin Jingji Daokan (New Economy Herald): 6-9.

Windrum, P. (2008). "Innovation and entrepreneurship in public services." Innovation in public sector services: Entrepreneurship, creativity and management: 3-20.

Yin, Robert. K. (2005). "Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Zhang, J. (2002). "A critical review of the development of Chinese e-government." Perspectives 3(7): 163-184.

SELECTED ONLINE RESOURCES

United Nations:

Division for Public Economics and Public Administration United Nations Department of Economic and Social Affairs (DPEPA/UNDESA)

The Division's mission is to assist Member States in ensuring that their governance systems, administrative and financial institutions, human resources and policy development processes function in an effective and participatory manner by fostering dialogue, promoting and sharing information and knowledge and providing technical and advisory services.

<http://www.unpan.org/dpepa.asp>

Banco Mundial. (2015). e-Government. Disponível em:

<http://www.worldbank.org/en/topic/ict/brief/e-government>. Acesso em: 17 de Janeiro de 2017.

Foreign Government Resources on the Internet

<http://www.lib.berkeley.edu/GSSI/foreign.html>

Egovlinks.com This portal offers resources on e government including reports, news and links sorted by category.

http://www.egovlinks.com/world_egov_links.html

The Third Global Forum on Reinventing Government Portal

<http://www.egov.it/egovie/index.html>

The World Bank's e-government page includes information and case studies from developing countries on e-government organized by country, sector or objectives as well as links to external studies on e-government, many from developed countries.

<http://www1.worldbank.org/publicsector/egov/>

The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

Web site offers downloadable reports (in PDF format) on various aspects of e-government, public participation and ICT.

<http://www1.oecd.org/puma/pubs/>

Digital Governance is a project that explores and disseminates innovative models by which ICT can be used in developing countries to lead to better governance.

<http://www.digitalgovernance.org>

政务公开_上海市人民政府

<https://www.shanghai.gov.cn/nw2319/index.html>

上海：“一网通办”总门户新版上线_地方政务_中国政府网

http://www.gov.cn/xinwen/2021-01/15/content_5580130.htm

重磅 | 上海政务“一网通办”总门户正式上线!_服务

https://www.sohu.com/a/260363035_820009

上海：新版“一网通办”总门户上线 助力城市数字化转型_【快资讯】

https://www.360kuai.com/pc/96447f9c8451b0331?cota=3&kuai_so=1&tj_url=so_vip&sign=360_7bc3b157

上海政务“一网通办”总门户正式上线_新华每日电讯

http://www.xinhuanet.com/mrdx/2018-10/18/c_137540824.htm

上海政务“一网通办”总门户——上海市人民政府新闻办公室

<http://www.shio.gov.cn/sh/xwb/n809/n814/n845/u1ai18576.html>

建设电子政务 构建和谐社会

<http://www.ciia.org.cn/news/7376.cshtml>

APÊNDICE 1:

Sample questionnaire sent to public sector professionals working on e-government.
发送给从事电子政务工作的公共部门专业人员的问卷样本。

Apêndice A em português:

O objectivo deste questionário é avaliar a implementação do "One Net Office" em Xangai. Para o portal de assuntos governamentais de Xangai, com base na sua experiência pessoal, escolha a opção mais adequada para as seguintes questões. outro objectivo deste questionário é compreender a sua compreensão do website do governo electrónico de Xangai e a sua experiência e opiniões após a sua utilização.

Os resultados do questionário são utilizados apenas para a utilização de tese de pós-graduação.

Existem 24 perguntas neste questionário. Demorará cerca de 2-4 minutos a responder a este questionário.

O questionário não envolve o estado, segredos comerciais e privacidade pessoal.

Mais uma vez obrigado pela sua participação!

NOTA

1. Por favor, leia atentamente o questionário e depois responda às questões levantadas no questionário.

2. É melhor utilizar dados estatísticos oficiais para responder ao questionário que envolve dados estatísticos.

3. Se não souber a resposta a uma pergunta, por favor preencha o formulário Não Sabe ou Não Tem Solução.

4. Faça os comentários necessários sobre as perguntas correspondentes, de acordo com os requisitos do questionário.

5. Por favor, responda às perguntas relevantes neste questionário com sim, não, não sabe ou não tem solução.

Parte I Situação Geral

- 1) Identificação:
- 2) Cargo/Função:
- 3) Papel na implementação do e-governo:

Part II: As implementações do e-governo

1, as razões para levar a cabo o governo electrónico:

- a) Melhorar a eficiência do trabalho e o nível de serviço;
- b) Proporcionar a partilha de recursos e acelerar a troca de informações;
- c) Mudar a imagem do governo;
- d) Concorrência com outras regiões;
- e) Acelerar a troca de informações;
- f) Inovação
- g) Outros (por favor especifique) _____

2, classificação dos sistemas mais comumente utilizados pelo governo:

- a) portal do governo;
- b) documentos eletrónicos;
- c) escritório colaborativo;
- d) Aprovação online;
- e) Videoconferência;
- f) Outros (por favor especifique) _____

3, o modo de construção do sistema de informação governamental:

- a) os departamentos governamentais autoconstruídos;
- b) terceirização;
- c) desenvolvimento cooperativo;
- d) compra direta;
- e) Outros (especifique, por favor) _____

4, Se alguma das seguintes áreas de planeamento do e-governo é externalizada:

Sim Não

- a) Arquitetura em rede e desenvolvimento de prestação de serviços em linha
- b) Desenvolvimento de website
- c) Formação em recursos humanos
- d) Transações e coleções
- e) Outros

5, O desempenho do governo eletrónico na melhoria da eficiência do departamento:

- a) melhorar a eficiência do trabalho e o nível de serviço;
- b) Proporcionar a partilha de recursos;
- c) Facilitar a comunicação de informação dentro da organização;
- d) Melhorar a transparência na tomada de decisões;
- e) Aumentar a vontade do público de participar na política;
- f) Outros (por favor especifique) _____

6, as principais dificuldades encontradas na implementação do e-governo:

- a) financiamento insuficiente para a informatização;
- b) o ambiente jurídico é imaturo;
- c) compreensão insuficiente da liderança;
- d) sistema de gestão deficiente;

- e) as capacidades de informatização do pessoal não conseguem acompanhar o ritmo;
- f) A transformação do processo de aprovação é difícil;
- g) Outros (por favor especifique) _____

7, o custo de investimento acumulado do governo eletrónico (incluindo as despesas de funcionamento):

- a) menos de 500.000 por ano;
- b) de 500.000 a 2 milhões;
- c) 2 milhões a 5 milhões;
- d) 5 a 10 milhões;
- e) mais de 10 milhões;
- f) outros (por favor especifique) _____

8, Problemas de avaliação do E-governo:

- a) concentração na avaliação do website; b) falta ao governo a motivação intrínseca para avaliar;
- c) Falta de organismos de avaliação imparciais de terceiros;
- d) Avaliar apenas os resultados e não examinar os contributos;
- e) outros (por favor especifique) _____

9, as áreas mais importantes para o melhoramento do website do governo:

- a) expandir os serviços em linha do sítio web;
- b) aumentar a interação com os cidadãos;
- c) Melhorar a eficiência do trabalho;
- d) Expandir a participação do público;
- e) Divulgação de informação;
- f) Processo de aprovação;
- g) Outros (por favor especifique) _____

Parte III Sistema de Aplicação de e-governo

10. Qual é o modo de circulação de documentos do website do e-governo de Xangai?

- a) modo DC;
- b) Modo de manobras;
- c) modo Confluência;
- d) modo de refluxo;
- e) Outro (por favor especifique) _____

11. Que tipo de tecnologia de aplicação de escritório colaborativa é aplicada pela rede de e-governo de Xangai?

- a) Trabalho colaborativo baseado no fluxo de trabalho;
- b) Escritório colaborativo com base em redes de tomada de decisão;
- c) Outros (por favor especifique) _____

Parte IV Sistema de Serviço Público

12. Qual dos seguintes métodos de divulgação de informação é utilizado pela rede de e-governo do município de Xangai? *

- a) Lançamento do portal governamental de uma só paragem;
- b) Lançamento de informação distribuída;
- c) Outros (por favor especifique) _____

13. O sistema de compras eletrônicas da Rede de e-governo do município de Xangai personifica os princípios de abertura, equidade e imparcialidade? *

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Outro (especifique, por favor) _____

14. Quais são as deficiências da aprovação administrativa do e-governo do município de Xangai? *

- a) Má função de ligação;
- b) Regulação inadequada;
- c) Processo de aprovação incómodo C
- d) Outros (por favor especifique) _____

Parte V Sistema para aplicação de segurança

15. Qual é a capacidade de proteção da segurança da informação e da rede? *

- a) mais forte;
- b) fraco;
- c) Basicamente desprotegido
- d) Outros (por favor especifique) _____

16. O governo de Xangai emitiu leis e regulamentos relevantes relacionados com a segurança? *

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Outro (especifique, por favor) _____

17. Acha que existem riscos de segurança na rede de e-governo do município de Xangai? *

- a) Sim;
- b) Não;
- c) Outro (especifique, por favor) _____

18. De onde vêm os riscos de gestão da rede de e-governo do município de Xangai?

- a) Sistema de gestão imperfeito;
- b) A política de segurança é imperfeita;
- c) Falta de sistema de resposta a emergências;
- d) Outros (por favor especifique) _____

Parte VI Avaliação dos efeitos da aplicação

19. A implementação da rede de e-governo do município de Xangai para apoiar os procedimentos de tomada de decisões governamentais:

- a) basicamente não há apoio;
- b) apoio;
- c) Altamente apoiado;
- d) Outros (por favor especifique) _____

20. Eficiência de processamento operacional após a implementação da rede de e-governo:

- a) Nenhuma melhoria;
- b) Melhoramento;
- c) Melhoria substancial;
- d) Outros (especificar) _____

21. Quer a aplicação da rede de e-governo do município de Xangai tenha desempenhado um papel na redução do custo dos serviços:

- a) Sim;
- b) Não;
- c) não é óbvio;
- d) Outro (especifique, por favor) _____

22. Pensa que o nível de implementação do e-governo do município de Xangai no país pertence a:

- a) a um nível elevado;
- b) a um nível intermédio;
- c) relativamente atrasado;
- d) Outro (especificar) _____

23. A implementação do e-governo do município de Xangai aumentou a transparência dos gabinetes governamentais:

- a) Melhorou a transparência dos gabinetes do governo;
- b) um pouco reduzida;
- c) basicamente nada mudou;
- d) outros (por favor especifique) _____

24. A implementação do e-governo do município de Xangai modernizou os procedimentos administrativos:

- a) a modernização dos procedimentos administrativos;
- b) mais inclinado para o tradicional escritório de papel;
- c) basicamente nada mudou;
- d) Outros (por favor especifique) _____

Apêndice 1

此问卷的目的是就上海“一网通办”的实施情况进行评估。对于上海政务门户网站，以您个人的使用经历而言，对以下问题选出最合适的选项。

本调查问卷宗旨在于了解您对上海电子政务网站的了解及使用后的体验和看法。调查问卷结果仅用于对研究生毕业论文的使用。

本调查问卷共 22 题，回答本问卷大约会占用您 2 分钟左右的时间。

该问卷不涉及国家、商业机密及个人隐私。再次感谢您的参与！

注意事项

1. 请仔细阅读问卷然后回答问卷中提出的问题。
2. 最好能用官方的统计数据来回答问卷中涉及数据统计的问题。
3. 如果你不知道某个问题的答案，请填写不知道或无解。
4. 根据问卷的要求对相应的问题进行必要的评论。
5. 请有是，否，不知道或无解来回答此问卷中相关问题。

第一部分 一般情况

受试所在部门:

调查开始的日期:

该单位管辖或职能活动范围:

第二部分 有关电子政务的使用

1, 开展电子政务的原因:

- a) 提高工作效率与服务水平;
- b) 提供资源共享, 加快信息交流;
- c) 改变政府形象;
- d) 与其它地区竞争;
- e) 加快信息交流;
- f) Other (please specify) _____

2, 政府最常用系统排名:

- a) 政府门户网站;
- b) 电子公文;
- c) 协同办公;
- d) 网上审批;
- e) 视频会议;
- f) Other (please specify) _____

3, 政府信息系统建设模式:

- a) 政府部门自建;
- b) 外包;
- c) 合作开发;
- d) 直接购买;
- e) Other (please specify) _____

4、电子政务计划以下任何领域是否被外包：是 否

- a) 全网架构和在线服务交付开发 ____
- b) 网站开发 ____
- c) 人力资源培训 _____
- d) 交易和收款 ____
- e) 其他 _____

5、电子政务对部门效益提升的表现：

- a) 提高工作效率与服务水平;
- b) 提供资源共享;
- c) 促进组织内部信息沟通;
- d) 提高决策透明度;
- e) 提高公众参政意愿;
- f) Other (please specify) _____

6、电子政务实施过程中遇到的主要困难：

- a) 信息化的经费不足;
- b) 法制环境不成熟;
- c) 领导认识不充分;
- d) 管理体制不顺;
- e) 人员信息化技能跟不上;
- f) 审批流程改造难度大;
- g) Other (please specify) _____

7、电子政务累计投入的费用（包括运营经费）：

- a) 少于 50 万每年;
- b) 50 万到 200 万;
- c) 200 万到 500 万;

- d) 500 到 1000 万;
- e) 1000 万以上;
- f) Other (please specify) _____

8, 电子政务考核存在的问题:

- a) 偏重于网站的评估;
- b) 政府缺乏评估的内在动力;
- c) 缺乏公正的第三方评估机构;
- d) 只评结果不考察投入;
- e) Other (please specify) _____

9, 政府网站最需要改进的地方:

- a) 扩大网站的在线服务;
- b) 增加与公民的互动;
- c) 提高办事的效率;
- d) 扩大公众的参与;
- e) 信息公开;
- f) 审批流程;
- g) Other (please specify) _____

第三部分 电子政务业务应用体系

10, 上海电子政务网站的公文流转模式是哪种? :

- a) 直流模式;
- b) 分流模式;
- c) 合流模式;
- d) 回流模式;
- e) Other (please specify) _____

11. 上海电子政务网应用了哪种协同办公应用技术？

- a) 基于工作流的协同办公;
- b) 基于决策网络的协同办公;
- c) Other (please specify) _____

第四部分 公共服务体系

12.上海电子政务网采用的是以下哪种信息发布方式？ *

- a) 一站式政府门户发布;
- b) 分布式信息发布;
- c) Other (please specify) _____

13.上海电子政务网的电子采购系统是否体现了公开、公平、公正的原则？ *

- a) 是;
- b) 否;
- c) Other (please specify) _____

14.上海电子政务行政审批有哪些不足？ *

- a) 联动功能差;
- b) 监管不足;
- c) 审批过程繁琐
- d)Other (please specify) _____

第五部分 安全体系

15.信息与网络安全防护能力如何? *

- a) 较强;
- b) 较弱;
- c) 基本无防护能力
- d) Other (please specify) _____

16.上海政府是否出台过与网络安全有关的相关法律法规? *

- a) 是;
- b) 否;
- c) Other (please specify) _____

17.您觉得上海电子政务网是否存在安全隐患? *

- a) 是;
- b) 否;
- c) Other (please specify) _____

18.上海电子政务网的管理风险来自哪里?

- a) 管理制度不完善;
- b) 安全策略有漏洞;
- c) 缺乏应急体系;
- d) Other (please specify) _____

第六部分 应用效果评价

19, 上海电子政务网的实施对政府决策的支持程序:

- a) 基本没有支持;
- b) 有所支持;
- c) 高度支持;
- d) Other (please specify) _____

20, 实施电子政务网后业务处理效率:

- a) 没有提高;
- b) 有所提高;
- c) 大幅度提高;
- d) Other (please specify) _____

21, 上海电子政务网的应用是否起到了降低服务成本的作用:

- a) 是;
- b) 否;
- c) 不明显;
- d) Other (please specify) _____

22, 你认为上海电子政务网实施水平在全国属于:

- a) 较高水平;
- b) 中等水平;
- c) 比较落后;
- d) Other (please specify) _____

23, 上海电子政务网的实施是否增加了政府办公的透明度:

- a) 提高了政府办公的透明度;
- b) 有所降低;

- c) 基本没有什么改变;
- d) Other (please specify) _____

24, 上海电子政务网的实施使行政程序更加现代化:

- a) 使行政程序更加现代化;
- b) 更偏向于传统纸制办公;
- c) 基本没有什么改变;
- d) Other (please specify) _____

APÊNDICE 2

Roteiro de Entrevista -Cognitiva Entrevista

Público Alvo: Administradores do nível médio no centro dos dados.

Esta entrevista faz parte do projeto de pesquisa no âmbito do Mestrado em Administração Pública da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, orientado pelo Prof. Dr. Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araujo.

O estudo tem como objetivo geral entender como a implementação do e-governo através de portal website do governo pode influenciar na dinâmica de gestão dos processos administrativos da instituição e na autorização do processo com melhoria os aspectos de eficiência e transparência.

Caso seja do seu interesse conhecer o resultado final deste estudo, por favor, envie um e-mail para o endereço eletrônico celinazou2010@gmail.com.

Genero: Feminino Masculino

Vinculo Institucional: Docente

Técnico Administrativo Terceirizado

这次采访是 UMINHO 大学经济与管理学院公共管理硕士学位研究项目的一部分，由 Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araujo 教授指导。这项研究的目标是政府门户网站等电子政务的实施如何影响研究行政程序的动态管理及在流程审批诸如效率与透明度等方面的改进。如果您有兴趣了解本研究的最终结果，请发送电子邮件至 celinazou2010@gmail.com。

DIMENSÃO A-AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A1- Eficiência

1. De que forma “One Net Office” no município de Xangai contribui (ou não) em termos dos fluxos processuais administrativos?

1. 上海一网通办在快速行政程序方面有何贡献（或不贡献）？

A2- Fluxo e Segurança

2. Fale sobre a influência da implementação do “One Net Office” no quesito segurança dos processos e informações?

(Reengenharia de processos, prazos de aprovação do processo, protecção e segurança dos dados.....)

2.谈谈一网通办对流程和信息安全的影响？（流程再造、审批时限、数据安全防护...）

A3- Transperência

Como o “One Net Office” influencia em termos de transparência na gestão dos processos?

(Modo de serviço)

3.一网通办在流程管理的透明度方面有何影响？（服务方式）

A4- Economicidade

4. Considera que a implementação do “One Net Office” resultou em economia para a instituição/orgão

no que tange uso de papel, espaço para armazenamento, transporte, pessoal e outros suprimentos?

您是否认为一网通办的实施为研究所/机构节省了纸张，存储，运输，人员和其他用品的使用？

A5- Modernização - influência

5.1 Como o “One Net Office” impactou os fluxos existentes? *(Fluxo de trabalho, guia do processo)

5.1 一网通办如何影响原有流程？（工作流程，办事指南）

5.2 Esse fluxo é claro para o usuário? No quais aspectos?

5.2 此流程对用户是否清晰？在哪些方面？

5.3 Como o “One Net Office” influencia na interação dos servidores, unidades e orgaos?

(A estrutura da plataforma do Centro de Dados).

5.3 一网通办如何影响使用者、部门和机构的互动？（大数据中心的平台结构）

5.4 De que forma o “One Net Office” impacta na produtividade e entrega dos serviços?(Melhorou/piorou, tornou mais produtivo..)

5.4 一网通办对生产力和服务交付的影响？（改善/恶化，使生产力更高..）

DIMENSAO B= AVALIACAO DO PORTAL WEBSITE DO GOVERNO

B1- Se o portal website do governo facilita a tomada de decisões relacionadas com programas do e-governo

B1 – 政府门户网站是否促进电子政务计划相关决策

7. Você considera que o portal do governo facilita a tomada de decisões relacionadas com programas do e-governo?

7. 您是否认为政府门户网站有助于与电子政务计划相关的决策？ ?

B2- Pontos Fortes/ Pontos Fracos

8.Voce considera que o “One Net Office” trouxe dificuldades ou problemas durante o fluxo ? Se sim, quais?

您认为一网通办在流程上存在的重大困难或问题是什么？如果是，哪些？

B3- Outros Destaques

9. Há algo a acrescentar que não tenha sido abordado nas questões anteriores e na sua opinião merece destaque? Alguma sugestão?

9. 在以往的议题中没有涉及并认为值得关注的补充内容是什么？

APÊNDICE 3 Os indicadores sobre a avaliação do portal website do governo

1º dos indicadores	2º dos indicadores	Pontos de avaliação
Divulgação das informações	Divulgação das informações básicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pode consultar facilmente as informações gerais da região. 2. Se é conveniente consultar a informação funcional dos departamentos de desenvolvimento e reforma, educação e outros. 3. Pode consultar facilmente o currículo do líder e fotografias e outras informações. 4. Se a coluna de notícias dinâmicas pode ser atualizada e mantida em tempo útil. 5. Se a coluna de documentos de política pode ser atualizada e mantida em tempo útil.
	Divulgação de informação em áreas chave	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pode consultar facilmente o 14º Plano Quinquenal, planeamento especial e outras informações. 2. Se é conveniente consultar a supervisão do mercado e informação sobre a aplicação da lei. 3. Pode consultar facilmente a informação normalizada sobre prevenção e controlo de epidemias. 4. Pode consultar facilmente as informações relevantes, tais como fundos financeiros. 5. Pode consultar facilmente informações relevantes, tais como proteção ecológica. 6. A uniformização e normalização da divulgação

		<p>dos assuntos governamentais.</p> <p>7. As empresas e instituições públicas, como a educação e a saúde, estão abertas ao cidadão.</p>
	<p>Libertação e abertura dos dados</p>	<p>1. Se pode facilmente consultar dados governamentais e visualizar a situação.</p> <p>2. Acesso fácil aos conjuntos dos dados abertos pelo governo.</p>
Interpretação das políticas	<p>Chegada da política</p>	<p>1. Se se deve construir uma biblioteca de documentos de política.</p> <p>2. A classificação multidimensional dos documentos da política, bem como a situação de empurrão ativo com tipos de utilizadores e necessidades de trabalho.</p>
	<p>Proporções da interpretação</p>	<p>1. Proporção de interpretação de documentos políticos emitidos em nome do governo local que envolvem uma vasta gama de questões e têm um elevado grau de preocupação social.</p> <p>2. Proporção de interpretação de documentos de política emitidos em nome do gabinete geral (gabinete) da região que envolve uma vasta gama de temas e que tem um elevado grau de preocupação social.</p> <p>3. Proporção de interpretações do Governo Local.</p>
	<p>Ligações da interpretação</p>	<p>1. Se o documento político e o material de interpretação estão inter-relacionados, fornecer a</p>

		<p>entrada para a página do material de interpretação na página do documento, e associar o conteúdo relevante do documento político na página de interpretação.</p> <p>2. Se deve reimprimir atempadamente os artigos comentados pelos meios de comunicação social que estão em vigor para a interpretação do espírito do documento das políticas.</p>
	Qualidade da interpretação	<p>1. Se publicar várias formas de interpretação, comentários e entrevistas, detalhando a base de fundo da política, objetivos e tarefas, principais conteúdos, e problemas a resolver.</p> <p>2. Quer seja exibido através de digitalização, ilustração de gráficos, áudio e vídeo, animação e outras formas.</p>
Serviços Online	Guia do trabalho	<p>Inspeção aleatória de 5 artigos de serviço do escritório:</p> <p>1. Se as categorias de elementos-chave do guia de trabalho (incluindo o nome do assunto, a base para a fixação, as condições de aplicação, os materiais de manuseamento, o local de manuseamento, a agência de manuseamento, a norma de cobrança, o tempo de processamento, o número de telefone de contacto, e o processo de manuseamento) estão completos.</p> <p>2. Se os requisitos de formato para o manuseamento de materiais são claros (tais como a não especificação do original/cópia, versão em papel/versão eletrónica, número de cópias, etc.).</p>

		<p>3. Se existem ambiguidades na expressão (tais como "outros materiais que devem ser submetidos de acordo com as leis e regulamentos relevantes").</p> <p>4. Se os documentos da política mencionados nas diretrizes são específicos.</p>
	Formulário da amostra	Verificar aleatoriamente o guia de trabalho, exigindo que o funcionário forneça formulários de candidatura, formulários de candidatura, etc., mas não fornecendo um canal de acesso ao formulário normalizado.
	Estatísticas do trabalho	<p>1. Divulgar (ou não) os dados estatísticos.</p> <p>2. Se os dados estatísticos do trabalho são atualizados no dia útil.</p>
	Serviço de cenário particular	<p>1. Se integrar informação relevante e recursos de serviços de conveniência, tais como registo de novos carros, seleção de matrículas, seguro de compra, mudança de veículo, transferência de transação, etc., em torno do registo de veículos automóveis, e fornecer serviços de conveniência baseados em cenários.</p> <p>2. Se integrar informação relevante e recursos de serviços convenientes, tais como segurança social, educação e formação, saúde e saúde, transportes, cultura, desporto e lazer em torno do bem-estar dos idosos, e fornecer serviços temáticos baseados em cenários.</p>

	Serviço de Cenário Empresarial	<p>1. Se integrar informação relevante e recursos de serviços convenientes, tais como aprovação do nome, licença comercial, selo oficial, registo fiscal, registo de seguros, etc., em torno do estabelecimento de empresas, e fornecer serviços temáticos baseados em cenários.</p> <p>2. Se integrar informação relevante e recursos de serviços convenientes, tais como registo de projetos, aprovação de projetos, registo de informações, etc., em torno da aprovação de investimentos, e fornecer serviços temáticos baseados em cenários.</p>
Comunicação interativa	Integração do canal	<p>1. A integração de canais semelhantes, tais como mensagens, solicitações e entrevistas.</p> <p>2. Integração do portal website governamentais com outros canais de interação, tais como o 12345.</p>
	Resposta de mensagem	<p>1. Se pode receber a resposta no prazo de 5 dias úteis.</p> <p>2. Se há prevaricação ou perfunctório no conteúdo da resposta.</p>
	As cartas	<p>1. A carta está aberta aos cidadãos.</p> <p>2. Se os elementos da mensagem estão completos ou não abrange elementos como tempo de mensagem, tempo de resposta, unidade de resposta, e conteúdo da resposta.</p>
	Pedido dos	

	inquéritos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se se deve realizar um inquérito de solicitação em torno do trabalho central e dos pontos quentes da sociedade. 2. Se deve responder aos resultados do inquérito de solicitação de forma atempada e responder à adoção.
	Interação Inteligente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se se deve estabelecer o automático inteligente. 2. A qualidade das respostas ao serviço inteligente.
Mostre o portal website	Nome do portal website	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se o nome do website é claro e padronizado. 2. Se o nome do portal website é claro e estandardizado.
	Identidade do portal website	Identidade do portal website do governo, o código de identificação do site, o número de registo ICP, identidade de registo do órgão de segurança pública, o organizador do portal website e as informações de contacto estão claramente listados na área funcional na parte inferior da página completa do portal website.
	Entrada de correção de erros	<ol style="list-style-type: none"> 1. O website do portal é pendurado com a entrada "Encontrei o website errado do governo". 2. O website do departamento acrescentou a entrada "Encontrei o website do governo errado".
	motor da pesquisa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se o portal website fornece pesquisa e está disponível. 2. Se os resultados da pesquisa do portal website estão categorizados.

			3. Se a agregação baseada em palavras-chave é fornecida.
Espalhe a aplicação	Índice de pesquisa		A inclusão do portal website em pesquisas públicas.
		Visitas dos utilizadores	1. O número médio de visitas fotográficas por dia ao portal website. 2. O número médio visitados por dia no portal website.
		Satisfação dos utilizadores	1. Weibo e WeChat para a facilidade de utilização do portal website. 2. A reputação dos utilizadores de Weibo e WeChat pela praticidade do portal website.
Supervisão e gestão	Condições para utilizar		1. Disponibilidade da página inicial e links (incluindo imagens, anexos, links externos, etc.) do website. 2. A atualização e manutenção da página inicial e de cada coluna do portal website, quer existam colunas em branco, não atualizadas a longo prazo e outros fenómenos.
		Verificações	1. Se devem ser efetuadas verificações no portal website dos governos locais. 2. Se os resultados das verificações são tornados públicos.
		Notificação	1. O portal website do governo foi notificado pelo Gabinete Geral do Conselho de Estado.

		2. Se os problemas relatados pelo Conselho de Estado e expostos pelos meios de comunicação social foram retificados no dia útil.
Seleção de casos de inovação e desenvolvimento	Intensificação	A exploração e aplicação do portal website do governo em aspetos intensivos.
	Inteligência	A exploração e aplicação do portal website do governo em termos de inteligência.
	Normalização	A exploração e aplicação do portal website do governo em termos de padronização.
	Novos meios de comunicação para o governo	Utilizar os novos meios de comunicação para assuntos governamentais para promover assuntos governamentais abertos, responder a preocupações sociais, fornecer serviços convenientes e realizar intercâmbios interativos.

Fonte: de autora

(2013). "<European Public Sector Innovation Scoreboard 2013.pdf.en.pdf>."

Abrahamson, E. (1991). "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations." Academy of management review **16**(3): 586-612.

Anthony Arundel, C. B. a. B. F. (2016). "Methodologies for measuring innovation in the public sector." (OECD Blue Sky Forum on Science and Innovation Indicators): P1-22.

Arduini, D., et al. (2010). "Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy." Information economics and policy **22**(3): 257-275.

Ask, A., et al. (2008). "The Örebro city citizen-oriented e-Government strategy." International Journal of Electronic Government Research (IJEGR) **4**(4): 69-88.

Barbosa, A. F., et al. (2013). "Rethinking e - government performance assessment from a citizen perspective." Public administration **91**(3): 744-762.

Bloch, C. (2013). Measuring innovation in the public sector. Handbook of Innovation Indicators and Measurement, Edward Elgar Publishing.

Borins, S. F. (2014). The persistence of innovation in government, Brookings Institution Press with Ash Center for Democratic Governance and

Bresser-Pereira, L. C. (1996). "Da administração pública burocrática à gerencial."

carter, b. (2013). "Measuring innovation in the public sector .pdf>."

- Choi, J. N. and W. J. Moon (2013). "Multiple forms of innovation implementation." Organizational Dynamics 42(4): 290-297.
- Chung, J., et al. (2004). Economic development through administrative reform: the role of e-government in China, American Political Science Association.
- Damanpour, F., et al. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations." Journal of management studies 46(4): 650-675.
- De Vries, H., et al. (2016). "Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda." Public administration 94(1): 146-166.
- Dias, G. A. d. F., et al. (2019). "A Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico: Uma Análise da Produção Científica Internacional."
- Gallouj, F. (2007). Economia da Inovação : um balanço dos debates recentes. in Bernardes R.C. et Andreassi T. (eds), Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento, São Paulo, ed. Saraiva: p. 3-27.
- GOSC (2002). "Decree No. 17
" General Office of the State Council.
- Halvorsen, T., et al. (2005). "On the differences between public and private sector innovation." Publin Report D 9(Publin Report n.D9. Oslo: NIFU STEP.): 33-34.
- Hartley, J. (2005). "Innovation in governance and public services: Past and present." Public money and management 25(1): 27-34.
- He, H. and J. Zhang (2002). "Wangluo Shidai de Zhengfu Guanli Biange." 136, 171-173.
- Janita, M. S. and F. J. Miranda (2018). "Quality in e-Government services: A proposal of dimensions from the perspective of public sector employees." Telematics and Informatics 35(2): 457-469.
- Kalathil, S. and T. C. Boas (2001). "The Internet and state control in authoritarian regimes."
- Lee, J. (2010). "10year retrospect on stage models of e-Government: A qualitative meta-synthesis." Government Information Quarterly 27(3): 220-230.
- Miles, I. (2001). Services innovation: a reconfiguration of innovation studies, PREST, University of Manchester.
- Moon, M. J. (2002). "The evolution of e - government among municipalities: rhetoric or reality?" Public Administration Review 62(4): 424-433.
- Nations, U. (2001). "Benchmarking E-government_A Global Perspective - Assessing the UN Member States (2002).pdf>." Division for Public Economic and Public Administration, and American Society for Public Administration(Division for Public Economic and Public Administration, and American Society for Public Administration).
- OCDE (2005). " Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: Finep."
- Oliveira, J. B. d. (2006). "Governo eletrônico: uma análise quantitativa do uso de sistemas de informação em prefeituras." Encontro da ANPAD 30.
- Potnis, D. D. (2010). "Measuring e-Governance as an innovation in the public sector." Government Information Quarterly 27(1): 41-48.
- Rezende, F. d. C. (2002). "A reforma do Estado em perspectiva comparada." Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública: 223-233.

- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations*. revised, New York: Simon & Schuster.
- Rogers, E. M. (1995). "Diffusion of Innovations 4th Edition The Free Press New York."
- Roy, J. (2017). "Digital government and service delivery: An examination of performance and prospects." *Canadian Public Administration* **60**(4): 538-561.
- Savoldelli, A., et al. (2014). "Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption." *Government Information Quarterly* **31**: S63-S71.
- Scott, J. K. (2005). "Assessing the Quality of Municipal Government Web Sites." *State and Local Government Review* **37**(2): 151-165.
- Secchi, L. (2009). "Modelos organizacionais e reformas da administração pública." *Revista de Administração Pública* **43**: 347-369.
- Siddiquee, N. A. (2016). "E-government and transformation of service delivery in developing countries: The Bangladesh experience and lessons." *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Stahl, B. C. (2005). The paradigm of e-commerce in e-government and e-democracy. *Electronic government strategies and implementation*, IGI Global: 1-19.
- Sundbo, J. (2003). "Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services." *The international handbook on innovation*: 97-114.
- Teşu, M. D. (2012). "Developing e-government for better public services within European union." *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management* **7**(2): 79-88.
- Walker, R. M., et al. (2011). "Exploring The Diffusion Of Innovation Among High And Low Innovative Localities." *Public Management Review* **13**(1): 95-125.
- West, D. M. (2004). "E - government and the transformation of service delivery and citizen attitudes." *Public Administration Review* **64**(1): 15-27.
- Wu, G. (2002). "Shenzhen Dianzi Zhengwu: Zhanlue Kuangjia Tanta (Shenzhen's e-government: Strategic analysis)." *Xinxihua Jianshe (Info Construction)* **9**: 23-27.
- Wu, J., et al. (2002). "Woguo Dianzi Zhengwu de Xianzhuang yu Wenti (The current situation and the problems of e-government in China)." *Xin Jingji Daokan (New Economy Herald)*: 6-9.
- Yin, R. K. (2005). "Estudo de caso: planejamento e métodos. trad." *Daniel Grassi* **3**.
- Zhang, J. (2002). "A critical review of the development of Chinese e-government." *Perspectives* **3**(7): 163-184.