

# **Do Governo Eletrónico à Governança Digital: Modelos e Estratégias de Governo Transformacional**

## **From Electronic Government to Digital Governance: Transformational Government Models and Strategies**

Ricardo Cunha Dias<sup>22</sup>

Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal

Marco Antônio Santana Gomes<sup>23</sup>

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal; Agência Nacional de Telecomunicações do Brasil, Brasil;

### **RESUMO**

Este texto analisa modelos e estratégias de Governo Transformacional (t-Gov), procurando contribuir para a clarificação deste conceito. Recorrendo a uma revisão da literatura sobre o tema, o texto discute o que se entende por Transformação Digital do governo no quadro do alargamento conceptual do governo eletrónico para a governança digital. Os resultados evidenciam o t-Gov como um modelo adaptativo constituído por estratégias que procuram criar condições institucionais para habilitar um processo de Transformação Digital centrado nos usuários. O texto conclui que o envolvimento dos cidadãos e a cocriação são os elementos principais de tais estratégias, sendo que o objetivo do t-Gov é criar mecanismos contextualizados de governança digital que os possibilitem.

**Palavras-Chave:** Governo Transformacional; Governo Eletrónico; Governança Digital; Cocriação Cidadã.

### **ABSTRACT**

This text analyses Transformational Government (t-Gov) models and strategies, seeking to contribute to the clarification of this concept. Using a literature review on the topic, the text discusses what is meant by Digital

---

<sup>22</sup> Licenciado e Mestre em Sociologia e Doutorando em Administração Pública, especialização em Políticas Públicas, no Instituto de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), da Universidade de Lisboa. É também Professor Auxiliar Convidado do ISCSP e investigador colaborador do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP).

E-mail: [ricardo.daniel.cunha.dias@gmail.com](mailto:ricardo.daniel.cunha.dias@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3801-1851>

<sup>23</sup> Engenheiro Electricista pela Universidade de Uberaba (Uniube), Bacharel em Ciências Económicas pela Universidade Federal de Sergipe (UFC), Mestre em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB). Doutorando em Administração Pública, especialização em Políticas Públicas, no ISCSP. É também Especialista em Regulação da Agência Nacional de Telecomunicações do Brasil (Anatel).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9650-8911>

Transformation of the government in the context of the conceptual enlargement of the e-government for digital governance. The results show t-Gov as an adaptive model consisting of strategies that seek to create institutional conditions to enable a Digital Transformation process centred on users. The text concludes that citizen involvement and co-creation are the main elements of such strategies, and the objective of t-Gov is to create contextualized mechanisms of digital governance that enable them.

**Keywords:** Transformational Government; Electronic Government; Digital Governance; Citizen Co-creation.

## 1. Introdução

Durante os anos 2000, o conceito ‘Governo Transformacional’ (*Transformational Government/t-Government/t-Gov*) surgiu no léxico político e acadêmico para referir uma etapa avançada de governo eletrônico (*e-Government/e-Gov*) caracterizada pela reestruturação radical do setor público (Parisopoulos, Tambouris & Tarabanis, 2009; 2014; Omara, Weerakkodya & Daowdb, 2020). Porém, a essência do desenvolvimento do e-Gov foi sempre transformar os processos internos e externos do governo, utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para fornecer serviços e políticas mais eficientes e mais direcionados para os cidadãos (Bannister & Connolly, 2011; Van Veenstra, Klievink & Janssen, 2011; Curtis, 2019). Sem essa transformação das estruturas internas do governo e das relações/interações com os usuários (cidadãos e empresas), a digitalização do governo reduz-se à mera informatização de alguns serviços públicos, sem existir uma verdadeira transformação (Janowski, 2015).

A literatura apresenta esta problemática como ‘versão restrita’ (e-Gov 1.0) vs. ‘versão ampliada’ (e-Gov 2.0 e 3.0) do governo eletrônico (Martins & Ramos, 2008), ou como ‘governo eletrônico’ vs. ‘governo digital’ (OCDE, 2004; Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2005; Janowski, 2015; Erkut, 2020). Na versão digital/ampliada, o potencial transformador do uso das TIC no governo decorre das múltiplas possibilidades de interação que isso permite (Omara, Weerakkodya & Daowdb, 2020). No entanto, habilitar esse potencial implica operar um conjunto de mudanças organizacionais e culturais que alarguem a capacidade do governo em democratizar o poder público e a participação dos usuários (Savoldelli, Codagnone & Misuraca, 2014). Na prática, esse caminho tem sido percorrido através do desenvolvimento de mecanismos contextualizados de governança eletrônica (*e-Governance*) que procuram colocar os cidadãos e outros *stakeholders* no centro do funcionamento e governação do Estado (Janowski, 2015).

Neste quadro, o t-Gov parece ter surgido como um modelo para habilitar a versão digital/ampliada do e-Gov. No entanto, não é ainda claro na literatura qual a diferença entre

um conceito e outro e até que ponto tal não se trata de uma duplicação (Omara, Weerakkodya & Daowdb, 2020). Além disso, não há consenso sobre o que significa Transformação Digital do governo (Curtis, 2019), sendo que o conceito de governança eletrônica adquire significados distintos se problematizado num quadro de governação ou de gestão pública (Palvia & Sharma, 2007). Isto leva-nos a colocar as seguintes questões de partida:

1. O que significa/implica a Transformação Digital do governo?
2. O que difere o t-Gov do e-Gov?
3. Qual o modelo de ‘governança da transformação’ do Estado contido nesse conceito?

Assim, por meio de uma revisão da literatura sobre o tema, este texto aborda o conceito de t-Gov e analisa os modelos e estratégias para a sua ativação, procurando clarificar o que se entende por transformação do governo através das TIC, quais as diferenças entre este conceito e o de e-Gov, seu predecessor, e qual o modelo de ‘governança da transformação’ do Estado implícito a tais diferenças.

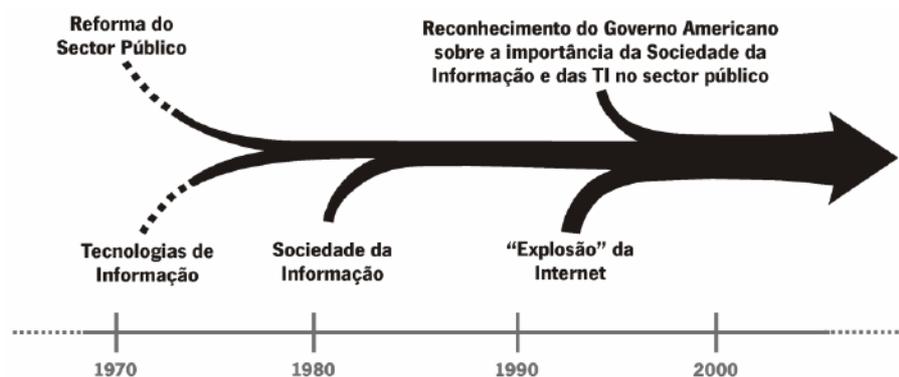
O texto encontra-se estruturado em três partes. Na primeira são apresentados os conceitos de governo e governança eletrônica, procurando-se identificar os espaços/formas de interação entre governo e cidadãos possibilitados pelas TIC, e os seus modelos de evolução. A segunda centra-se no conceito de t-Gov, discutindo-se o que significa/implica a transformação do governo pelo uso das TIC, bem como as estratégias existentes para ativar tal transformação. Por fim, discute-se a ‘governança da transformação’, evidenciando a importância do envolvimento dos cidadãos e da cocriação no quadro de um novo modelo de funcionamento e governação do Estado em construção.

## **2. Governo Digital: Conceito(s) e Modelos de Desenvolvimento**

O recurso às TIC no setor público remonta aos anos 60/70 do século passado. Porém, o termo ‘governo eletrônico’ só adquiriu notoriedade em meados da década de 1990, com o *boom* da Internet, primeiramente como um contexto de partilha de experiências/práticas governativas, e depois como campo de estudo (Grönlund & Horanm, 2004). Até então, a utilização da tecnologia no governo resumia-se à automatização de processos pré-existentes ao nível departamental, sem que houvesse perceção sobre o seu potencial como modelo de reforma e modernização do Estado (Yildiz, 2007; Sá-Soares, 2009). Esta situação alterou-se em 1993, quando o governo dos EUA realçou o papel que a Sociedade da Informação e, em específico,

a utilização das TIC na reforma do setor público, podia desempenhar na renovação da sociedade americana (Sá-Soares, 2009).

Depois disso, diversos países seguiram o mesmo exemplo e, por volta da viragem do milénio, a elaboração e implementação de políticas e estratégias de e-Gov ganhou uma atenção global (Grönlund & Horanm, 2004; Sá-Soares, 2009). Desde então, o surgimento de novas tecnologias baseadas na Internet tem influenciado mudanças internas nas instituições públicas e uma maior interação e colaboração com outras instituições, públicas e privadas, assim como com os cidadãos (Vlahovic & Veracic, 2015).



**Figura 1.** Condições prévias ao surgimento do Governo Eletrónico  
Fonte: Sá-Soares (2009, p. 21).

## 2.1. Evolução da Tecnologia e Modelos de Governo Eletrónico

Embora o *e-Government* seja parte integrante dos modelos de governação do Estado, os avanços neste campo são mais facilmente relacionados com a evolução tecnológica, particularmente da *World Wide Web*. Isso pode ser constatado, tanto pelos modelos de maturidade propostos na literatura, como será demonstrado adiante (Quadro 2.), quanto na correspondência entre tendências tecnológicas e modelos de *e-Government*, como por exemplo: *web 2.0* x e-Gov 2.0; governo aberto x dados abertos; *web* semântica x e-Gov semântico (Barcevičius, et al., 2019).

Tim Berners-Lee, que propôs a *World Wide Web* na década de 1980, descreve a evolução dessa tecnologia em três fases de inovação (Quadro 1.): a “*Web* de documentos” (*Web 1.0*); a “*Web* de pessoas” (*Web 2.0*); e a “*Web* de dados” (*Web 3.0*) (Anderson, 2007, p 195-198). Cada um desses saltos tecnológicos vem influenciando uma mudança de paradigma do uso das TIC na administração pública.

### Quadro 1. Evolução da Tecnologia e do e-Gov

<b>Web 1.0 &gt; e-Gov 1.0</b>	<b>Web 2.0 &gt; e-Gov 2.0</b>	<b>Web 3.0 &gt; e-Gov 3.0</b>
Orientado para o Governo	Orientado para o Cidadão	Serviços para indivíduos
Interatividade restrita	Interativo	Colaborativo
Serviço restrito no tempo e no espaço	Serviço móvel	Serviço integrado, acessível em qualquer local e a qualquer momento
Informações baseadas na oferta	Serviços baseados na participação	Serviços inteligentes
Organizações publicam conteúdo	Pessoas publicam conteúdo	Pessoas e organizações interagem e publicam/criam conteúdo.
<i>Web Page</i> com informações em Hiper Texto	Portais de serviços com tecnologias associadas a <i>Blog</i> , <i>Wiki</i> , <i>RSS feeds</i> , <i>podcasts</i> e redes sociais.	Plataforma multisserviços integrados, com base em <i>Web Semântica</i> , <i>IA</i> , <i>Blockchain</i> ,

Fonte: elaboração própria.

O e-Gov 1.0, baseado nas tecnologias da *Web 1.0*, caracterizou-se pela oferta de informações estáticas em *home pages* institucionais sobre os serviços prestados e os meios e formas do público acessá-los presencialmente. Com o surgimento de novas tecnologias, o e-Gov 1.0 foi depois evoluindo para formas mais interativas, através de mecanismos que possibilitaram prestar informações e serviços elementares, como pesquisa de informações, correio eletrônico, preenchimento de formulários, solicitação de documentos e recepção de guias para pagamento de impostos/taxas, entre outros (Vlahovic & Veracic, 2015).

Posteriormente, o desenvolvimento de um conjunto de medias sociais que caracterizam a *Web 2.0* vieram possibilitar a criação interativa e descentralizada de conteúdo, viabilizando que o Governo fizesse parte da construção e uso da inteligência coletiva na *Web*. O e-Gov 2.0 concentrou-se, assim, no uso da Internet para promover a transparência, *accountability*, comunicação, colaboração e o envolvimento dos cidadãos nos serviços e nas políticas públicas (Sivarajah, Urani & Weerakkody, 2015)

Na atualidade, o surgimento de tecnologias com potencial disruptivo está a influenciar uma nova geração de e-Gov. *Web semântica*, mineração de dados, *Blockchain*, Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (IA) e *Bots* são exemplos dessas novas tecnologias que permeiam as discussões em torno da *Web 3.0*. Os governos planeiam hoje utilizar essas tecnologias para fornecer serviços inteligentes, formular políticas públicas fundamentadas, explorar recursos da sociedade e gerar valor público de forma colaborativa (Loukis, Charalabidis & Flak, 2019). Enquanto isso, fala-se já numa nova geração de inovação tecnológica baseada na simbiose entre seres humanos e máquinas possibilitada pelo avanço nos campos da neurociência, robótica e nanotecnologia. A *Web 4.0* caminha agora para o

desenvolvimento de uma rede ultra-inteligente, simbiótica e ubíqua e é ainda preciso compreender os seus impactos no e-Gov (Choudhury, 2014; Barcevičius et al., 2019)

## **2.2 Governo Eletrónico vs. Governança Eletrónica**

O e-Gov é geralmente utilizado para referir o uso das TIC para melhorar a eficiência no setor público, a prestação de serviços aos cidadãos e o processo democrático (Grönlund & Horanm, 2004). No entanto, as diferenças entre estes enfoques geraram múltiplas designações, tais como ‘governo digital’, ‘administração eletrónica’, ‘governo em linha’, ‘governança eletrónica’, ‘governança digital’, entre outras, umas vezes utilizadas de forma equivalente, outras de formas distintas (Sá-Soares, 2009). Um dos debates mais relevantes para compreender esta polissemia está entre os conceitos de governo e governança eletrónica (Palvia & Sharma, 2007; Martins & Ramos, 2008; Bannister & Connolly, 2012; Erkut, 2020).

Na literatura em geral, ‘governo’ e ‘governança’ têm significados distintos (Rhodes, 1996). O termo ‘governo’ é utilizado para designar as instituições formais do Estado que têm por missão manter a ordem pública e orientar a ação coletiva (Stoker, 1998). Neste quadro, enquanto a ‘governança’ diz respeito à execução da ação governativa tendo como limites a esfera pública; o conceito de ‘governança’ tem sido utilizado para enquadrar realidades mais abrangentes, envolvendo novas redes de relações institucionais, mais ou menos formalizadas, entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil (Pierre & Peters, 2000).

No mesmo sentido, para diversos autores, a ‘governança eletrónica’, ou ‘governança digital’, é um conceito distinto e mais amplo que o de e-Gov, referindo-se à forma como a tecnologia, em particular a Internet, está a transformar o processo de governação do Estado ao facilitar as interações entre governo, cidadãos e empresas (UN-ASPA, 2002; Martins & Ramos, 2008; Erkut, 2020). Outros, porém, têm um entendimento diferente. Palvia e Sharma (2007), por exemplo, referem que o e-Gov tem como foco os *stakeholders* fora da organização, seja esta o governo ou uma outra agência do setor público; enquanto a ‘governança eletrónica’ enfatiza a administração e a gestão dentro de uma organização, seja esta pública ou privada, referindo-se à utilização interna das TIC para a gestão horizontal e multinível de recursos organizacionais e administrar políticas e procedimentos.

Assim, enquanto alguns autores concebem estes conceitos em linha com a distinção das suas versões “convencionais” e, portanto, com o debate sobre a reformulação do modelo tradicional do Estado, outros preferem assumir uma visão da governança mais estrita e mais próxima de uma perspetiva administrativa/gestionária e colaborativa. Independentemente da

visão, ambas deixam claro que o e-Gov não se trata apenas de uma questão de avanços tecnológicos, mas das possibilidades de interação que isso permite.

### **2.3 Espaços de Transformação do Estado**

O alargamento da utilização das TIC nas atividades governativas do Estado pode ser classificado nas seguintes categorias interativas (Yildiz, 2007): G2G (*Government to Government*: relações internas na administração pública); G2C (*Government to Citizens*: relações externas que envolvem a interação com os cidadãos – e-Democracia); e G2B e o seu inverso (*Government to Business*: relações externas que englobam a interação com as empresas). Para além destas, alguns autores referem ainda as interações G2E (*Government to Employee*), sublinhado que a implementação e funcionamento do e-Gov implicam flexibilidade, autonomia, formação e qualificação dos agentes do Estado (Palvia & Sharma, 2007; Bilhim & Neves, 2007).

Neste quadro, o contexto e a forma em que estas interações acontecem delimitam “espaços de intervenção para a transformação do funcionamento do Estado” (Sá-Soares, 2009, p. 26), sendo possível identificar três principais, a saber:

- a) Serviços eletrónicos (*e-Services*) – englobam o ‘fornecimento de informação eletrónica’, referente à disponibilidade *online* de informação e conteúdos relevantes sobre o funcionamento do governo (promovendo a transparência e a *accountability*); e a ‘prestação de serviços eletrónicos’, relativo à criação e entrega de serviços *online* para facilitar a forma como se processam as interações G2C e G2B;
- b) Administração eletrónica (*e-Administration*) – compreende reformas de nível intra e interinstitucional para a interoperabilidade (compatibilidade/coexistência) e integração (unificação) de informações e processos de negócios eletrónicos (G2G e G2E). Abrange ainda a utilização das TIC para apoiar, reestruturar e inovar a forma como são conduzidas as atividades da função política, designadamente, para suportar a tomada de decisão em informações/dados mais precisas e fiáveis;
- c) Democracia eletrónica (*e-Democracy*) – envolve o uso das TIC para promover a participação e o empoderamento dos cidadãos e a comunicação com os eleitos no processo das políticas públicas (*e-Participation & e-Empowerment*); e como instrumento facilitador do processo democrático, por exemplo, através do voto *online* (*e-Voting*).

**Quadro 2.** O Conceito de e-Gov no Triângulo da Governação

Interações	>Sociedade>>Política>>Administração>		
	G2C e G2B	G2C	G2G e G2E
Âmbito	Externas		Internas
Espaços de Transformação	<i>e-Services</i>	<i>e-Democracy</i>	<i>e-Administration</i>
Formas de utilização das TIC	Fornecimento de informação eletrónica Prestação de serviços eletrónicos	<i>e-Participation</i> <i>e-Empowerment</i> <i>e-Voting</i>	Interoperabilidade e integração de informações e processos de negócios eletrónicos
Principais Pressões	Melhoria dos serviços Serviços centrados nos cidadãos	Sociedade mais informada e exigente Legitimidade política Prestação de contas	Desburocratizar Eficiência/reduzir custos Transparência

Fonte: elaboração própria.

É em função destes ‘espaços de/em transformação’ que se torna possível pensar sobre o novo modelo de funcionamento e governação do Estado em construção, e qual o potencial das TIC nesse processo.

## **2.4 Estágios de Maturidade: Do Governo Eletrónico ao Governo Digital**

À medida que a digitalização do governo tem avançado, tornou-se comum analisar a evolução do e-Gov em função de níveis/estágios de desenvolvimento ou de maturidade/sofisticação. São diversos os modelos/escalas existentes, sendo estes geralmente bastante semelhantes entre si: indo desde a simples presença *online* e provisionamento de informações; passando pelas interações e transações *online*; até à integração do governo e serviços mais centrados no cidadão (ver, por exemplo, Layne & Lee, 2001; UN-ASPA, 2002).

Uma síntese destes modelos é apresentada por Siau e Long (2005), colocando a ênfase nos saltos tecnológicos, culturais e políticos necessários para a evolução do e-Gov para o governo digital (Quadro 3.). Segundo estes autores, o salto mais difícil está do nível transacional para o da transformação, revelando a complexidade da passagem da informatização/automação (versão restrita) para a transformação efetiva do aparelho do Estado (versão ampliada).

### Quadro 3. Meta-modelo dos Estágios de Maturidade do e-Gov

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Presença na <i>Web</i>	Interação	Transação	Transformação	e-Democracia
Salto Tecnológico		Salto Organizacional e Cultural		Salto Político
Automatização dos Serviços existentes		Transformação da Administração Pública/Governo		
Versão Restrita/Governo Eletrónico		Versão Ampliada/Governança Digital		
>+Tempo >>+Complexidade >>+Integração>				
>+Custos>>+Benefícios>				

Fonte: adaptado de Siau e Long (2005)

Existem múltiplos bloqueios a tal transformação (Manda & Backhouse, 2016). As experiências acumuladas demonstram que as TIC tendem a ser sobrepostas às estruturas e processos organizacionais existentes, sem que nenhuma mudança fundamental seja feita (Bannister & Connolly, 2011; Al-khouri, 2011; Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2014). Neste quadro, um dos principais impedimentos à Transformação Digital do governo tem sido o facto de se priorizar o *re-design* do *front-office* à reorganização do *back office*<sup>24</sup>. Sem a reengenharia do *back-office* o impacto a longo prazo dos esforços de transformação das funções do governo torna-se marginal (Van Veenstra, Janssen & Klievink, 2011). Foi em resposta a estes problemas que novas práticas de e-Gov passaram a incluir o t-Gov.

### 3. Governo Transformacional: O que é? Para que serve?

Na literatura, o t-Gov é definido como uma “fase de evolução do governo eletrónico caracterizada pela reestruturação radical do setor público” (Parisopoulos, Tambouris & Tarabanis, 2009, p. 462). Porém, ao discutir-se o conceito, não parece haver consenso sobre o que significa ‘Transformação Digital’ do governo (Bannister & Connolly, 2011; Curtis, 2019).

#### 3.1 Mudança vs. Transformação...ou Coevolução?

Para Van Veenstra, Klievink e Janssen (2011), por exemplo, ‘transformação’ implica a passagem para uma nova situação que é qualitativamente diferente da anterior. No entanto, estes autores reconhecem que no setor público é muito difícil avaliar o nível de inovação e o tempo necessário para que uma mudança de situação possa ser considerada completa.

Já Bannister e Connolly (2011) citam Scholl (2005), que recorreu às noções de ‘morfostatis’ (mudança menor/incremental) e ‘morfogénese’ (mudança radical/disruptiva)

<sup>24</sup> Operações internas de uma organização que apoiam os processos centrais e que não são acessíveis ou visíveis ao público em geral.

utilizadas pela biologia e cibernética para explicar mudanças de primeira e segunda ordem. Apesar da utilidade teórica desta categorização binária, os autores alertam que, na prática, a transformação do governo configura um *continuum* em que não há um ponto claro de como algo deixa de ser uma mudança menor e se torna radical.

Neste quadro, outros autores preferem distinguir entre inovação tecnológica (soluções digitais criativas) e transformação institucional (novos valores/normas), adotando uma perspectiva coevolutiva em que o desenvolvimento de ambas as situações se influencia mutuamente (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2014).

Um modelo de coevolução (Quadro 4.) foi proposto por Janowski (2015) a partir de quatro estágios: 1) Digitalização ou “Tecnologia no Governo” (não há transformação interna do governo nem das relações externas com os *stakeholders* e nenhuma dependência no contexto da aplicação); 2) Transformação ou “Governo Eletrônico” (há transformação interna do governo, mas nenhuma transformação das relações externas nem dependência do contexto de aplicação); 3) Engajamento ou “Governança Eletrônica” (apresenta a transformação interna e das relações externas do governo, mas não depende do contexto de aplicação); e 4) Contextualização ou “Governança Eletrônica orientada por Políticas” (apresenta transformação a todos os níveis).

**Quadro 4.** Fluxo de coevolução do Governo Digital

Fases	TECNOL.DIG.	PRESSÕES NO GOVERNO	INOVAÇÕES	INSTITUCION.
4 Contextualização	Plataformas móveis Redes <i>ad hoc</i> <i>Local big data, data mining</i> Dispositivos portáteis, aplicativos ( <i>apps</i> )	Responder às mudanças de necessidades Apoio a autogovernança Garantir um ambiente equitativo Ativar serviços personalizados Estimular o desenvolvimento setorial	Transporte colaborativo móvel Cuidados de saúde preventivos digitais Automação de conformidade Inovação social digital Policimento com dispositivos portáteis	Governo Ágil Governo “faça você mesmo” Governo regulador Governança como plataforma Governo Digital Setorial
3 Engajamento	Redes sociais Internet Semântica Dados abertos vinculados <i>Mashups</i> Redes de sensores	<i>Reach out to citizens</i> Dar voz aos cidadãos Facilitar a supervisão por parte dos cidadãos	Consulta e idealização cidadã <i>Crowdsourcing</i> e coentrega Voluntariado para o serviço público Orçamento Participativo Parcerias Público-Privadas <i>Scorecards</i> do cidadão <i>Digital collaborative accountability</i>	Governo móvel <i>Citizen Sourcing</i> Governança Participativa <i>Open Government</i>
2 Transformação	Computação em nuvem <i>Big data</i> e análises	Reforma do governo Agências conectadas/integradas Entrega de melhores serviços Tomada de decisão inteligente	Reengenharia do processo de negócios Partilha de informações do governo Serviços governamentais partilhados Interoperabilidade Organizacional Diretor de Informações do Governo Gestão do conhecimento governamental	Governo Transformacional <i>Whole of Government</i> <i>Data-Smart Government</i>
1 Digitalização	<i>Software</i> de escritório Internet	Modernização Aumento da eficiência interna Aumento do acesso à informação	Sistemas de Gestão de Informação Portais de informação do governo Serviços públicos eletrônicos Trabalho suportado por computador Automação de escritório do governo	Redução de papelada Liberdade de informação

Fonte: adaptado de Janowski (2015).

Segundo o autor, a coevolução entre estes estágios, pode ser explicada através de um fluxo entre: i) pressões no governo; ii) tecnologias digitais disponíveis; iii) como os governos lidam com as pressões ao inovar com tais tecnologias; e iv) a inovação possibilitada torna-se prática governamental institucionalizada.

Este modelo põe, assim, em evidência um processo de coevolução em que, para além da digitalização, são indispensáveis mudanças internas do funcionamento do governo para que, depois, as relações de governança digital possibilitem inovações/soluções (serviços, políticas e regulamentação) mais específicas e adaptadas aos contextos (um país, cidade ou setor) e às necessidades dos cidadãos.

### **3.2 Os *Labels* para a Transformação do Governo**

Não é possível falar de Transformação Digital do governo sem se referir as mudanças nos modelos de governação pública que ocorreram, primeiramente com a Nova Gestão Pública (NGP) e, mais recentemente, com a Governança Pública.

Procurando superar as limitações da organização burocrática, as técnicas de gestão inspiradas nas lógicas de mercado introduzidas pelas reformas decorrentes da NGP, tiveram efeitos particularmente perversos. Especificamente, estas reformas levaram à desagregação e fragmentação das estruturas estatais e à emergência de uma nova constelação de atores, públicos e privados, em competição, que multiplicaram e complexificaram as relações de interdependência do Estado (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2005).

A resposta a estes efeitos foi uma nova geração de reformas, inicialmente rotulada de *Joined-up Government* (JuG), e depois conhecida como *Whole-of-Government* (WoG)<sup>25</sup>. O conceito de JuG foi pela primeira vez introduzido em 1997, no Reino Unido, pelo governo de Tony Blair, e seguidamente adotado por outros países de influência anglo-saxónica, onde as reformas da NGP foram mais radicais.

Por oposição a uma organização “departamentada” e por “silos”, o JuG denotava a aspiração em conseguir uma maior integração e coordenação, horizontal e vertical. O objetivo era eliminar duplicações de políticas, otimizar recursos disponíveis, criar sinergias reunindo os diferentes *stakeholders* em domínios de intervenção específicos e oferecer aos cidadãos um acesso ininterrupto aos serviços (Christensen & Lægreid, 2007).

---

<sup>25</sup> Em Portugal, o JuG/WoG foi traduzido por ‘governança integrada’ (GovInt).

Tal como a NGP, os conceitos de JuG e WoG não representam um conjunto coerente de ideias e ferramentas, mas uma abordagem abrangente que descreve múltiplas respostas à fragmentação do setor público e à necessidade de aumentar a integração, coordenação e a capacidade do governo. Essas respostas podem compreender um ou todos os níveis de governo e envolver atores dentro e fora do governo, e o objetivo pode ser um grupo, uma localidade/território ou um setor de atividades (Christensen & Lægreid, 2007).

Neste quadro, a gestão de programas para o fornecimento integrado de e-Serviços tornou-se uma das maiores pressões para a adoção de estratégias de coordenação horizontal. Paralelamente, a procura por abordagens mais holísticas no sentido de aumentar a interoperabilidade e a integração tornou a governança colaborativa uma tendência global (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2005). O Quadro 5. resume as características principais destes conceitos.

**Quadro 5.** Tipos de Interoperabilidade e Integração

Tipos		Descrição
Interoperabilidade	Técnica	Convergência/compatibilidade de padrões de comunicação, transporte, armazenamento e representação de informações entre diferentes sistemas
	Semântica	Convergência/compatibilidade do significado das informações de diferentes origens
	Legal	Exigências e implicações legais de tornar disponíveis informações
	Organizacional	Reengenharia (coordenação e alinhamento) dos processos organizacionais/de negócio das entidades interoperantes para um funcionamento e prestação de serviços integrados
Integração	Intrainstitucional	Interoperabilidade dos diversos sistemas existentes no interior de uma instituição para eliminar os “silos” intrainstitucionais
	Interinstitucional horizontal	Interoperabilidade entre sistemas de duas ou mais instituições dentro de um mesmo nível administrativo (nacional, regional ou local)
	Interinstitucional vertical	Interoperabilidade entre sistemas de duas ou mais instituições entre diferentes níveis administrativos
	Interinstitucional internacional	Interoperabilidade entre sistemas de instituições de diferentes países

Fonte: adaptado de Sá-Soares (2009).

### 3.3 Governo Transformacional: Modelos e Estratégias de Ativação

Tal como no JuG, o t-Gov foi introduzido pela (segunda) administração de Tony Blair com a estratégia intitulada “Transformational government: enabled by technology” (Cabinet Office, 2005). Sucedendo ao programa de ‘governo eletrónico local’ (King & Cotterill, 2007), esta estratégia estabelecia um período de seis anos para ‘transformar os serviços públicos através do uso das TIC’. O objetivo era criar uma base que ampliasse a capacidade do setor público para futuras transformações, focando três grandes áreas: 1) serviços centrados nos usuários

(G2C e G2B); 2) cultura de serviços partilhados, no *front-office*, no *back-office*, em informações e infraestruturas (G2G); e 3) profissionalismo, em termos de planeamento, entrega, gestão, competências e governança das mudanças habilitadas pelas TIC (G2E).

Com a saída de Tony Blair do governo em 2007, o enfoque “transformacional” só reapareceria em iniciativas governamentais em 2013 com o programa intitulado “Digital Transformation”, cujo objetivo era “transformar em 400 dias 25 serviços principais, tornando-os digitais por padrão, mais simples, mais claros e mais rápidos de usar” (Gov.UK, s.d). Mais uma vez, o foco estava em redesenhar os serviços digitais com base nas necessidades dos usuários e não no governo (*user-centred vs. government-centred design*).

Atualmente, o Reino Unido tem em curso a “Government Transformation Strategy 2017 to 2020”, que assume como um ‘plano para transformar a relação entre os cidadãos e o Estado’. A estratégia enfatiza: i) o atendimento das necessidades dos cidadãos (disponibilização de ‘múltiplos canais de acesso’; ‘serviços personalizados’; colocalizar serviços e equipas); ii) redesenhar a forma como o governo opera (do *front-end* ao *back-office*; da organização à cultura; WoG; servidores públicos digitalmente habilitados; tornar o governo mais eficiente); iii) melhor uso dos dados (transparência; plataformas partilhadas; acesso aberto/livre; etc.); iv) segurança (proteção de dados, privacidade e segurança cibernética); e v) novas políticas (para alcançar transformação a muito longo prazo).

Para cumprir essa estratégia, o governo britânico está, desde 2018, a trabalhar num ‘portefólio de transformação’ que engloba mais de 50 projetos transversais a quase todos os departamentos. Dada a sua complexidade, foi desenvolvido um guia prático/matriz de maturidade de ‘7 Lentes’ que procura oferecer às equipas que gerem esses projetos uma linguagem comum e uma estrutura consistente para ativar a transformação no contexto organizacional (Quadro 6.).

**Quadro 6.** As 7 Lentes para a Ativação do Governo Transformacional

Lente 1 <b>Visão</b>	A visão dá clareza sobre os resultados da transformação e define os principais temas de em que a organização irá operar
Lente 2 <b>Design</b>	O <i>design</i> define como as diferentes organizações e seus componentes serão configurados e integrados para fornecer a visão
Lente 3 <b>Plano</b>	O plano tem que ser flexível para ser adaptado à medida que a transformação avança, proporcionando confiança na entrega
Lente 4 <b>Liderança Transformacional</b>	Concretizar uma transformação implica motivar ação de uma grande rede de pessoas que não estão sob a gestão direta do líder de transformação
Lente 5 <b>Colaboração</b>	A colaboração é a chave para a transformação num ambiente multidimensional que cada vez mais atravessa as fronteiras organizacionais
Lente 6 <b>Accountability</b>	A responsabilidade clara pela transformação dentro de uma organização possibilita a produtividade, melhora a tomada de decisões e leva a melhores resultados

<b>Lente 7 Pessoas</b>	A transformação exigirá o engajamento das pessoas da organização e que estas mudem as suas formas de trabalhar. É necessária uma comunicação efetiva em todas as etapas da transformação
----------------------------	--

Fonte: Gov.UK (s.d)

Com base nas experiências do Reino Unido, um Modelo de Governo Transformacional similar tem sido desenvolvido pela OASIS (*Organization for the Advancement of Structured Information Standards*), o consórcio sem fins lucrativos que promove padrões abertos para a Sociedade da Informação global. A OASIS (2014, p. 16) define o ‘t-Gov’ como “a managed process of ICT-enabled change in the public setor, which puts the needs of citizens and businesses at the heart of that process and achieves significant and transformational impacts on the efficiency and effectiveness of government”, evitando deliberadamente a descrição de um “estado final” para o e-Gov. A ideia é que como contexto dentro do qual cada governo opera é diferente, assim como o legado organizacional e a implementação da tecnologia a partir da qual se começa a transformação, o t-Gov não pode ser entendido como uma receita de “tamanho único” para o que um governo deve ser no futuro.

Para vincar esta ideia, a OASIS apresenta quatro diferenças principais entre os programas de t-Gov e os tradicionais programas de e-Gov (Borras, 2012, p. 28): 1) adotam uma visão de WoG sobre a relação entre o setor público e os usuários; 2) incluem iniciativas para e-habilitar a linha de frente dos serviços públicos, em vez de apenas olhar para serviços transacionais que podem ser e-habilitados numa base *end-to-end*; 3) adotam uma visão de WoG sobre a maneira mais eficiente de administrar a base de custos do governo; 4) concentram-se menos nos usuários como recetores passivos de serviços e mais como cocriadores de serviços públicos. O Quadro 7. resume esta mudança de ênfase entre abordagens.

**Quadro 7.** Diferenças entre Programas de e-Gov e t-Gov

<b>e-Gov</b>	<b>t-Gov</b>
<i>Centrado no Governo</i>	<i>Centrado nos Cidadãos</i>
<i>Supply push</i>	<i>Demand pull</i>
Governo como único fornecedor de serviços aos cidadãos	Governo também como organizador de múltiplas fontes competitivas de serviço aos cidadãos
Silos de negócios verticais não conectados	Uma camada de negócios virtuais, construída em torno das necessidades dos cidadãos, opera horizontalmente entre departamentos
“Identidade” pertence e é gerida pelo governo	“Identidade” pertence e é gerida pelo cidadão
Dados públicos não disponibilizados	Dados públicos disponíveis gratuitamente para reutilização por todos
Cidadão como destinatário ou consumidor de serviços	Cidadão como proprietário e cocriador de serviços
<i>Serviços online</i>	<i>Integração de serviço multicanal</i>

TIC como investimento de capital	TIC como serviço
Liderado por produtores	Liderado pela marca

Fonte: Borrás (2012).

Este modelo sustenta-se em seis dimensões, muito em linha com as ‘7 Lentes Transformacionais’ adotadas pelo Reino Unido (Borrás, 2012; OASIS, 2014): 1) liderança transformacional (pessoas-chave e estruturas de governança necessárias); 2) engajamento dos *stakeholders* (modelo de governança colaborativa); 3) terminologia comum/modelo de referência (clareza estratégica/visão partilhada); 4) modelo de negócios de transformação (camada de negócios virtuais dentro do governo, centrada nas necessidades dos usuários); 5) produtos de políticas (*output*, compromisso documentado com o processo de transformação entre agências); e 6) roteiro de entrega da transformação (dando uma visão de quatro a cinco anos de como o programa será entregue/concretizado, incluindo prioridades e *trade-offs* entre diferentes elementos do programa).

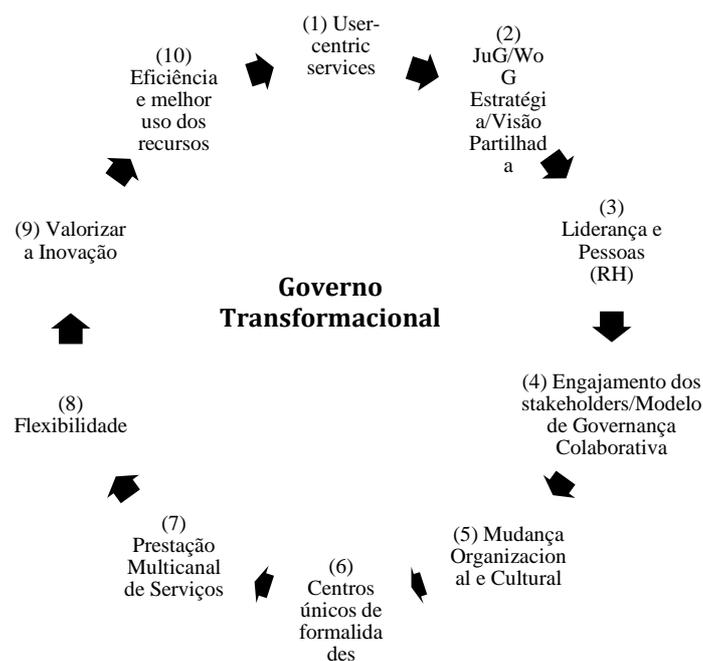
### 3.4 Centralidade dos Usuários e Cocriação

A novidade do t-Gov em relação ao e-Gov está, portanto, na mudança de foco que coloca as necessidades dos usuários no centro da reestruturação do governo. Neste quadro, Parisopoulos, Tambouris e Tarabanis (2009; 2014) sintetizam nove elementos definidores do t-Gov: 1) serviços centrados nos usuários (*user-centric services*); 2) governo unido (JuG/WoG); 3) aumento das capacidades humanas (RH); 4) mudança organizacional e de atitude dos servidores públicos; 5) centros únicos de formalidades (*one-stop government*); 6) prestação de serviços multicanal (*multi-channel service delivery*); 7) flexibilidade; 8) valorizar a inovação; e 9) eficiência. Estes elementos configuram os ‘princípios da Transformação Digital’, estabelecendo a base para a evolução dos chamados ‘serviços abertos’ e a ‘cocriação de serviços’.

A ordem pela qual estes princípios são ativados é determinante para que, a longo prazo, tal evolução possibilite uma verdadeira transformação da relação entre governo e cidadãos (Esquema 1.). Primeiramente, os processos de *design* e de entrega de e-Serviços têm que ser alinhados com as necessidades e comportamentos dos usuários, e não com os requisitos do governo. Isso implica a ‘coprodução’, ou seja, uma mudança da relação entre usuários de serviços e prestadores de serviços, a fim de verificar essas necessidades e assegurar que as mesmas são satisfeitas (King & Cotterill, 2007). Para isso, o cidadão deve ter também um papel importante na ‘cocriação’ dos serviços, isto é, no desenho, tomada de decisão e avaliação dos serviços. O uso das TIC, em termos de acesso, acessibilidade,

usabilidade e flexibilidade é também importante para habilitar essa participação nas políticas públicas, podendo ir desde o fornecimento e consulta de informações, até ao poder partilhado ou delegado sobre certas decisões (King & Cotterill, 2007).

Em segundo lugar, as informações/dados sobre as necessidades/preferências dos cidadãos devem ser agregadas e analisadas, e os resultados devem ser tratados e partilhados abertamente para o desenvolvimento estratégias e programas de transformação com vista a habilitar a transversalidade das respostas (WoG) a tais necessidades. É aqui que entram os programas de t-Gov. Para que isto possa acontecer, deve existir uma visão partilhada de longo prazo, liderança e pessoal qualificado, mudança de valores e atitudes, bem como a reorganização do *back-office* e o desenvolvimento de mecanismos de governança colaborativa entre os *stakeholders*.



### Esquema 1. Modelo do Governo Transformacional

Fonte: elaborado a partir de Parispoulos, Tambouris & Tarabanis (2009) e Borrás (2012).

Finalmente, o recurso às TIC para a entrega multicanal e combinada de serviços torna-se a norma e a personalização de serviços e a flexibilidade é aprimorada no *front-office* para atender às necessidades individuais. Por sua vez, o processo de *design* e entrega, realizado de

maneira transparente e em cocriação, impulsiona a inovação que deve ser ativamente incorporada. A simplificação dos processos *back-office* para economizar recursos e oferecer serviços de forma mais eficiente, torna-se uma colateralidade e não um objetivo.

### **3.5 Governança Digital e Transformação do Estado**

No quadro do t-Gov, a governança digital não pode ser concebida como um produto de novas práticas administrativas/de gestão (governança colaborativa) oferecidos aos usuários em formato acabado. A centralidade da cocriação cidadã, assim como a ampliação das relações/interdependências entre *stakeholders*, dentro e fora do governo, significa que a governança configura, ela própria, um bem público, passível de acesso e de desenvolvimento por processos sociais, conduzindo a transformações constantes, quer dos espaços/processos de interação entre cidadãos e o governo, quer dos valores subjacentes a essas interações. Isso faz com que a governança digital não se refira apenas ao funcionamento do governo, mas também à governação do Estado, na sua concepção democrática.

Na relação entre governança e e-Democracia, um dos grandes interesses políticos no e-Gov reside nas suas possibilidades em reverter desconfiança no governo intensificada pela NGP. O significado de ‘confiança’ mais comum é o da crença de que o governo promova a justiça e equidade social nos processos de tomada de decisão (Bannister & Connolly, 2011). No contexto de uma cultura orientada para serviços, gestionária e centrada no usuário é essencial assegurar que a equidade e justiça não sejam perdidas. Uma das formas que o governo tem de fazer isso é através do envolvimento dos cidadãos nos processos de tomada de decisão.

O governo deve aqui atentar para o facto de que parte do seu poder está a migrar de atores estatais para atores não estatais, e de instituições estabelecidas para redes de colaboração. Além disso, à medida que os indivíduos se tornam mais informados e exigentes, a governança digital vem reduzindo a autoridade pública, afetando negativamente a eficiência e eficácia dos governos. As novas tecnologias, as redes sociais e as interações que elas promovem tornam possível que praticamente qualquer indivíduo seja dotado de um poder de influência que antes não seria possível. O caso dos “WikiLeaks”, no qual uma pequena entidade não estatal desafiou o governo dos EUA, ilustra bem a assimetria do novo paradigma de poder e a erosão da confiança decorrente dele (Schwab, 2016).

Neste quadro, o e-Gov pode fazer mais do que possibilitar maior transparência das atividades/funcionamento do governo. A ideia é que este tenha um papel ativo na democratização do poder público e no envolvimento dos cidadãos, através da agregação de preferências coletivas, mediadas por mecanismos de governança digital. Ou seja, tratar-se de estender o acesso ao governo, de forma universal, para além dos serviços eletrônicos comuns, alcançando uma outra esfera qualitativa, e, portanto, a transformação, não só dos espaços/interações entre cidadãos e decisores, mas também dos valores que regulam tais relações (Bertot, Estevez & Janowski, 2016).

### **3.6 Governo Transformacional: Incentivos à Cocriação Cidadã**

A discussão até aqui realizada em torno das questões levantadas no início deste texto evidenciou o t-Gov como um modelo adaptativo para e-habilitar as condições organizacionais e culturais necessárias para que se possa passar de um paradigma de ‘governo eletrônico’ para um de ‘governança digital’ (Omara, Weerakkodya & Daowdb, 2020). Neste quadro, a Transformação Digital do governo parece implicar, não uma revolução, mas uma transição gradual e programada através do desenvolvimento de estratégias e mecanismos cada vez mais contextualizados de governança que colocam os cidadãos e outros *stakeholders* no centro da reestruturação do governo. As estratégias de governança digital para levar a cabo tal reestruturação são o que distinguem o t-Gov do e-Gov, implicando a passagem:

- 1) De uma administração centrada no usuário para uma administração conduzida pelo usuário;
- 2) De um governo reativo a um governo proativo na elaboração de políticas públicas e prestação de serviços;
- 3) De um governo centrado na informação para um setor público orientado por dados;
- 4) Da digitalização de processos existentes ao processo por concepção digital (*digital by design*);
- 5) De um governo provedor de serviços para um governo como plataforma para cocriação de valor público; e,
- 6) Do acesso à informação para abertura como padrão (*open by default*).

O t-Gov apresenta-se, portanto, como um modelo de ‘governança da transformação’ para habilitar estas 6 transformações, que tem o envolvimento dos cidadãos e a cocriação como elementos centrais para promover a inovação/resolução de problemas (*problem solving*). Os incentivos à cocriação dão-se, desde logo, pela mudança de orientação para as necessidades dos usuários. A este nível, uma cultura de t-Gov implica uma abordagem mais estratégica na utilização de padrões abertos, *software* livre, bem como técnicas de *design* digital baseadas em tecnologias *wiki* e métodos de *crowdsourcing*, no sentido aumentar o envolvimento dos cidadãos na melhoria da prestação de serviços e na definição e implementação de políticas públicas.

Mas o principal problema dos governos em atender as necessidades dos cidadãos está no conhecimento sobre as suas preferências (Erkut, 2020). Neste quadro, as estratégias de t-Gov passam também por usar as TIC para avaliar de forma mais precisa as motivações e as expectativas de grupos-alvo, a fim de melhorar a participação e atingir mais eficazmente interesses heterogéneos. Este tipo de estratégias começa já a ser comum, por exemplo, em iniciativas/projetos relacionados com as *Smart Cities* (Abadia, Dias & Seixas, 2019) e no planeamento urbano (Seixas, Baptista & Dias, 2020).

Promover a transparência em relação ao papel específico dos cidadãos no contexto da cocriação (*role transparency*), bem como em relação aos moldes como decorre o processo participativo (*process transparency*) e aos resultados de tal processo (*outcome transparency*), é também parte central das estratégias do t-Gov para estimular o envolvimento e a cocriação (Nambisan & Nambisan, 2013). O Quadro 8. faz uma síntese de tais estratégias e respetivos mecanismos.

#### **Quadro 8.** Estratégias e mecanismos de t-Gov para incentivar a cocriação cidadã

<b>Estratégia 1:</b> Ajustamento da abordagem ao contexto da inovação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos e competições</li> <li>• <i>Workshops</i> e sessões de <i>brainstorming</i></li> <li>• Coleção de dados</li> <li>• Acesso a dados e ferramentas virtuais</li> <li>• Comunidades dedicadas</li> </ul>
<b>Estratégia 2:</b> Gerir as expectativas dos cidadãos (transparência)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza, extensão e duração do envolvimento</li> <li>• Conhecimento e competências que os cidadãos precisam levar para as atividades</li> <li>• As ações que resultarão do envolvimento/<i>inputs</i></li> <li>• Os benefícios que os cidadãos (individual ou coletivamente) obterão do envolvimento</li> </ul>
<b>Estratégia 3:</b> Vínculo o interno ao exterior
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar equipas dedicadas para conectar os inovadores externos com as equipas internas</li> <li>• Criar novos mecanismos de comunicação para fornecer visão e direção às atividades de inovação e cocriação de valor público</li> <li>• Adotar novas estruturas e processos para integrar melhor as informações dos usuários e adaptar-se ao</li> </ul>

envolvimento dos cidadãos
<b>Estratégia 4:</b> incorporar o envolvimento do cidadão num contexto mais amplo das principais metas e objetivos da agência governamental
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação das áreas em que as ideias e os contributos dos cidadãos possam ser consideradas e aplicadas</li> <li>• Ajudar os cidadãos a ver seu envolvimento como parte de um movimento mais amplo (com objetivos e resultados maiores de bem social)</li> </ul>

Fonte: adaptado a partir de Nambisan e Nambisan (2013, pp. 41-45).

## 4. Conclusão

Este texto analisou modelos e estratégias do Governo Transformacional, procurando clarificar o que se entende por Transformação Digital do governo, quais as diferenças entre este conceito e o de e-Gov, e qual o modelo de ‘governança da transformação’ do Estado evidenciado em tais diferenças. Ao fazê-lo, o contributo deste texto foi o de sistematizar um quadro de referência para investigadores e profissionais neste campo de estudo.

A revisão da literatura evidenciou que o alargamento conceptual do e-Gov para a governança digital é influenciado pelo desenvolvimento tecnológico, mas sobretudo pela ampliação dos espaços e formas de interações entre governo e cidadãos. Tal ampliação reflete-se em diferentes estágios de maturidade, indo desde a simples presença *online* do governo, passando por transações eletrónicas, até à interoperabilidade/integração e transformação do governo. A passagem do nível transacional para o da transformação implica, porém, mudanças organizacionais e culturais profundas. O conceito de t-Gov surge de novas práticas governativas para dar resposta a esta situação, procurando criar as condições institucionais para habilitar um processo de transformação centrado nos usuários, e não no governo.

É interessante notar o papel que o Reino Unido teve, sobretudo durante as administrações de Tony Blair (1997-2007), na generalização de *labels*/rótulos como o JuG e t-Gov. Tendo em conta as experiências neste país, o t-Gov não parece tanto uma etapa/estágio final de maturidade do *e-Gov*, mas mais uma abordagem para a governança do processo de transformação do setor público através das TIC, que mistura o e-Gov com uma visão JuG/WoG e estratégias colaborativas para a *re-design* das estruturas e dos processo entre organismos públicos e entre estes e os cidadãos.

Assim, enquanto os primeiros estados de maturidade de e-Gov se referem às mudanças incrementais necessárias para a criação de uma base tecnológica que amplie os espaços de interação entre governo e usuários, o t-Gov apresenta um conjunto de abordagens para uma mudança organizacional e relacional/valorativa que permita ativar/programar uma

transformação futura para um novo “Estado”. No centro dessas abordagens está o envolvimento e a cocriação cidadã. Em vez de acumular dados internamente e segmentar cidadãos, vemos um modelo idealizado de provedores/decisores e usuários compartilhando informações e a trabalhar em conjunto para atingir metas comuns.

## Referências

- Abadia, M., Dias, R. C., & Seixas, P. C. (2019). Smart Cities no Brasil e em Portugal: o estado da arte. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 11, 1-15.
- Anderson, P. (2007). All That Glisters Is Not Gold - Web 2.0 And The Librarian. *Journal of Librarianship and Information Science*, 39(4), 195-198.
- Al-khouri, A. M. (2011). An innovative approach for e-government transformation. *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 2(1), 22-43.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2011). Trust and transformational government: A proposed framework for research. *Government Information Quarterly*, 28, 137-147.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2012). Defining e-Governance. *e-Service Journal*, Vol. 8, Issue 2, 3-25.
- Barcevičius, E., et al. (2019). Exploring Digital Government Transformation in the EU - Analysis of the state of the art and review of literature. EUR 29987 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Bertot, J., Estevez E., & Janowski, T. (2016). Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework. *Government Information Quarterly*, 33(2), 211-222.
- Bilhim, J. A. de F., & Neves, B. B. (2007). O Governo Eletrónico em Portugal: O caso das Cidades e Regiões Digitais. In: J. D. Coelho (Coord.), *Sociedade da Informação: O Percurso Português – Dez Anos de Sociedade da Informação: Análise e Perspetivas* (pp. 369-388). Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Borras, J. (2012). The OASIS Transformational Government Framework. *European Journal of ePractice*, nº 15, 26-51.
- Cabinet Office (2005). *Transformational Government: Enabled by Technology*. Retrieved from <http://www.dematerialisedid.com/PDFs/transgov-strategy.pdf>
- Choudhury, N. (2014). World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6), 8096-8100.

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, Vol. 67, 1059-1066.
- Curtis, S. (2019). Digital transformation—the silver bullet to public service improvement? *Journal Public Money & Management*, 39(5), 322-324.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467-494.
- Erkut, P. (2020). From Digital Government to Digital Governance: Are We There Yet? *Sustainability*, 12, 860, 1-13.
- Grönlund, Å., & Horan, T. A. (2004). Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 15, 713-729.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, Vol. 32(3), 221-236.
- King, S., & Cotterill, S. (2007). Transformational Government? The role of information technology in delivering citizen-centric local public services. *Local Government Studies*, 33(3), 333-354.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122–136.
- Loukis, E., Charalabidis, Y., & Flak, L. S. (2019). Introduction to Mini-Track ‘Towards Government 3.0: Disruptive ICTs, Advanced Policy Informatics/Analytics and Government as a Platform’. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, 2019.
- Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 31(4), 545–555.
- Manda, M. I., & Backhouse, J. (2016). An analysis of the barriers to e-government integration, interoperability and information sharing in developing countries: a systematic review of literature. Proceedings of ACIST, 5-6 July 2016, Accra, Ghana.
- Martins, D. A., & Ramos, A. S. M. (2008). Conceitos de Governo Eletrônico e Governança Eletrônica: Confrontação e Complementaridade. ANPAD – Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, BA, 12 a 14 de novembro.
- Nambisan, S., & Nambisan, P. (2013). *Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services. Lessons Learned and Best Practices*. IBM Centre for The Business of Government, Collaboration Across Boundaries Series.

- OASIS. (2014). TGF Executive Summary Version 1.0. Edited by John Borrás and Chris Parker. OASIS Committee Note 01.
- OECD. (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>
- Omara, A., Weerakkodya V., & Daowdb, A. (2020). Studying Transformational Government: A review of the existing methodological approaches and future outlook. *Government Information Quarterly*, 37, 1-10.
- Palvia, S. C. J., & Sharma, S. S. (2007). E-Government and E-Governance: Definitions/Domain Framework and Status around the World. Computer Society of India.
- Parisopoulos, K., Tambouris, E., & Tarabanis, K. (2009). Transformational Government in Europe: A Survey of National Policies. In: Miltiadis D. Lytras et al. (Eds). *Visioning and Engineering the Knowledge Society - A Web Science Perspective Second World Summit on the Knowledge Society*, WSKS 2009 Chania, Crete, Greece, September 16-18, 2009 Proceedings, Springer.
- Parisopoulos, K., Tambouris, E., & Tarabanis, K. (2014). An investigation of national policies on transformational government (t-Gov) in Europe. *International Journal of Information Technology and Management, Inderscience Enterprises Ltd*, vol. 13(4), 305-323.
- Pierre, J. & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. London, Macmillan Press.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, XLIV, 652-667
- Savoldelli, A., Codagnone, C., & Misuraca, G. (2014). Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption. *Government Information Quarterly*, 31, 63-71.
- Sá-Soares, D. de (2009). *Interoperabilidade entre Sistemas de Informação na Administração Pública* (Tese de Doutorado, Escola de Engenharia do Universidade do Minho).
- Schwab, K. (2016). *The fourth Industrial revolution*. Geneva, World Economic Forum.
- Seixas, P. C., Baptista, L., & Dias, R. C. (2020). Sociometrias territoriais de participação cidadã: mapas de Kernel como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico municipal. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 12, 1-24.
- Siau, K., & Y. Long (2005). Synthesizing e-government stage models—a meta-synthesis based on meta-ethnography approach. *Industrial Management & data Systems*, 105(6), 443-458.

- Sivarajah, U., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2015). Evaluating the use and impact of Web 2.0 technologies in local government. *Government Information Quarterly*, 32(4), 473-487.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- UN-ASPA. (2002). *Benchmarking E-government: A Global Perspective. Assessing the Progress of the UN Member States*.
- Van Veenstra, A. F., Klievink, B., & Janssen, M. (2011). Barriers and impediments to transformational government: insights from literature and practice. *Electronic Government, An International Journal*, 8(2/3), 226-241.
- Vlahovic, N., & Vracic, T. (2014). *An Overview of E-Government 3.0 Implementation*. Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, 2700-2708.
- Yildiz, M. (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly*, 24, 646-665.