

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

KAREN MARIA GROSS LOPES

**FATORES DIRECIONADORES PARA A CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO NA  
ADOÇÃO DE SERVIÇOS ELETRÔNICOS PELO CIDADÃO**

Porto Alegre

2016

KAREN MARIA GROSS LOPES

**FATORES DIRECIONADORES PARA A CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO NA  
ADOÇÃO DE SERVIÇOS ELETRÔNICOS PELO CIDADÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marie Anne Macadar

Porto Alegre

2016

## Ficha Catalográfica

G878f Gross Lopes, Karen Maria

Fatores direcionadores para a criação de valor público na  
adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão / Karen Maria  
Gross Lopes . – 2016.

151 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em  
Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Marie Anne Macadar.

1. valor público. 2. fatores direcionadores. 3. cidadão. 4.  
e-serviço. 5. governo eletrônico. I. Macadar, Marie Anne. II.  
Título.

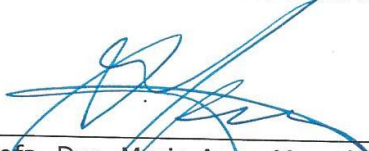
## **Karen Maria Gross Lopes**

Fatores Direcionadores para Criação de Valor Público na Adoção de Serviços Eletrônicos pelo Cidadão

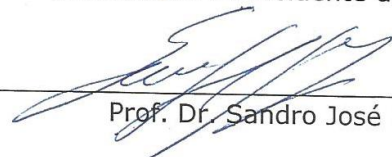
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 19 de dezembro de 2016, pela Banca Examinadora.

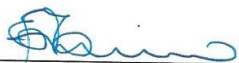
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Marie Anne Macadar Moron  
Orientadora e Presidente da sessão



Prof. Dr. Sandro José Rigo



Prof. Dra. Edimara Mezzomo Luciano



Prof. Dra. Maria Alexandra Cunha

À minha família, razão do meu esforço e dedicação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Luís, amor, parceiro e maior incentivador do meu mestrado.

Ao Felipe e ao Gabriel, amores incondicionais para toda a vida.

Aos meus pais, exemplos de vida, valores e princípios.

Aos meus irmãos e cunhadas, pelo apoio calado nas ausências dos eventos familiares.

À profa. Marie Anne Macadar, super-orientadora, porto seguro, coração gigante e luz para as reflexões críticas.

À profa. Edimara Mezzomo Luciano, exemplo de profissional, uma daquelas pessoas muito especiais que cruzam a nossa vida.

Ao Guilherme Costa Wiedenhöft, pelas consultorias e sorriso aberto nas minhas inquietudes.

À Juliana Botelho Foernges, amiga fiel e motivadora do ingresso no mestrado.

Ao Cássio Stedetn de Freitas, novo amigo pós-mestrado que aprendi a admirar e respeitar.

Ao Alexandre Barbosa, modelo de ser humano e minha referência nas investigações em governo eletrônico.

À Jane Lucia Silva Santos, grande agregação de valor no estudo bibliométrico.

À PROCERGS, apoio institucional ao trabalho de pesquisa, especialmente nas pessoas da Deborah Pilla Villela e do Sergio René Debarba Dalanhol.

Ao Governo do RS, nas pessoas da Carla de Abreu Vieira e do Maurício Cramer Prolo, que não mediram esforços para facilitar a condução da pesquisa.

Ao Grupo de Pesquisa em Governança Eletrônica da PUC-RS, colegas de compartilhamento de conhecimento.

## RESUMO

Seguindo a tendência mundial, muitos governos têm realizado investimentos em governo eletrônico (e-gov) nas últimas décadas, especialmente para prestação de serviços eletrônicos (e-serviços), contudo a adoção ainda é baixa pelos cidadãos. Como resolver esse paradoxo? Nesse sentido, o valor público é visto como um novo paradigma como mudança para uma perspectiva centrada no cidadão e, também, focada nas questões sociais, políticas e econômicas e não somente nos aspectos tecnológicos. A revisão bibliométrica em 127 artigos, escritos por 221 autores, vinculados a 142 instituições de 24 países, apontou que poucas pesquisas investigam o impacto do valor público em e-serviços e, também, há poucos estudos sobre os fatores multifacetados de criação de valor público. Assim, é neste contexto dos estudos de adoção de serviços públicos pelo cidadão, sob a lente do paradigma do valor público, que se encontra esta pesquisa e que tem por objetivo analisar como os fatores direcionadores promovem a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão. A abordagem metodológica utiliza um enfoque qualitativo, com caráter exploratório-descritivo, contando com um estudo de caso único do agendamento eletrônico da carteira de identidade, no contexto do Estado do Rio Grande do Sul. A principal contribuição teórica é um modelo conceitual multidimensional, que contempla as dimensões “Fatores Direcionadores de Valor Público” e “Valor Público”, que poderá ser utilizado por outros pesquisadores, visto que o tema tem somente um artigo brasileiro publicado até o momento. O modelo identifica os quatro fatores direcionadores para criação do valor público e os classifica em diretos: o *design* do e-serviço e a confiança dos cidadãos e indiretos: o processo colaborativo e a abertura governamental. Outra contribuição relevante, é a definição de um conceito para valor público em e-serviço, qual seja, “é o valor percebido pelos cidadãos e criado na adoção do e-serviço”. No que tange à contribuição prática, o modelo conceitual poderá ser utilizado pelos gestores públicos a fim de planejar e implementar serviços eletrônicos que atendam as necessidades e os anseios dos cidadãos.

Palavras-chave: valor público.fatores.direcionadores.e-serviço.adoção. e-gov. serviço eletrônico.adoção.e-gov.governo eletrônico.barreiras.cidadão.

## ABSTRACT

Following the worldwide trend, many governments have been investing in e-gov in the last few decades, especially for the provision of electronic services (e-services), yet the adoption is still low for citizens. How to solve this paradox? In this sense, public value is seen as a new paradigm as a shift towards a citizen-centered perspective and also focused on social, political and economic issues and not just on technological aspects. The bibliometric review of 127 articles, written by 221 authors, linked to 142 institutions from 24 countries, pointed out that few researches investigate the impact of public value on e-services and, also, there are few studies on the multifaceted factors of creation of public value. Thus, it is in this context of studies of the adoption of public services by the citizen, under the lens of the paradigm of public value, that this research is found and whose objective is to analyze how the driving factors promote the creation of public value in the adoption of electronic services by the citizen. The methodological approach uses a qualitative, exploratory-descriptive approach, with a unique case study of the electronic identity card scheduling, in the context of the State of Rio Grande do Sul. The main theoretical contribution is a multidimensional conceptual model, which contemplates the dimensions "Guiding Factors of Public Value" and "Public Value", which can be used by other researchers, since the theme has only one Brazilian article published so far. The model identifies the four driving factors for public value creation and classifies them directly: e-service design and citizen and indirect trust: the collaborative process and government openness. Another relevant contribution is the definition of a concept for public value in e-service, that is, "it is the value perceived by citizens and created in the adoption of e-service". With regard to the practical contribution, the conceptual model can be used by public managers to plan and implement electronic services that meet the needs and aspirations of citizens.

Keywords: public value.factors.drivers.adoption.e-gov.e-service.eletronic service.  
eletronic governmet.barriers.citizen.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Principais autores relacionados ao tema da pesquisa .....	22
Quadro 1 – Tipologia das barreiras de adoção de governo eletrônico .....	28
Quadro 2 – Paradigma da gestão pública .....	32
Figura 2 – Distribuição temporal das publicações sobre valor público .....	33
Quadro 3 – Os três artigos nacionais sobre valor público .....	35
Quadro 4 – Posicionamentos acerca do conceito de valor público .....	37
Quadro 5 – Formas de abordagem do valor público .....	48
Figura 3 – Modelo teórico da pesquisa .....	52
Quadro 6 – Conceitos dos fatores direcionadores .....	62
Figura 4 - Desenho de pesquisa .....	65
Quadro 7 – Categorias de análise.....	70
Figura 5 – Ficha de dados sóciodemográficos .....	74
Quadro 8 – Perfil e critério de escolha dos entrevistados .....	77
Figura 6 – Tela do NVivo dos documentos internos (transcrições) .....	81
Figura 7 – Fachada das três unidades do Tudo Fácil .....	83
Figura 8 – Ambiente físico da confecção da carteira de identidade .....	84
Figura 9 – Ambiente virtual de acesso ao e-serviço agendamento da carteira de identidade.....	85
Figura 10 – Tela do e-serviço de agendamento da carteira de identidade.....	86
Quadro 9 – Percepção quanto ao canal de chat, por perfil de entrevistado.....	90
Quadro 10 – Percepção da facilidade de uso por perfil de entrevistado .....	97
Quadro 11 – Evidências empíricas da categoria “Design do e-serviço” .....	99
Quadro 12 – Percepção sobre a relação da disponibilização de informações do e-serviço com transparência governamental.....	103
Quadro 13 – Motivos para confiança na tecnologia pelos adotantes do e-serviço..	107

Quadro 14 – Evidências empíricas da confiança no governo pelos cidadãos adotantes do e-serviço .....	108
Quadro 15 – Percepção dos motivos de adoção do e-serviço no quesito conveniência .....	112
Figura 11 – Modelo Conceitual.....	117
Quadro 16 – Proposições Teóricas .....	121
Quadro 17 – Justificativas para execução da pesquisa proposta.....	139
Figura 12 – Modelo conceitual do projeto de pesquisa .....	143
Quadro 18 – Resumo da pesquisa.....	144

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os 12 artigos mais citados sobre valor público (1989 a 2015) .....	34
Tabela 2 - Periódicos com mais de cinco artigos publicados (1989-2015).....	36
Tabela 3 - Os 15 artigos de governo eletrônico com uso de valor público dentro da coleção (1989 a 2015).....	46
Tabela 4 - Distribuição temporal das publicações de e-gov com valor público .....	48
Tabela 5 - Perfil dos entrevistados .....	78
Tabela 6 - Perfil dos cidadãos por característica sócio-demográfica.....	78
Tabela 7 - Quantidade de trechos codificados por ciclos de codificação .....	80
Tabela 8 - Média diária de atendimento no TUDOFÁCIL por órgão.....	83
Tabela 9 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Processo Colaborativo” .....	87
Tabela 10 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Design do e-serviço”.....	96
Tabela 11 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Abertura Governamental” .....	100
Tabela 12 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Confiança dos cidadãos” .....	105
Tabela 13 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Criação de valor público” .....	110
Tabela 14 - Pesquisa realizada na Web of Science em 19/01/2016 .....	141
Tabela 15 - Sumário dos resultados gerais do levantamento bibliométrico .....	142
Tabela 16 - Distribuição temporal das publicações de valor público .....	142
Tabela 17 - Distribuição temporal das publicações de valor público .....	146

## LISTA DE SIGLAS

DI	Departamento de Identificação
<i>e-democracia</i>	Democracia Eletrônica
e-gov	Governo Eletrônico
e-governo	Governo Eletrônico
e-serviços	Serviços Eletrônicos
GCS	<i>Global Citation Score</i>
HistCite	<i>Software</i> de análise bibliométrica
IGP	Instituto Geral de Perícias
LAI	Lei de Acesso à Informação
LCS	<i>Local Citation Score</i>
m-gov	Governo Móvel
NPM	<i>New Public Management</i>
OMNIS	Ferramenta de busca das Bibliotecas da PUCRS
RS	Rio Grande do Sul
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SMS	<i>Short Message Service</i>
SPELL	Biblioteca Eletrônica de Periódicos Científicos
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TGCS	<i>Total Global Citation Score</i>
TUDOFÁCIL	Central de Atendimento do Governo do Estado do RS
TUDOFÁCIL Eletrônico	Portal Eletrônico Serviços do Governo do Estado do RS
WoS	<i>Web of Science</i>
WoS-SSCI	<i>Web of Science – Social Sciences Citation Index</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Situação Problemática .....	17
1.2 Objetivos da pesquisa.....	19
1.3 Justificativa.....	20
<b>2 SERVIÇO PÚBLICO ELETRÔNICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 Características do serviço eletrônico .....	23
2.2 O paradoxo da baixa adoção do e-governo e de e-serviços .....	26
2.3 Barreiras para adoção do e-governo e de e-serviços .....	27
<b>3 VALOR PÚBLICO</b> .....	<b>30</b>
3.1 Perspectivas de valor público na gestão pública .....	30
3.1.1 O surgimento do paradigma .....	31
3.1.2 A produção científica sobre valor público .....	33
3.1.3 O conceito de valor público .....	36
3.1.4 As diferentes abordagens do valor público.....	40
3.2 Valor Público no contexto de governo eletrônico .....	42
3.2.1 O valor público associado ao governo eletrônico .....	43
3.2.2 As abordagens de valor público em governo eletrônico.....	44
<b>4 FATORES DIRECIONADORES PARA CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO EM SERVIÇOS ELETRÔNICOS</b> .....	<b>50</b>
4.1 Criação de Valor Público na adoção de e-serviços.....	50
4.2 Modelo Teórico da pesquisa .....	52
4.3 Fatores Direcionadores para criação de valor público em e-serviços .....	53
4.3.1 Processo Colaborativo .....	53
4.3.2 Design do e-serviço.....	57
4.3.3 Abertura Governamental .....	58
4.3.4 Confiança dos Cidadãos .....	60
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>63</b>
5.1 Caracterização da pesquisa .....	63
5.2 Desenho da pesquisa.....	64
5.3 Revisão estruturada da literatura .....	66
5.4 Delimitação do estudo e escopo .....	67
5.5 Modelo de coleta de dados.....	69
5.6 Escolha dos entrevistados .....	76
5.7 Estrutura das entrevistas .....	79
5.8 Modelo de análise de dados.....	80
<b>6 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>82</b>

<b>6.1 Descrição do caso</b> .....	<b>82</b>
<b>6.2 Dimensão: Fatores Direcionadores de Valor Público</b> .....	<b>86</b>
6.2.1 <i>Processo colaborativo</i> .....	87
6.2.2 <i>Design do e-serviço</i> .....	95
6.2.3 <i>Abertura Governamental</i> .....	100
6.2.4 <i>Confiança dos cidadãos</i> .....	105
<b>6.3 Dimensão: Valor Público</b> .....	<b>110</b>
<b>7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>116</b>
<b>7.1 Modelo Conceitual</b> .....	<b>116</b>
7.1.1 <i>Proposições Teóricas</i> .....	120
7.1.2 <i>Aspectos relevantes do modelo conceitual</i> .....	122
7.1.3 <i>Aspectos relevantes da dimensão “Fatores Direcionadores de Valor Público”</i> 122	
7.1.4 <i>Aspectos relevantes da dimensão “Valor Público”</i> .....	124
<b>7.2 Promovendo a criação de valor público na adoção e-serviços por meio de fatores direcionadores</b> .....	<b>126</b>
<b>7.3 Criando valor público na adoção de serviços públicos eletrônicos</b> .....	<b>129</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>132</b>
<b>APÊNDICE A – JUSTIFICATIVAS PARA EXECUÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>139</b>
<b>APÊNDICE B – REVISÃO ESTRUTURADA DE LITERATURA</b> .....	<b>141</b>
<b>APÊNDICE C – MODELO CONCEITUAL DO PROJETO de PESQUISA</b> .....	<b>143</b>
<b>APÊNDICE D – RESUMO DA PESQUISA</b> .....	<b>144</b>
<b>APÊNDICE E – CARACTERÍSTICAS dos ENTREVISTADOS</b> .....	<b>146</b>
<b>APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>147</b>
<b>APÊNDICE G – OFÍCIO PARA CONSETIMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>150</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*A história do governo eletrônico pode não ser nova, mas está entrando em um novo episódio. Baixar custos ainda é uma consideração importante na prestação de serviços, mas adicionar valor público tem sido assumido como seu principal objetivo (ONU 2014, p. 14).*

Na última década tem aumentado interesse por governo eletrônico (e-gov) pelos gestores públicos, já que sua implementação é vista como alavanca para melhorar a eficiência e efetividade dos serviços públicos e para promoção da transparência e democracia (ROWLEY, 2011). O governo eletrônico envolve uma rede complexa de relacionamentos entre variáveis tecnológicas, institucionais e contextuais e tem potencial para transformar fundamentalmente as relações entre o governo, cidadãos, negócios e *stakeholders*. No entanto, ainda se sabe pouco sobre os impactos e resultados associados com projetos de governo eletrônico para produzir uma transformação organizacional real (LUNA-REYES et al., 2012).

Há um crescente interesse em entender e estabelecer o valor e o impacto dos investimentos em e-gov, especialmente por meio da investigação dos fatores que influenciam a adoção pelos cidadãos, visto que a baixa aceitação do governo eletrônico pelos cidadãos demonstra que eles não têm se beneficiado pelos investimentos e, portanto, o governo não está sendo eficiente. O setor público opera de forma diferente do setor privado, onde aspectos como responsabilidade social, *accountability*<sup>1</sup> e múltiplas redes, aumentam as barreiras e habilitadores de inovação no setor público (ROWLEY, 2011).

Isso resulta no paradoxo da adoção do governo eletrônico onde, mesmo com investimentos realizados por duas décadas, as evidências do impacto na adoção ainda são inferiores que o esperado (SAVOLDELLI, CODAGNONE, e MISURACA, 2014). Cordella e Bonina (2012) recomendam que a análise dos efeitos da TIC, nas reformas do setor público, tanto positivas quanto negativas, não deve ter somente o foco no impacto econômico e nas escolhas individuais típicas dos indicadores do setor privado, como sugere a abordagem da *New Public Management* (NPM), mas

---

<sup>1</sup> Segundo Freitas (2014), o termo "*accountability*" não encontra tradução em português, contudo, segundo ao autor, o seu significado está relacionado à prestação de contas e a respectiva responsabilidade pela ação.

sim nas preferências coletivas, como indicadas no paradigma do valor público<sup>2</sup>. Contudo, a habilidade de traduzir valor público em mecanismos práticos na reforma de serviços é um desafio significativo (BLAUG et al., 2006). Dessa forma, há necessidade de se entender os fatores multifacetados que influenciam a adoção em serviços eletrônicos (AL-HUJRAN et al., 2015); analisar as barreiras para adoção do governo eletrônico por seus usuários, a fim de implementar mecanismos que mitiguem essas dificuldades (CGI.br, 2014); e, o mais importante, investigar a criação do valor público por meio dos serviços eletrônicos (CORDELLA e BONINA, 2012).

É nesse contexto dos estudos de adoção de serviços eletrônicos (e-serviços) pelo cidadão, a partir da sua percepção de criação<sup>3</sup> de valor público, que se encontra esta pesquisa, que tem por objetivo analisar como os fatores que promovem a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos, segundo a perspectiva do cidadão.

A pesquisa tem enfoque qualitativo, com caráter exploratório-descritivo e utiliza as lentes do paradigma de valor público. Para tanto, foram mapeadas as produções científicas no tema de valor público por meio do emprego de procedimentos metodológicos e técnicas advindas da bibliometria, realizadas na base *Web of Science* em todo o período da base. Foram localizados 127 artigos, escritos por 221 autores, vinculados a 142 instituições de 24 países. Além desses estudos, as categorias de análise foram fundamentadas, também, nos 15 artigos, resultado da busca da produção científica, que tratam governo eletrônico à luz do paradigma do valor público.

O trabalho está dividido em seis partes: a primeira é composta pela introdução, onde estão inseridos a situação problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda, a da fundamentação teórica, dividida em três partes: (i) serviço público eletrônico, (ii) valor público do ponto de vista da área de conhecimento de gestão pública e no contexto de governo eletrônico e (iii) fatores direcionadores para criação de valor público em e-serviços. A terceira apresenta a

---

<sup>2</sup> Entende-se, neste trabalho, o termo “valor público” dentro de uma lógica de conjunto de múltiplos valores públicos, portanto sem a necessidade de utilizar o termo no plural.

<sup>3</sup> Neste trabalho optou-se pelo uso do termo “criação de valor público”, visto que a maior parte das publicações científicas utilizam a expressão, em inglês, “create public value”, e, também, porque essa foi a primeira forma utilizada por Moore (1995), considerado trabalho seminal em valor público (DAVIS e WEST, 2009).



metodologia da pesquisa. A quarta parte contempla a análise de dados. Já, a quinta trata da discussão dos resultados. E, por fim, na sexta parte são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 1.1 Situação Problemática

É no contexto onde a adoção do governo eletrônico é percebida como um desafio para muitos gestores públicos (ROWLEY, 2011) e onde o crescente interesse em e-gov amplia a questão de como melhorar a adoção e uso dos serviços *on-line* pelos cidadãos que está inserida esta pesquisa.

O sucesso da implementação do governo eletrônico depende da habilidade de desenvolver serviços que atendam os objetivos e requisitos dos cidadãos (ALSHIBLY e CHIONG, 2015). Assim, para buscar entender melhor esse fenômeno complexo, várias pesquisas têm foco em adoção e avaliação do governo eletrônico (MOON, 2002; NORRIS e MOON, 2005; CARTER e BELANGER, 2005; EYNON e DUTTON, 2007; DAWES, 2008; LAU et al. 2008; SCHWESTER, 2009; BERTOT et al. 2010; SHAREEF, 2011; SAVOLDELLI et al., 2014).

Em relação à definição de governo eletrônico, existem várias nuances e usos e não existe consenso sobre o conceito de governo eletrônico (YILDIZ, 2007). Neste trabalho vamos utilizar como conceito de governo eletrônico a definição do Relatório da ONU, “*E-government Survey 2014 – e-government for the future we want*” (ONU 2014, p. 2): “Governo eletrônico pode ser referido como o uso e aplicação das tecnologias da informação na administração pública para racionalizar e integrar os fluxos de trabalho e processos, para efetivamente gerenciar dados e informações, melhorar a entrega de serviços públicos, bem como, ampliar os canais de comunicação para engajamento e empoderamento das pessoas”. Essa definição engloba três áreas de aplicação do governo eletrônico. A primeira trata o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para desenvolver e inovar as operações do governo ou e-administração. A segunda, é a área de serviços públicos por meio de TIC ou e-serviços. Por último, a terceira dimensão, envolve o uso das TIC para promover a participação-cidadã e encorajar os relacionamentos democráticos entre governo, cidadãos e outros atores sociais ou e-democracia (LUNA-REYES et al., 2012).

Os cidadãos são os principais usuários dos serviços públicos e, por conta disso, faz-se necessário ampliar o entendimento da relação entre o governo e os cidadãos. O grande interesse por e-gov ao redor do mundo, aponta para necessidade de transformar a prestação de serviços públicos centrado no governo para uma prestação centrada no cidadão (ALSHIBLY e CHIONG, 2015).

Para Al-Hujran et al. (2015), o problema da baixa adoção dos e-serviços tem sido reconhecido em países desenvolvidos e em desenvolvimento e traz a exigência premente de análise de aspectos sócio-tecnológicos, políticos e culturais. Na mesma linha, Savoldelli et al. (2014) afirmam que o lado da oferta não é capaz de entender, capturar e conhecer os valores solicitados pela demanda. Nesse sentido, os autores entendem que os valores são definidos em dois níveis. Primeiro, no alto nível, como confiança no governo. Segundo, em baixo nível ou mais concretos, tais como: ganho de tempo, encontrar algo que está procurando, ter respostas rápidas. Assim, eles entendem que a adoção não alcança níveis significativos, então os investimentos criam estratificação de custo e não criam benefícios nem internos e nem externos. Além disso, o processo de decisão não estruturado e não confiável impede a percepção do valor público e a confiança dos cidadãos no governo, o que contribui para baixa adoção do e-gov.

Para Shareef (2011), o governo eletrônico envolve diversos aspectos: sociais, técnicos, econômicos, políticos e gestão pública. Contudo, a perspectiva técnica tem sido a mais dominante, junto com a combinação das perspectivas socioeconômicas e administrativas, ao invés da dimensão mais importante do e-gov que é o foco no cidadão. Assim, para o autor, a maior importante ferramenta para adoção do governo eletrônico é a disposição do cidadão.

O Presidente Obama em seu discurso de posse afirmou: “A pergunta que nós fazemos hoje não é se nosso governo é muito grande ou muito pequeno, mas se ele funciona, se ele ajuda as famílias a encontrar trabalhos com salário decente, cuidados que eles têm condições de pagar, uma aposentadoria digna”, evocando claramente para uma mudança de análise de custo-benefício para avaliação da criação do valor público. Na mesma linha, Cordella e Bonina (2012) afirmam que o contexto das organizações públicas, recursos financeiros são, portanto, um meio de criar valor público, e não um fim da organização. Aponta, ainda, que a criação de valor público envolve um problema multidimensional de balanceamento de valores públicos ao invés de otimização de processos. Dessa forma, a abordagem do valor

público torna-se muito relevante para o governo eletrônico (MEIJER, 2015), priorizando a perspectiva de quem consome e não de quem produz o serviço, como direcionador na sua concepção (ALFORD e HUGHES, 2008). Al-Hujran et al. (2015) apontam para a importância do entendimento dos fatores para adoção de e-serviços.

Dentro do exposto acima, este trabalho se encontra no contexto de estudos que investigam a adoção e uso dos serviços eletrônicos pelos cidadãos à luz do paradigma do valor público que, em última instância, trata da perspectiva do ponto de vista do cidadão. Assim, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Como os fatores direcionadores promovem a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão?**

## 1.2 Objetivos da pesquisa

A pesquisa tem como **objetivo geral** analisar como os fatores direcionadores promovem a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão.

A fim de atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

1. Definir os fatores direcionadores para a criação de valor público na adoção em e-serviços pelo cidadão.
2. Propor um modelo conceitual que identifique as relações entre os fatores direcionadores de criação de valor público, segundo a percepção do cidadão, por meio da adoção de um e-serviço.
3. Identificar a percepção do cidadão sobre a criação de valor público, por meio da adoção de um e-serviço.

Para atingir os objetivos serão utilizadas técnicas qualitativas de pesquisa, contando com um estudo de caso único do serviço eletrônico de agendamento de carteira de identidade no portal de serviços eletrônicos do Governo do Rio Grande do Sul, denominado TUDOFÁCIL.

### 1.3 Justificativa

O entendimento do paradoxo da baixa adoção em e-serviços é uma necessidade (SAVOLDELLI et al., 2014). Apesar do aumento da oferta de e-serviços, a adoção ainda é limitada, especialmente em países em desenvolvimento. Nos países membros da *Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento* (OCDE), o uso é, em média, 50%, já nos países em desenvolvimento os números são ainda mais baixos. Assim, a escolha do canal é um fator importante e depende do tipo de serviço e o seu público alvo (ONU, 2014). Portanto, é necessário entender com mais detalhes quais fatores ajudam a ampliar a intenção de uso, não somente de uma perspectiva teórica, mas de uma perspectiva gerencial e empírica (AL-HUJIRAN et al., 2015). Assim, o problema da baixa adoção necessita de atenção urgente das pesquisas já que o sucesso do e-gov é altamente dependente da adoção e uso do e-serviços pelos cidadãos (PANAGIOTOPOULOS et al. 2012) e também porque sem um entendimento claro e coerente do que motiva o público a usar os e-serviços, os governos não são capazes de tomar decisões estratégicas para aumentar a adoção do uso de e-governo (GILBERT et al., 2004).

Embora a adoção da tecnologia de uma perspectiva do usuário tem sido extensivamente estudada, há relativamente poucos estudos que focam a adoção de e-serviços e sobre quando e em quais as circunstâncias o cidadão adota o e-serviço (GAULD et al, 2010) e explorando os fatores que determinam a adoção de e-serviços em países em desenvolvimento (LIN et al, 2011). Importante também a defesa de Carter et al. (2011), que a adoção de e-serviços não deve ser examinada somente nas características tecnológicas do e-serviço, mas o mais importante, dar mais atenção às características dos potenciais usuários de e-serviços, por exemplo, seus valores, crenças, habilidades, etc.

No que tange aos estudos de adoção de e-serviços à luz do paradigma do valor público, Cordella e Bonina (2012) e Karunasena e Deng (2012) apontam a falta de pesquisas empíricas no uso da perspectiva de valor público em governo eletrônico. Da mesma forma, na revisão de literatura brasileira, foi encontrado somente um estudo que tratou governo eletrônico e valor público. Na mesma linha, a revisão sistemática de literatura, conduzida por Karkin e Janssen (2014), em artigos de avaliação de *websites* governamentais demonstrou que, embora existam muitos estudos de avaliação de portais governamentais, a perspectiva de valor público é

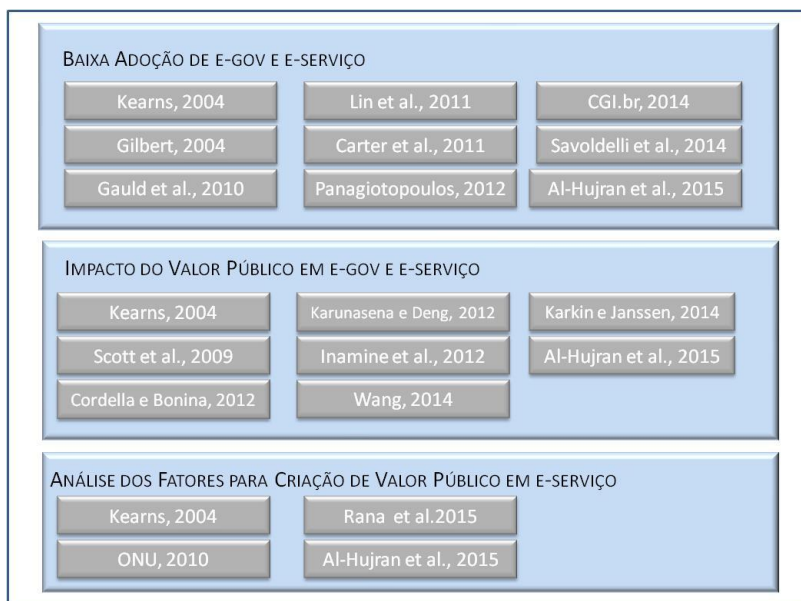
largamente ignorada. E mesmo que não focado diretamente em valor público, Scoot et al. (2009), concluíram que poucas pesquisas investigam o sucesso de e-gov na perspectiva centrada no cidadão. Alinhado a isso, Karunasena e Deng (2012) entendem que com o rápido desenvolvimento do e-gov, a adoção do conceito de valor público para avaliar a performance, a partir de uma perspectiva dos cidadãos não é somente apropriado, mas necessário. Outro autor, Wang (2014), apontou que existem poucos estudos que sugeriram o *link* entre valor público e governo móvel (m-gov).

Na extensa pesquisa na literatura, conduzida por Al-Hujran et al. (2015), os autores não identificaram estudos que exploram o impacto do valor público na intenção de uso de e-serviços, de forma empírica. Assim eles afirmam que seu estudo é a primeira pesquisa que trata e comprova, empiricamente, o impacto significativo do valor público nas atitudes, intenções e comportamento dos cidadãos no uso de serviços eletrônicos. Ainda, nesse mesmo trabalho, os autores ressaltam a importância do entendimento dos fatores multifacetados que podem influenciar a adoção dos e-serviços pelos cidadãos. Também, no relatório de pesquisa de governo eletrônico da ONU (2010), é apontado a falta de estudos que indicam os fatores e a forma como o cidadão entende que os e-serviços podem ampliar a criação de valor público.

A Figura 1 apresenta os principais autores utilizados como fundamentação teórica para a justificativa da presente pesquisa e, ainda, identifica três aspectos relevantes como justificativa desta pesquisa, quais sejam: (i) a necessidade da investigação das motivações para o paradoxo e barreiras da baixa adoção de e-gov e dos e-serviços; (ii) a importância e a falta de pesquisas de governo eletrônico e o e-serviços à luz do paradigma de valor público e, o principal deles, (iii) o entendimento dos fatores para criação de valor público em serviços eletrônicos.

Da mesma forma, o Quadro 17, no Apêndice A, também trata dos aspectos relativos aos motivos para realização desta pesquisa, detalhando cada uma delas com base no referencial teórico.

Figura 1 – Principais autores relacionados ao tema da pesquisa



Fonte: A autora (2016)

A partir dos aspectos apontados pelos diversos autores, destacados acima, entende-se pela relevância de novas pesquisas que analisem a relação do valor público com o uso de e-serviços pelos cidadãos. E, em conjunto com isso, o entendimento dos fatores que direcionam a adoção do e-serviço, que também faz parte do escopo deste trabalho.

Entende-se que o resultado deste trabalho colabora com a área de governo eletrônico ao destacar a abordagem da prestação de serviços eletrônicos associada à criação de valor público. É crucial que os governos desenvolvam princípios claros que transformem a cultura do governo para gerar mudanças e uma visão integrada e holística da mudança, sem a ilusão que inovação aberta no setor público pode ser feita somente com tecnologia (LEE et al., 2012). Urge que os gestores públicos percebam que implementação efetiva dos fatores direcionadores de valor público, trarão resultados expressivos para adoção dos e-serviços, mas principalmente para atingimento do objetivo central do setor público, que é criação de valor público.

Assim, torna-se relevante este estudo que analisa como os fatores direcionadores promovem a criação de valor quando da prestação do serviço eletrônico aos cidadãos, uma vez que o modelo conceitual proposto pode servir como base para novas pesquisas empíricas, bem como, servir como um guia para os gestores públicos nas implementações de e-serviços para cidadania, especialmente no contexto brasileiro onde há carência de estudos associando valor público a e-serviços.

## 2 SERVIÇO PÚBLICO ELETRÔNICO

O desenvolvimento de serviços públicos eletrônicos universalizados e de acessibilidade contínua é uma forma de inovação no setor público (BARBOSA, 2008, p. 213).

Este capítulo está dividido em três partes. Na primeira são tratadas as características de serviço eletrônico. Já, na segunda parte trata-se o paradoxo da baixa adoção do e-gov e de e-serviços. Por último, aborda-se as barreiras para adoção de e-governo e e-serviço.

### 2.1 Características do serviço eletrônico

O uso de serviços públicos eletrônicos é atualmente um tema relevante nas áreas de sistemas de informação e gestão pública (LINDGREN e JANSSON, 2013). O governo eletrônico tem um enorme potencial para melhorar a forma como os governos prestam serviços públicos (ONU, 2014). Consoante a isso, os governos estão cada vez mais utilizando tecnologias digitais para entregar serviços eletrônicos e móveis a fim de trazer benefícios a todas as pessoas (ONU, 2016).

Muitos autores denominam *Government-to-Citizen* (G2C) as aplicações de TIC implementadas para dar suporte à prestação de serviços públicos de forma digital (YILDIZ, 2007; ONU, 2014), cujo foco é “para fora”, para os consumidores, ao invés do foco “para dentro,” na gestão interna (RUST e KANNAN, 2003). Além disso, a implementação de e-serviços é considerada como elemento fundamental em programas de e-gov, o que gera a necessidade de que qualquer definição de governo eletrônico deve levar em conta este elemento (GIL-GARCÍA e LUNA-REYES, 2006).

Serviços eletrônicos, ou e-serviços, estão associados à prestação de serviços públicos por meios eletrônicos (GIL-GARCÍA e LUNA-REYES, 2006; LUNA-REYES et al. 2012). Por outro lado, para Lindgren e Jansson (2013), causa surpresa a quantidade de definições para o termo, o fato do seu significado seja dado como certo, o pouco consenso quanto ao significado do conceito, bem como, a quantidade de sinônimos e conceitos para e-serviço, quais sejam: serviço eletrônico

governamental, serviço eletrônico, serviço eletrônico público, serviço digital, serviço público eletrônico, canal de *website*. Por conta disso, os autores produziram uma revisão de literatura, por meio de um processo hermenêutico, dentro de uma perspectiva interdisciplinar e interpretativista, dividindo o conceito em partes e refinando seu significado. Os autores concluíram que, dado o caráter multidisciplinar da pesquisa em e-gov e devido à complexidade do fenômeno do e-serviço, eles acreditam que não é possível formular uma definição única e geral para serviço público eletrônico. Assim, eles propõem que o conceito de serviço público eletrônico seja entendido como um *framework* com três lados, denominados dimensões, que são igualmente importantes: serviço (na perspectiva de serviço), eletrônico (como artefato tecnológico) e público (como contraste com privado). Seguindo essa lógica e com objetivo de consolidar os principais aspectos relativos à serviços, dentre as características apontadas por Lindgren e Jansson (2013), destaca-se dez características dos e-serviços públicos, entendidas como relevantes para este trabalho, quais sejam:

- (i) O e-serviço não é simplesmente um serviço mediado por tecnologia porque, geralmente, não tem um resultado real, como dar aulas em escolas ou tratar um paciente. Ao invés disso, os e-serviços podem ser a mediação do serviço, ou seja, o meio pelo qual o serviço é comunicado ou acessado. Assim, a mediação e interação com o sistema tecnológico do serviço também são importantes;
- (ii) Inseparabilidade e perecibilidade não são óbvias em e-serviços já que há diferença entre a “produção do serviço”, que se refere ao cumprimento dos objetivos do serviço, e a “mediação do serviço”, entendida como sendo a interação com a tecnologia. Assim, nem sempre a produção e consumo são inseparáveis. Por exemplo, para uma simples informação a produção e consumo do serviço é simultâneo e, portanto, inseparável. Já para serviços complexos, a produção e consumo não são necessariamente simultâneos;
- (iii) As organizações públicas são orientadas por um *framework* legal que contempla um conjunto explícito e abrangente de regras;
- (iv) Usuários são todos os cidadãos e não podem ser considerados meros consumidores e, assim, devem assegurar os interesses coletivos;



- (v) O e-serviço deve atender a dualidade e, às vezes, a incompatibilidade entre os objetivos internos e externos: criação de valor democrático com benefícios para os cidadãos e criação de valor econômico para o governo;
- (vi) São operados por organizações públicas, que usualmente atuam como monopólio e de forma compulsória, gerando uma relação assimétrica entre o cidadão e o governo. Apesar dessa falta de escolha, em troca, as questões de *accountability* e responsabilidade devem ser asseguradas pelas organizações públicas;
- (vii) Acessibilidade e disponibilidade são aspectos muito importantes, visto que os cidadãos têm direitos constitucionais, que envolvem princípios de equidade e justiça, a fim de promover a igualdade de acesso, devendo estar disponível para diferentes grupos de cidadãos com diferentes necessidades;
- (viii) A avaliação é feita pelo valor público gerado para os cidadãos, o que gera um grande espectro de questões como confiança nas instituições públicas, justiça no serviço, alcance dos objetivos governamentais;
- (ix) A qualidade do serviço e a adoção pelo usuário são avaliados conjuntamente: a motivação da falta de adoção de um serviço deve ser analisada tanto nos aspectos de *design*, como simplicidade no uso, quanto no interesse e desejo de uso do serviço através do meio eletrônico;
- (x) O valor é produto do uso e do consumo pelo cliente, tornando a experiência do usuário de extrema importância.

O relatório "*E-government Survey 2014 – e-government for the future we want*" apresenta o indicador Online Service Index – OSI, que resulta na classificação dos países quanto à sua prestação de e-serviços, aponta a relação (não exaustiva) de canais que podem ser utilizados de forma integrada e coordenada em um conceito de prestação multicanal, quais sejam: (i) presencial; (ii) telefone ou *call Center*; (iii) portal web; (iv) *e-mail*. (v) SMS e outros serviços de mensagens; (vi) portal *mobile*; (vii) aplicação *mobile* (app); (viii) mídias sociais e (ix) quiosque de autoatendimento público. Dependendo do canal utilizado pode mudar a percepção de confiança de um serviço público de um usuário. No contexto da proposta de valor

de um serviço público, um canal pode agregar valor com uma experiência positiva, mas na mesma linha, pode subtrair valor através de uma experiência negativa.

## 2.2 O paradoxo da baixa adoção do e-governo e de e-serviços

O paradoxo da baixa adoção, foi apontado por Savoldelli et al. (2014) depois de duas décadas de esforço político e investimentos públicos para o desenvolvimento dos serviços *on-line* e sem evidências de incremento de uso. Para Eynon e Dutton (2007), os progressos em direção a e-gov em sua plenitude têm sido lentos e pouco efetivos do que a aceitação das tecnologias, como no *e-commerce*. Apesar dos esforços notáveis de incrementar e-serviços, muitos governos ao redor do mundo, ainda enfrentam o problema da baixa adoção de e-serviços pelos cidadãos (RANA et al., 2015). Na mesma linha, Seltsikas e O'Keefe (2010) ao comparar a adoção dos e-serviços e os significativos custos na sua implementação, apontam que a aceitação esperada e planejada não se efetiva. Mesmo assim os governos continuam a investir em projetos que facilitem e estimulem a adoção dos seus serviços *on-line*. Para Liu et al. (2014), a percepção dos cidadãos afeta a adoção dos serviços eletrônicos.

Grande parte do trabalho existente no desenvolvimento do e-governo tem explorado a partir do lado da oferta, que contempla os fatores relacionados ao fornecedor do serviço público. A explicação do lado da demanda, que é relativamente inexplorado, examina a interação do cidadão com o e-gov (REDDICK, 2005). O governo eletrônico para entregar impactos no desenvolvimento depende do efetivo uso. Enquanto a prestação de serviços de e-gov do lado da oferta tem aumentado, há necessidade de melhorias também no lado da demanda (ONU, 2014). Assim, os esforços para desenvolver o e-gov devem estar de mãos dadas com os esforços para aumentar a procura (ONU, 2014). Na mesma linha, Hung (2012) afirma que a aceitação pelos usuários tem sido um problema mesmo em países que têm longa história em e-gov.

O aumento da aceitação é dependente do alinhamento e integração de canais apropriados para todos os tipos de serviços e usuários. Políticas devem promover o lado da oferta e o lado da demanda, de forma conjunta. Políticas para aceitação devem, portanto, não visar somente aumento do uso, mas também devem se

concentrar em obter o máximo benefício do uso por todas as partes interessadas (ONU, 2014). É necessário que os governos tenham foco nas necessidades dos usuários, adotando desenhos de políticas públicas centradas no cidadão (CGI.br, 2014). Na mesma linha, Shareef (2011), afirma que a aceitação, difusão e sucesso das iniciativas de e-gov dependem da disposição dos cidadãos em adotar esses serviços, sendo assim, se os requisitos e demandas fundamentais dos cidadãos não forem endereçadas, o e-gov não terá sucesso. Os indivíduos com níveis mais elevados de educação são tipicamente mais abertos ao uso de interações *on-line* com o governo (BERTOT et al. 2010; CGI.br, 2015). Embora os governos tenham uma forte preferência para prestação de serviços via Internet (ou outras tecnologias), muitos cidadãos ainda mostram uma forte preferência por interações pessoais ou por telefone com o governo quando eles têm dúvidas ou estão procurando serviços (AL-HUJРАН et al. 2015).

### 2.3 Barreiras para adoção do e-governo e de e-serviços

Savoldelli et al. (2014) conduziram uma pesquisa bibliométrica, no período de 1990 a 2013, em vários tipos de fontes, tanto em publicações científicas quanto em praticantes, em busca de pesquisas com foco em barreiras e fatores críticos de sucesso para adoção de governo eletrônico, no contexto da União Européia. Como resultado da análise os autores agruparam as barreiras em três tipos: tecnológica-econômica, gerencial-organizacional e político-institucional.

A análise, conduzida pelos autores, concluiu que o desenvolvimento do governo eletrônico por um longo período se concentrou nas questões tecnológico-operacionais e, mais recentemente a atenção mudou para as questões institucionais e políticas. Constatou, também, que as barreiras institucionais e políticas são um dos fatores principais que explicam a falta de adoção em governo eletrônico e, dentre estas, as seis barreiras-chave para falta de adoção em governo eletrônico são: (i) exclusão digital; (ii) falta de bases legais; (iii) falta de ciclo de gestão das políticas; (iv) falta de mensuração e avaliação; (v) falta de participação dos cidadãos e (vi) falta de confiança e transparência (SAVOLDELLI et al., 2014).

O Quadro 1 apresenta a tipologia das barreiras para adoção de governo eletrônico que apresentaram maior frequência de citações (SAVOLDELLI et al., 2014).

Quadro 1 – Tipologia das barreiras de adoção de governo eletrônico

<b>Tipologia de Barreiras</b>	
<b>Tecnológica e econômica</b>	Falta de capacidade de largura de banda
	Falta de interoperabilidade
	Investimentos e custos de manutenção muito altos
	Falta de privacidade e segurança
	Falta de <i>softwares</i> de código aberto e padrões
<b>Gerencial e organizacional</b>	Falta de capacidades para gestão de projetos
	Resistência a mudanças
	Falta de habilidades
<b>Institucional e política</b>	Exclusão Digital
	Falta de bases legais
	Falta de compromisso político
	Falta de coordenação política
	Falta de gestão do ciclo das políticas
	Falta de medição e avaliação
	Falta de participação dos cidadãos
	Falta de confiança e transparência

Fonte: Savoldelli et al., 2014.

Já Meijer (2015), em relação às barreiras da Governança Eletrônica, aponta quatro tipos: (i) barreiras estruturais do governo, que englobam barreiras organizacionais, inter-organizacionais, financeiras e tecnológicas; (ii) barreiras culturais do governo; (iii) barreiras estruturais do cidadão, como por exemplo, a exclusão digital e (iv) barreiras culturais do lado do cidadão. O autor aponta que a imagem que os cidadãos têm do governo pode ser tornar uma importante barreira, especialmente se eles não confiam no governo. Também destaca como principais barreiras culturais do cidadão a falta de interesse e a não percepção de utilidade.

Com relação às barreiras relativas aos governos em rede, Eynon e Dutton (2007) apontam sete categorias de barreiras: pobre coordenação, inflexibilidade

organizacional, falha na liderança, falta de confiança, inibidores financeiros, exclusão digital e pobre *design* técnico.

Especialmente quanto à percepção de confiabilidade, os estudos apontam que uma maior confiança pode impactar a intenção de uso dos serviços de e-gov (CARTER e BELANGER, 2005; BERTOT et al. 2010; SHAREEF, 2011). Em relação à percepção de confiança, Carter e Belanger (2005) concluíram, em seu estudo, que se os cidadãos têm uma experiência positiva com os serviços de e-gov, eles irão usar e provavelmente vão repetir o uso deste e de outros serviços. E, ainda, eles provavelmente vão compartilhar a experiência positiva com outros, portanto encorajando a adoção. Contudo se a experiência foi negativa, desencoraja a adoção pelo cidadão e por outros. O governo eletrônico apresenta ameaças e oportunidades em relação à confiança. Questões relacionadas com as informações de privacidade e segurança dos cidadãos pode afetar negativamente a confiança no governo (ONU, 2014).

Em relação à barreira de pobre *design* dos serviços, a ONU (2014) aponta que os governos devem ouvir e trabalhar junto com os usuários para ajudar a desenhar e conceber serviços mais adequados, de interface amigável e úteis, que provavelmente aumentariam a aceitação e o impacto da adoção do e-serviço. O relatório complementa, ainda, que é imperativo alavancar as vantagens diferentes oferecidos por vários canais e encontrar maneiras inteligentes para aumentar o uso de serviços *on-line*.

### 3 VALOR PÚBLICO

*“A tarefa do gestor público é criar valor público.”* (MOORE, 1994, p. 296).

Este trabalho trata valor público como um novo e importante paradigma a ser aplicado no planejamento e projeto de serviços eletrônicos ao cidadão. Por conta disso, identificará e investigará os fatores direcionadores que promovem a criação de valor público quando da adoção de serviços públicos eletrônicos. Assim, o valor público é utilizado como um dos aspectos de fundamentação teórica deste estudo.

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira aborda-se o valor público nas suas diversas abordagens e conceitos na área de conhecimento da gestão pública. Já, na segunda parte, trata-se o valor público no contexto de governo eletrônico.

#### 3.1 Perspectivas de valor público na gestão pública

*“Não existe tópico mais importante na administração pública e política do que valor público.”* (JORGENSEN e BOZEMAN, 2007, p. 355).

O conceito de valor é usado frequentemente em economia, *marketing*, contabilidade, estratégia, finanças, estratégia, gestão e sistemas de informação. Já, o conceito de valor público é originado da administração pública (AL-HUJRAN, 2015). Alford e O’Flynn (2009) afirmam que apesar do conceito de valor público ter emergido há duas décadas, em administração pública, somente há pouco tempo tem atraído atenção. Esta nova abordagem de valor público encoraja os gestores públicos a escutar e engajar o público, como usuários e como cidadãos que podem obter benefício, embora eles possam não usá-lo, mas outros podem ser capazes de usufruir (BLAUG et al., 2006).

Este tópico está estruturado em quatro partes. Na primeira, aborda-se as origens do valor público. Posteriormente, na segunda parte, apresenta-se a análise bibliométrica, sobre a produção científica internacional, no tema valor público, bem como, a produção nacional. Em seguida, na terceira parte, são tratados os conceitos

atribuídos a valor público. E, por último, são tratadas as diferentes visões e abordagens que os principais autores atribuem à temática de valor público.

### *3.1.1 O surgimento do paradigma*

A doutrina de valor público teve suas origens em programas de educação executivo da Escola Kennedy de Governo, da Universidade de Harvard, e teve novas interpretações com Mark Moore (WILLIAMS e SHEARER, 2011), em 1994, no seu artigo “Valor Público como foco da estratégia” e em seu livro “Criando valor público: Gestão estratégica em governo”, em 1995, cujo argumento principal é que os gestores públicos devem tomar decisões e buscar formas colaborativas de gerar resultados que produzam valor para o público (ALFORD e HUGHES, 2008; HILGERS e IHL, 2010; WILLIAMS e SHEARER, 2011; CORDELLA e BONINA, 2012). Já para Smith (2004), Moore criou a ideia de valor público, por meio de uma série de estudos em gestão estratégica, nos Estados Unidos. No entanto, Davis e West (2009), Scott et al. (2009) e Braug et al. (2006) tratam o Livro de Moore (1995) como o trabalho seminal em valor público. Por outro lado, Alford e O’Flynn (2009) afirmam que a abordagem de valor público desenvolveu-se do que se tornou conhecido como “Kennedy Project”, onde Moore participou e, que tinha como missão desenvolver uma teoria para uso no ensino de executivos do setor público dentro de um programa executivo. E, desde lá, o interesse tem aumentado já que as ideias do valor público são consideradas uma corrente alternativa importante com uma perspectiva revigorante para o papel do Estado (O’FLYNN, 2007; CORDELLA e BONINA, 2012).

Para Moore (1995, p. 28), “o objetivo do trabalho gerencial no setor público é criar valor público, da mesma forma que o objetivo do trabalho gerencial no setor privado é criar valor privado”. Assim para o autor, a criação de valor público para os cidadãos e a satisfação de suas necessidades deveria guiar as operações dos órgãos públicos na prestação de serviços. A introdução da noção de valor público sugere uma radical mudança nas práticas gerenciais do setor público. O valor público traz para o centro das ações governamentais a busca de soluções que garantam a melhor coesão possível com as expectativas dos cidadãos (CORDELLA e BONINA, 2012).

Um aspecto importante, presente na literatura referente ao surgimento da temática de valor público, diz respeito à abordagem do valor público como uma alternativa (STOKER, 2006) ou reação (VAN VEENSTRA, 2012) ao paradigma da NPM. Alford e Hughes (2008), apontam que para muitos acadêmicos a NPM tem sido problemática, sendo criticada por sua comparação entre o setor público e privado, tratando os cidadãos como clientes. Na mesma linha, Cordella (2007) afirma que quando o governo trata os cidadãos como clientes, correm o risco de discriminar os cidadãos e falhar nos valores democráticos de imparcialidade e igualdade. E, para O’Flynn (2007), uma das características que distingue o paradigma do valor público e a NPM é o conceito das preferências coletivas ao invés do foco individual da NPM.

O Quadro 2 apresenta o comparativo entre as características dos dois paradigmas da gestão pública: o do valor público e a NPM.

Quadro 2 – Paradigma da gestão pública  
Adaptado de O’Flynn (2007) e Stoker (2006)

	<b>Valor Público</b>	<b>NPM (<i>New Public Management</i>)</b>
<b>Base lógica</b>	Administração pública	Gestão privada
<b>Foco dominante</b>	Relacionamentos, promulgação política	Racionalização administrativa, resultados
<b>Definição do interesse público</b>	Preferências coletivas	Preferências individuais agregadas
<b>Objetivo de Desempenho</b>	Objetivos múltiplos, mudando todo tempo	Gestão das entradas e saídas para garantir economia e capacidade de resposta para os clientes
<b>Modelo dominante de <i>accountability</i></b>	Sistema de <i>accountability</i> múltiplo	<i>Accountability</i> crescente via contratos de desempenho
<b>Sistema de entrega preferencial</b>	Menu de alternativas selecionados pragmaticamente	Setor privado ou órgãos públicos definidos rigoramente
<b>Meios</b>	Cumprimento de múltiplos objetivos	Competição
<b>Fins</b>	Cumprimento de expectativas sociais	“Governo que trabalha melhor e custa menos”



Contudo, Cordella e Bonina (2012) entendem que a NPM pode se constituir em um subconjunto de objetivos do *framework* de valor público, já que para ele, um setor público orientado para a criação de valor público pode priorizar a eficiência e economia, como prega a NPM, mas também se concentrar nas práticas focadas em valor público.

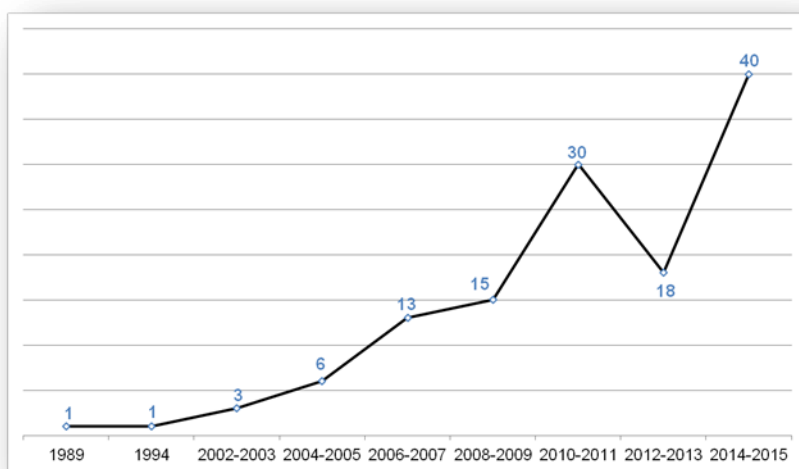
### 3.1.2 A produção científica sobre valor público

A fim de mapear a produção científica internacional sobre valor público, realizou-se análise bibliométrica, em todo o período da base Web of Science (WoS), cujos procedimentos metodológicos estão descritos no capítulo 5 deste trabalho, onde foram encontrados 127 artigos na temática de valor público, escritos por 221 autores vinculados a 142 instituições em 24 países, publicados em 55 periódicos e utilizaram 6.201 referências bibliográficas.

#### ▪ Distribuição temporal das 127 publicações

Ao visualizar a linha cronológica dos 127 artigos, na Figura 2, é possível observar que a primeira publicação é de 1989. Ao analisar este artigo, identificou-se que ele não trata sobre valor público na gestão pública e sim valor público em relação a aspectos ambientais, portanto, vamos desconsiderá-lo da nossa análise.

Figura 2 – Distribuição temporal das publicações sobre valor público



Fonte: A autora (2016) – baseada em dados da *Web of Science*, janeiro de 2016

Assim, considerou-se o artigo de Moore (1994), juntamente com seu livro de 1995, como referências seminais (WILLIAMS e SHEARER, 2011) da ideia de valor público na sua aplicação na administração pública. Depois disso, até 2002, ou seja por 7 anos consecutivos nenhuma publicação foi escrita sobre este tema. E depois de 2002 até 2007 identificou-se um crescimento de mais de 300%. No período de 2010 e 2011 há um pico de publicações, com aumento de 100% no biênio, tendo uma redução no período de 2012 e 2013.

Porém o destaque do gráfico se dá nos anos de 2014 e 2015, que corresponde o maior volume de publicações em todo período analisado. Isso evidencia como o tema valor público tem recebido destaque na literatura nestes últimos anos e a relevância deste trabalho para área de conhecimento da administração pública.

#### ▪ Artigos mais citados

A Tabela 1 apresenta os 12 artigos mais citados na temática de valor público.

Tabela 1 - Os 12 artigos mais citados sobre valor público (1989 a 2015)

Nº	Autores (Ano)	Título	Periódico	Qtde. de Citações Locais <sup>4</sup>	Qtde. de Citações Globais <sup>5</sup>
1	Stoker (2006)	Public value management - A new narrative for networked governance?	American Review of Public	35	164
2	Rhodes e Wanna (2007)	The limits to public value, or rescuing responsible government from the platonic guardians.	Australian Journal of Public Administration	26	62
3	Jorgensen e Bozeman (2007)	Public values - An inventory.	Administration & Society	22	96
4	Bozeman (2002)	Public-value failure: When efficient markets may not do.	Public Administration Review	18	84
5	Smith (2004)	Focusing on public value: Something new and something old.	Australian Journal of Public Administration	16	30

<sup>4</sup> A quantidade de citações locais é baseada no indicador LCS – *Local Citation Score*, que contempla o número de citações do artigo dentro da coleção de 127 artigos, conforme o *software* HistCite.

<sup>5</sup> A quantidade de citações globais é baseada no indicador GCS – *Global Citation Score*, que contempla o número de citações do artigo dentro de toda coleção do *Web of Science*, conforme o *software* HistCite.

6	Alford e Hughes (2008)	Public value pragmatism as the next phase of public management.	American Review of Public	13	51
7	Davis e West (2009)	What do public values mean for public action? Putting public values in their plural place.	American Review of Public Administration	9	16
8	Rhodes e Wanna (2009)	Bringing the politics back in: Public value in westminster parliamentary government.	Public Administration	8	24
9	Moore (1994)	Public value as the focus of strategy.	Australian Journal of Public Administration	7	27
10	Hefetz e Warner (2004)	Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process.	Journal of Public Administration on Research and Theory	5	127
11	Williams e Shearer (2011)	Appraising public value: Past, present and future.	Public Administration	5	26
12	Cordella e Bonina (2012)	A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection.	Government Information Quarterly	5	13

Fonte: A autora – baseada em dados da *Web of Science*, janeiro de 2016

### ▪ Publicações nacionais

O Quadro 3 apresenta as três publicações nacionais relacionadas com valor público.

Quadro 3 – Os três artigos nacionais sobre valor público

Autores (Ano)	Título	Periódico
<b>Inanime et al. (2012)</b>	Análise do sistema eletrônico de compras do governo federal brasileiro sob a perspectiva da criação de valor público.	Revista de Administração
<b>Gurgel (2014)</b>	Braverman, o Estado e a “administração consensual”.	Cadernos EBAPE. BR
<b>Porpino e De Stefani (2014)</b>	O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público.	Revista de Administração Pública

Fonte: A autora – baseada em dados da SciELO, janeiro de 2016

O trabalho de Gurgel (2014) e Porpino e De Stefani (2014) tratam valor público no âmbito da administração pública, enquanto o trabalho de Inamine et al. (2012) é o único que utiliza a perspectiva do valor público no contexto do governo eletrônico.

#### ▪ Periódicos com maior volume de publicações

A Tabela 2 apresenta as fontes de publicação com mais cinco artigos publicados em valor público, bem como o grau de impacto. A soma total de artigos desses periódicos é igual a 50, o que corresponde a 39,3% da quantidade total de artigos encontrados na busca.

Tabela 2 - Periódicos com mais de cinco artigos publicados (1989-2015)

Periódico	Quantidade de Artigos	Qtde. de Citações Globais <sup>6</sup>	Qtde. de Citações Locais <sup>7</sup>
<b>Australian Journal of Public Administration</b>	13	253	57
<b>Public Administration Review</b>	11	249	24
<b>Public Administration</b>	11	195	23
<b>American Review of Public Administration</b>	8	235	57
<b>Government Information Quartely</b>	7	69	9
<b>TOTAL de ARTIGOS</b>	<b>50</b>		

Fonte: A autora – elaborada a partir da WoS-SSCI, janeiro de 2016.

### 3.1.3 O conceito de valor público

*“Governar não é o mesmo que fazer compras ou, mais amplamente, comprar e vender mercadorias em uma economia de mercado.”*  
(STOKER, 2006, p. 46).

O Quadro 4 sumariza, em ordem cronológica, o entendimento de diversos autores sobre as dificuldades para uma definição única para valor público, na área de conhecimento da gestão pública.

<sup>6</sup> A quantidade de citações globais é baseada no indicador TGCS – *Global Citation Score*, que contempla o número de citações do artigo dentro de toda coleção do *Web of Science*, conforme o *software* HistCite.

<sup>7</sup> A quantidade de citações locais é baseada no indicador TLCS – *Local Citation Score*, que contempla o número de citações do artigo dentro da coleção de 127 artigos, conforme o *software* HistCite.

Quadro 4 – Posicionamentos acerca do conceito de valor público

Posicionamento quanto ao conceito de valor público	Autor (ano)
“O conceito parece tão aberto – tão amplo, como um convite para os gestores públicos usarem a sua imaginação”.	Moore (1995, p.296)
“Talvez a sua natureza ambígua e as suas várias aplicações abastecem sua popularidade – é todas as coisas para todas as pessoas”.	Rhodes e Wanna (2007, p. 408)
Valor público não pode ser definido universalmente e em termos absolutos.	Alford e Hunges (2008)
Há várias posições em relação ao conceito de valor público.	Alford e O’Flynn (2009)
As ideias de valor público têm tido diferentes entendimentos.	Cordella e Bonina (2012)
“... continua alguma falta de clareza sobre o que é valor público ..”	Willians e Shearer (2011, p. 1367)
“O valor público pode ser definido de várias formas”.	Karunasena e Deng (2012, p. 77)
Como é uma teoria que ainda está emergindo e se desenvolvendo, ainda não há consenso sobre o conceito de valor público.	PANG et al (2014)
Como conceito e conceituação teórica, valor público é relativamente novo na administração pública. E ainda, por não ser uma tarefa fácil, parece ser a razão pela pouca profundidade e amplitude de conhecimento acumulado sobre valor público.	Karkin e Janssen (2014)

Fonte: A autora (2016)

Contudo, alguns autores encontrados na literatura da administração pública, definem o conceito de valor público. Para Bozeman (2007, p. 13), “São as preferências específicas de contexto de indivíduos que visam, por um lado, os direitos, obrigações e benefícios que têm direito e, por outro lado, obrigações que são esperadas dos cidadãos e seus representantes”. E, para Kelly et al. (2002, p. 4): “valor público é o valor criado pelo governo por meio dos serviços, leis e outras ações”.

Apesar da dificuldade em relação à conceituação única para valor público, diversos autores abordam aspectos relativos ao tema que auxiliam sua compreensão. A partir da revisão de literatura, destaca-se nove características de valor público, quais sejam: (i) produção de valor público é destinado aos *stakeholders* e cidadãos (MOORE, 2014); (ii) valor público não é uma entrega somente feita por órgãos governamentais (ALFORD e HUDGES, 2008); (iii) valor público é definido por quem consome e não por quem produz (CORDELLA e WILLCOCKS, 2012); (iv) valor público não é somente o valor do dinheiro (CORDELLA e BONINA, 2012); (v) cidadãos não são e não se comportam como clientes (ALFORD e HUDGES, 2008); (vi) valor público envolve preferências coletivas (CORDELLA e BONINA, 2012); (vii) cidadão não valorizam somente os benefícios diretos e seu autointeresse (ALFORD e HUDGES, 2008); (viii) valor público deve guiar a prestação de serviços públicos (AL-HUJIRAN et al., 2015); (ix) valores públicos não são constantes: mudam ao longo do tempo (PANG et al., 2014).

A seguir detalha-se os nove aspectos de valor público, destacados acima.

Para Moore (2014), a ideia do valor público pode ser descrita com uma analogia, onde se os gerentes privados estão comprometidos em usar a sua criatividade e capacidades para produzir valor para seus *stakeholders* usando ativos privados, enquanto que os gerentes públicos estão comprometidos de usar a sua criatividade e capacidades para produzir valor para os cidadãos usando ativos públicos.

É importante destacar que o valor público não é público porque está sendo entregue pelo setor público, ele pode ser produzido por organizações governamentais, empresas privadas, ONGs ou usuários de serviços. Não é quem o produz que faz ele público e, sim quem o consome. O valor público não é necessariamente definido por quem o produz, mas pelos cidadãos que o consomem de forma coletiva (ALFORD e HUGHES, 2008). Na mesma linha, Cordella e Willcocks (2012), o valor público não é definido com base na performance organizacional, mas coletivamente por quem consome, isto é, pelos cidadãos, que são quem julgam os entregáveis do governo.

O paradigma do valor público propõe que as qualidades dos órgãos públicos sejam avaliadas com base na habilidade de entregar o valor esperado pelos cidadãos e não somente o valor do dinheiro. Esse, até pode ser esperado, mas não

deve prevalecer. Ao colocar a criação do valor público no centro dos objetivos do governo significa que as ações governamentais devem buscar as expectativas coletivas dos cidadãos (CORDELLA e BONINA, 2012). Assim, o paradigma do valor público define que as preferências individuais não podem ser agregadas para refletir o que a sociedade quer do governo. Os cidadãos devem decidir junto com os representantes eleitos o que eles valorizam como coletivo e essas preferências coletivas devem ser absorvidas como ações governamentais. Cidadãos têm visões, objetivos e aspirações para a sociedade como um todo que fazem deles princípios de valores coletivos (ao invés de individuais), tais como: justiça e igualdade. E, mais ainda, cidadãos valorizam não somente o que recebem como benefícios diretos, eles também valorizam coisas que vão além do seu autointeresse individual (ALFORD e HUDGES, 2008).

Um enfoque importante de valor público encontrado na literatura diz respeito ao valor público associado à prestação de serviços públicos. Para Al-Hujran et al. (2015), o valor para o público é que deve guiar as operações dos órgãos governamentais na prestação de serviços públicos. Na mesma linha, Cordella e Bonina (2012) entendem que valor público está relacionado ao alcance dos objetivos definidos pelos programas governamentais e na prestação de serviços públicos aos cidadãos. Na mesma linha, Misuraca (2015) revela que gerar valor público para cidadãos, por meio de serviços, depende do nível de qualidade com que eles são entregues em termos de: disponibilidade do serviço, níveis de satisfação, importância, justiça na oferta e custo. Pang et al. (2014) enfatizam que as necessidades, objetivos e expectativas em relação ao governo não são constantes. Afirma, ainda, que a literatura de valor público valoriza o papel mais pró-ativo dos gestores públicos no sentido de responder as novas necessidades dos cidadãos para legitimar as intervenções governamentais e os serviços públicos e criar valor público. Na mesma linha, Karkin e Janssen (2014) e Cordella e Willcocks (2012), entendem que os valores públicos mudam ao longo do tempo de acordo com as mudanças da sociedade e as expectativas em relação aos governos.

Para esta pesquisa, buscou-se atribuir um conceito para valor público cujo foco é o contexto de governo eletrônico e especialmente em e-serviços. Por conta disso, o conceito de valor público utilizado como referência para este trabalho é tratado no tópico 4.1.

### 3.1.4 As diferentes abordagens do valor público

“O setor público sabe como reduzir os custos, mas os custos não são valor. Eles são apenas um lado da equação. O objetivo é aumentar o valor entregue aos usuários dos serviços públicos, mas pouco se sabe sobre o quanto o valor é efetivamente entregue.” (JAKSON, 2001, p.18).

A análise da literatura, especialmente dos artigos sobre valor público com maior volume de citações, revela que há diferenças entre as abordagens de valor público entre os diversos autores. Alguns entendem como um novo paradigma da administração pública, outros como uma teoria normativa, outros como um *framework* de avaliação, outros simplesmente como uma perspectiva a ser utilizada nas ações e decisões dos gestores públicos. A seguir destacamos as principais abordagens identificadas nessa análise.

O estudo de Kelly et al. (2002), identificado na revisão clássica de literatura, trata da reforma dos serviços públicos na Inglaterra e aborda o valor público como uma perspectiva ampla de medir o desempenho do governo e orientar as decisões políticas, em uma abordagem holística que incorpora as preferências coletivas. Além disso, uma contribuição dos autores são as três fontes de criação de valor público, quais sejam: serviços (qualidade e eficiência), resultados e a confiança entre cidadãos e governo. Outra importante contribuição desse estudo é uma definição do conceito de valor público<sup>8</sup>.

Outro estudo, encontrado na revisão clássica de literatura, foi o trabalho conduzido por Blaug et al. (2006), denominado “*Valor Público, políticas e gestão pública*”, que apresentam valor público como uma abordagem que surgiu da nova teoria de serviços públicos e que deve atender tanto os princípios de eficiência quanto o da democracia. Entendem, ainda, que valor público é uma importante inovação conceitual de prestação de serviço público, como foco em um sistema de governança com o cidadão no centro. Ainda, no mesmo estudo, menciona, valor público como um *framework* para garantir que as organizações sejam mais responsivas para as necessidades do público.

Já a revisão bibliométrica, aponta o artigo científico de Stoker (2006) como o artigo mais citado, onde valor público é visto como um novo paradigma para guiar os

---

<sup>8</sup> Conforme consta no tópico 2.1.3 deste trabalho: para Kelly et al. (2002, p. 4): “valor público é o valor criado pelo governo por meio dos serviços, leis e outras ações”.



servidores públicos no desafio colocado pelo surgimento da governança em rede. Ele destaca que valor público é mais que a soma das preferências individuais dos usuários ou produtores de serviços públicos, assim, para ele, o julgamento do que é valor público é construído coletivamente, por meio de deliberação envolvendo os servidores e gestores públicos e *stakeholders*-chave. Trata, ainda, o paradigma do valor público como contraste com a administração pública tradicional e à NPM.

Moore (1994) é o artigo mais antigo encontrado na pesquisa bibliométrica, onde ele aponta o valor público como a tarefa principal do gestor público. Destaca, também, um importante ponto que emerge da exploração da ideia de valor público, que é a primazia da definição do valor público deve ser reservada aos cidadãos e seus representantes. Já, no seu livro, de 1995, Moore trata valor público como um dos três elementos do *framework*, representado pelo triângulo estratégico. O primeiro elemento, o valor público, representa os objetivos estratégicos; o segundo é o ambiente da administração pública, onde os indivíduos e as organizações operam para alcance do valor público; e, o último, o terceiro elemento do triângulo, diz respeito aos recursos, as capacidades operacionais, para atingir os objetivos estratégicos (WILLIAMS e SCHEARER, 2011).

Para Rhodes e Wanna (2007), o segundo artigo mais citado, é incorreto tratar valor público como teoria uma vez que Moore não é claro se ele oferece um novo *framework* teórico, um conceito, um dispositivo heurístico ou uma ferramenta de gestão. E, apontam ainda, que Moore não buscou tornar o valor público uma teoria empírica ou uma prescrição normativa. Além disso, os autores identificam cinco premissas centrais do valor público: (1) funcionários públicos como guardiões do interesse público; (2) primazia da gestão; (3) relevância da experiência do setor privado; (4) o rebaixamento da política e (5) visão benigna das organizações de grande escala.

O terceiro artigo mais citado, de Jorgensen e Bozeman (2007), analisou 230 estudos sobre valor público com o objetivo de solucionar os problemas de entendimento do conceito. O resultado gerado é um inventário de 72 valores registrados e, após uma análise crítica, totalizaram 65 tipos de valores públicos, classificados em sete categorias distintas.

Já para Alford e Hughes (2008), a nova abordagem da administração pública, denominada “pragmatismo do valor público” vem para resolver o problema das abordagens anteriores que usavam a orientação de “mão única”. Para o autor, a

melhor abordagem gerencial é a produção de valor que se constitui em um prisma útil por considerar os fins.

Já Alford & O'Flynn (2009), listam quatro abordagens possíveis para o valor público: valor público como um paradigma, como uma retórica, como uma narrativa e, por último, valor público como uma perspectiva sobre o desempenho. Em uma abordagem diferente, Bozeman (2002), foca seu trabalho na ideia de falha em valor público e, para tanto, cria uma lista de critérios de falha pública.

Neste trabalho utilizaremos a abordagem de valor público como paradigma por conta dela ser a forma apontada por Stoker (2006), que é o artigo mais citado dentre os 127 mapeados na pesquisa bibliométrica.

### 3.2 Valor Público no contexto de governo eletrônico

“A criação de valor público por meio de governo eletrônico é crucial.”  
(KARUNASENA e DENG, 2012, p. 77).

O paradigma do valor público possibilita um melhor entendimento das consequências das TIC no setor público e modifica a forma de avaliar o e-gov, adicionando a abordagem do impacto nas suas dimensões sociais e políticas, que são vitais para adoção de TIC no setor público. Assim, a perspectiva do valor público é uma corrente alternativa que deve ser explorada para melhor entender a complexidade da transformação na relação entre os cidadãos e o Estado (CORDELLA e BONINA, 2012). O uso de TIC no setor público é uma estratégia-chave para alcançar facetas diferentes do valor público: tanto na definição das políticas e no *design* dos serviços, quanto na produção e prestação final (SAVOLDELLI et al., 2014).

Assim, neste tópico é abordada a aplicação do valor público no âmbito das iniciativas de governo eletrônico. Está dividido em duas partes. Na primeira, são referenciadas a origem e as motivações para uso do valor público em e-gov. Na segunda parte, apresenta-se as diferentes abordagens conceituais de valor público implementadas no contexto do e-governo, tanto no nível da produção nacional quanto internacional.

### 3.2.1 O valor público associado ao governo eletrônico

Na revisão de literatura clássica, foram encontrados dois estudos como primeiras abordagens de valor público no contexto do governo eletrônico: (1) o “Relatório do Setor Público Mundial 2003” da ONU (ONU, 2003) e (2) “Valor Público e e-Governo”<sup>9</sup> de Kearns (2004). Já a pesquisa bibliométrica, em artigos científicos, revisados por pares, na *Web of Science*, com associação entre os termos “valor público” e “governo eletrônico”, encontrou artigos a partir do ano de 2010.

Para ONU (2003) o melhor e-gov é aquele que é visto como um processo de criação de valor público. No relatório ONU (2003, p. 1): “Governo eletrônico é justificado se ele melhora a capacidade da administração pública de aumentar o fornecimento de valor público, isto é, entregar as coisas que as pessoas querem”. Ainda, no mesmo relatório, é apontado que o modelo de inter-relacionamento entre pessoas, governo e valor público é simples e direto se aplicado a governo: as pessoas expressam suas preferências, o governo usa TIC para melhorar as capacidades de entregar o que as pessoas querem e, no final, um valor público é criado. Contudo, conforme o relatório, esse modelo é muito difícil de ser aplicado porque os estudos apontam que não há confiança no governo e nem legitimidade de representação.

Kearns (2004) fez um estudo relevante, recomendando o uso do valor público associado ao governo eletrônico. Para Kearns (2004, p. 6): “valor público é visto como um *framework* analítico que se refere ao valor criado para os cidadãos pelo governo e que deve ser usado para tomada de decisão, avaliação de performance e, no contexto de e-gov, como uma ponte entre a tecnologia e as comunidades políticas”. Isso porque o autor entende que o governo eletrônico é frequentemente visto como um processo mecânico de implantação de serviços *on-line* e, por conta disso, os benefícios mais amplos do uso de TIC não são levados em consideração.

Existem três fontes de valor público. A primeira fonte é a criação de valor público pela entrega de serviços de alta qualidade. A segunda fonte acontece quando os resultados governamentais são vistos como desejáveis pelo público, como melhoria da saúde, redução da pobreza, justiça social, etc. A última é a

---

<sup>9</sup> Projeto conduzido pelo IPPR – Instituto de Pesquisa de Políticas Públicas ([www.ippr.org](http://www.ippr.org)), fundado em 1998, no Reino Unido. Busca tratar de questões políticas, intelectuais (entre academia e decisores políticos) e culturais.

confiança nas instituições, uma importante fonte de valor público, tanto para os cidadãos aceitarem as ações governamentais, quanto para sentir um senso de associação com elas (KEARNS, 2004).

### *3.2.2 As abordagens de valor público em governo eletrônico*

As ideias de valor público consideram as dimensões públicas e coletivas e os impactos das reformas no setor público e, portanto, provê uma abordagem mais adequada do que a NPM para endereçar as questões sócio-políticas da adoção de e-gov. No final da década de 90, as iniciativas de e-gov foram impulsionadas pelas experiências do setor privado. O sucesso da adoção de racionalização organizacional e suporte a trocas eletrônicas (*e-commerce*), sem dúvida, foram um estímulo para o engajamento do e-gov nas reformas da NPM. Essa tendência é evidente pela adoção de soluções técnicas e estratégicas em e-gov importadas das experiências do setor privado, focadas na racionalização administrativa e nas práticas gerenciais. Embora valorosa, mas o foco em eficiência, efetividade e economia nas reformas do setor público são limitadas, subestimando os fatores contextuais e as questões sociais e políticas de sua adoção (CORDELLA e BONINA, 2012).

Diversos autores destacam a importância da abordagem de valor público no âmbito do governo eletrônico. Para Yu (2008, p. 160): “O principal objetivo do e-governo é criar valor público ao prestar serviços aos cidadãos, empresas e órgãos governamentais”. Na mesma linha, Castelnovo e Simonetta (2008), entendem que a administração pública busca produzir valor para os cidadãos e o uso das TIC no governo é um meio de criar valor público. Também para Yildiz e Saylam (2013), as questões relativas à demanda e as justificativas de implementação de e-gov estão intimamente relacionadas com o valor público que o governo eletrônico produz. Ainda, em relação à relevância do tema, Bonina e Cordella (2008) apontam a necessidade de uma discussão mais profunda sobre os efeitos das políticas de governo eletrônico na criação de valor público.

Na mesma linha, Al-Hujran et al. (2015) apontam que a legitimidade do governo eletrônico como um todo depende de quão bem ele cria valor ao produzir resultados, serviços e confiança. Para Karunasena e Deng (2012), o rápido

desenvolvimento do e-gov faz com que a adoção do conceito de valor público de uma perspectiva dos cidadãos não é somente apropriado, mas necessário.

Alguns autores tratam valor público, no contexto de e-gov, como forma de avaliação e mensuração do governo eletrônico. Para Karkin e Janssen (2014), a avaliação do governo eletrônico deve incluir uma grande variedade de valores públicos. Por conta do questionamento dos investimentos em iniciativas de governo eletrônico por diversos *stakeholders*, têm sido realizadas pesquisas de desenvolvimento de *frameworks* de avaliação de valor público em e-gov (HEEKS, 2006). Cresswell et al. (2006), analisaram o retorno dos investimentos em TIC pelos governos e propõem um *framework* de valor público<sup>10</sup>, como um guia para planejar, entender e mensurar o valor público. Além do *framework*, o estudo apresenta um conjunto de métricas, ferramentas e técnicas de análise que podem ser usadas de forma combinada com o modelo. Esse método conceitual foi criado a partir de uma pesquisa com os responsáveis por investimentos em TI nos Estados Unidos, em Israel, no Canadá e na Áustria. Cada estudo examinou os benefícios dos investimentos em TI e os possíveis mecanismos que os geravam. O *framework* enfatiza o ponto de vista do público, não do governo, como insumo para avaliação do valor público. É baseado nos seis tipos de impacto que a TI governamental pode interessar aos *stakeholders*, quais sejam: financeiro, político, social, estratégico, ideológico e *stewardship* (CRESSWELL et al., 2006).

Em relação às abordagens nacionais de valor público associado a e-governo, foi encontrado somente um único trabalho de Inamine et al. (2012), que utiliza a perspectiva da criação de valor público para identificar as categorias de análise do sistema eletrônico de compras eletrônicas do Governo Federal Brasileiro.

A fim de investigar as abordagens relativas a aplicação do valor público no contexto do governo eletrônico, analisou-se os 15 artigos resultantes da pesquisa bibliométrica realizada para este presente trabalho. Importante destacar que a busca foi realizada em base de produção científica internacional. A Tabela 3 apresenta a relação desses artigos.

---

<sup>10</sup> O *framework* foi criado por um grupo de pesquisadores, no Centro de Tecnologia para Governo, na Universidade de Albany, no Estado de Nova York, dentro do projeto "ROI Público: Análise de Investimentos de TI em Governo".

Tabela 3 - Os 15 artigos de governo eletrônico com uso de valor público dentro da coleção (1989 a 2015)

Nº	Autores (Ano)	Título	Periódico	Qtde. de Citações Globais <sup>11</sup>	Qtde. de Citações Locais <sup>12</sup>
1	Cordella e Willcocks (2010)	Outsourcing, bureaucracy and public value: Reappraising the notion of the "contract state".	Government Information Quarterly	21	3
2	Karunasena e Deng (2012)	Critical factors for evaluating the public value of e-government in Sri Lanka.	Government Information Quarterly	17	0
3	Cordella e Bonina (2012)	A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection.	Government Information Quarterly	13	5
4	Hui e Hayllar (2010)	Creating public value in e-government: A public-private-citizen collaboration framework in web 2.0.	Australian Journal of Public Administration	9	3
5	Raus et al. (2010)	Evaluating IT innovations in a business-to-government context: A framework and its applications.	Government Information Quarterly	9	0
6	Cordella e Willcocks (2012)	Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE.	Journal of Strategic Information	5	0
7	Yildiz (2013)	E-government discourses: An inductive analysis.	Government Information Quarterly	5	0
8	Savoldelli et al. (2014)	Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption.	Government Information Quarterly	4	1
9	Seltsikas e O'Keefe (2010)	Expectations and outcomes in electronic identity management: the role of trust and public value.	European Journal of Information Systems	4	1

<sup>11</sup> A quantidade de citações globais é baseada no indicador GCS – *Global Citation Score*, que contempla o número de citações do artigo dentro da base Web of Science, conforme o *software* HistCite.

<sup>12</sup> A quantidade de citações locais é baseada no indicador LCS – *Local Citation Score*, que contempla o número de citações do artigo dentro coleção dos 127 artigos selecionados, conforme o *software* HistCite.

10	Karkin e Janssen (2014)	Evaluating websites from a public value perspective: A review of Turkish local government	International Journal of Information	4	1
11	Pang et al. (2014)	IT resources, organizational capabilities, and value creation in public sector organisations: a public-value management perspective.	Journal of Information Technology	2	0
12	Hung (2012)	Building Citizen-centred E-government in Taiwan: Problems and Prospects.	Australian Journal of Public Administration	0	0
13	Al-Hujran et al. (2015)	The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use.	Computers in Human Behavior	0	0
14	Alshibly e Chiong (2015)	Customer empowerment: Does it influence electronic government success? A citizen-centric perspective.	Electronic Commerce Research and Applications	0	0
15	Meijer (2015)	E-governance innovation: Barriers and strategies.	Government Information Quarterly	0	0

Fonte: A autora – baseada em dados da *Web of Science*, janeiro de 2016

Ao comparar a Tabela 1 – Os 12 artigos mais citados sobre valor público dentro da coleção (1989 a 2015) com a Tabela 3 - Os 15 artigos de governo eletrônico com uso de valor público dentro da coleção (1989 a 2015), destaca-se que um artigo consta das duas relações, que é a publicação de Cordella e Bonina (2012). Isso permite concluir que é um artigo importante quando se trata da associação entre valor público e governo eletrônico.

A Tabela 4 apresenta a distribuição temporal das 15 publicações, que demonstra que a produção científica na temática de valor público, no contexto do e-governo, somente teve início nos últimos anos, a partir de 2010, o que aponta para a relevância do tema para área de conhecimento de governo eletrônico.

Tabela 4 - Distribuição temporal das publicações de e-gov com valor público

Ano de publicação	Qtde. de artigos
2010	4
2011	0
2012	4
2013	1
2014	3
2015	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

Fonte: A autora – baseada em dados da *Web of Science*, janeiro de 2016

E, a partir da análise dos 15 artigos da Tabela 3, pode-se observar as principais formas de abordagem do valor público aplicado ao governo eletrônico. O Quadro 5 apresenta o resumo da análise.

Quadro 5 – Formas de abordagem do valor público

Abordagem do valor público em e-gov	Autor
“... o cidadão é o principal ator que define valor público. O cidadão também é o principal receptor dos resultados do e-serviços, que são valor agregado”	Hui e Hayllar (2010, p. 124)
“Valor público está relacionado com o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos programas governamentais e na prestação de serviços públicos à cidadania.”	Cordella e Willcocks (2010, p.4)
“nós entendemos valor público como um novo paradigma potencial para mudar a forma como nós endereçamos as reformas do setor público habilitadas por TIC”.	Cordella e Bonina (2012, p. 516)
“... essas definições de valor público demonstram que os cidadãos estão no centro do conceito de valor público”.	Karunasena e Deng (2012, p. 77)
“Valor público é um meio de entender e avaliar o valor adicionado pelas aplicações de e-gov com os esforços amplos de reformas governamentais, [...] existe uma ligação forte entre e-gov e valor público”	Yildiz e Saylam (2013, p. 143)



Utilizam a perspectiva de valor público para avaliação de <i>websites</i> organizacionais.	Karkin e Janssen (2014)
Entendem valor público como uma teoria de gestão e a utiliza como insumo para construção do <i>framework</i> teórico da pesquisa.	Pang et al. (2014)
“O movimento em direção ao governo inteligente produzindo valor público para o e-gov e genericamente para o setor público, requer uma mudança paradigmática entre os estudiosos, decisores políticos e praticantes na forma que a inovação no setor público é concebida”.	Savoldelli et al (2014, p. 68)
“Cidadãos podem ser vistos como consumidores que esperam receber valor público no uso de serviços do e-governo”.	Al-Hujran et al. (2015, p. 192)
Apresenta um modelo teórico de governança eletrônica, que inclui os contatos entre governo e cidadão, com foco na produção de valor.	Meijer (2015)

Fonte: A autora (2016)

Assim, a partir da análise da Tabela 3, pode-se constatar que o valor público tem sido referenciado como um paradigma relevante para avaliação dos impactos do e-serviços de uma perspectiva do cidadão.

## 4 FATORES DIRECIONADORES PARA CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO EM SERVIÇOS ELETRÔNICOS

Este capítulo está dividido em duas partes. Na primeira aborda-se os aspectos relativos à criação de valor público na adoção de e-serviços. E, na segunda parte, são apresentados os quatro fatores, identificados para uso na pesquisa, como direcionadores para criação de valor público na adoção de e-serviços, atendendo a premissa apontada por Cordella e Bonina (2012) que a análise dos direcionadores de valores públicos deve levar em conta as dimensões sociais e políticas na criação de valor público e não somente as medidas de performance.

### 4.1 Criação de Valor Público na adoção de e-serviços

A qualidade e performance do processo de serviço é formada primeiramente pelas expectativas dos usuários, posteriormente pelo seu papel ativo ou passivo na prestação do serviço e, finalmente pela experiência no processo. O momento da prestação do serviço é efetivamente onde as expectativas do usuário do serviço são comparados com a sua experiência (OSBORNE, 2016). Alinhado ao *framework* de valor público, o e-gov tem que ser discutido à luz dos impactos sociais e políticos e, isso, altera a essência dos serviços prestados aos cidadãos, bem como, os meios para prover os serviços públicos (CORDELLA e BONINA, 2012).

Os critérios para definir sucesso na produção de valor público no contexto de e-gov, segundo Kearns (2004), estão relacionados abaixo:

- A oferta de serviços que são amplamente usados;
- Níveis elevados de satisfação dos usuários com os serviços;
- Aumento de informações e escolhas disponíveis para os usuários de serviços;
- Maior foco em serviços que o público acredita ser os mais importantes;
- Maior foco nos serviços novos e inovadores para aqueles que são mais necessitados;
- Custos reduzidos na prestação dos serviços;
- Aumento na entrega de resultados;

- Uma contribuição para níveis melhores de confiança entre os cidadãos e as instituições públicas.

Na análise dos critérios apontados acima, destaca-se que seis dos oito critérios tratam do aspecto relativo a e-serviços, o que sinaliza a importância da criação de valor público em serviços quando se associa valor público ao governo eletrônico. Na mesma linha, Alshibly e Chiong (2015) entendem que o sucesso do e-gov deve ser baseado no valor criado por meio dos benefícios experienciados pelos cidadãos ao usar serviços eletrônicos. Isso está alinhado com a afirmação de Alford e Hughes (2008), de que quem define o que é valor público é quem consome e não quem produz. Ora, se o destinatário do e-serviço é o cidadão, parece lógico tratar o valor público quando da adoção do e-serviço.

Da mesma forma, o estudo empírico, conduzido por Al-Hujran et al. (2015), com 413 cidadãos jordanianos, usuários de e-gov, apontou o valor público percebido como um dos impulsionadores significativos para intenção de uso do e-serviços. Assim, os projetos de colaboração com os cidadãos podem ajudar a identificar os interesses e valores públicos a fim de desenvolver serviços que genuinamente adicionem valor público (HUI e HAYLLAR, 2010). Rana et al. (2015) identificou, a partir de seu estudo com 419 cidadãos indianos, um impacto significativo da utilidade percebida nas intenções de uso a fim de melhorar a adoção do e-serviço.

A prontidão dos cidadãos para usar os e-serviços aumenta se eles percebem que a entrega de serviços públicos economiza tempo e dinheiro: economizar tempo é um elemento principal do conceito de valor público (AL-HUJРАН et al., 2015). Também, para Wang 2014, o fato dos e-serviços poderem ser realizados em qualquer tempo e em qualquer lugar, provê os cidadãos com serviços e informações de forma mais conveniente e fácil.

Karunasena e Deng (2012) consideram o conceito de valor público como uma métrica apropriada para medir a performance dos programas de e-gov a partir da perspectiva dos cidadãos. O estudo, conduzido por Karkin e Janssen (2014), apontou que a performance dos portais governamentais é melhor nos indicadores tradicionais do que nas medidas de valor público, parecendo que as funcionalidades presentes são cópias de outros *websites*. Assim, os autores afirmam que o valor público é o principal objetivo dos *websites* governamentais e, por conta disso, o valor público deve estar expressado, representado e incorporado no desenvolvimento desses portais.

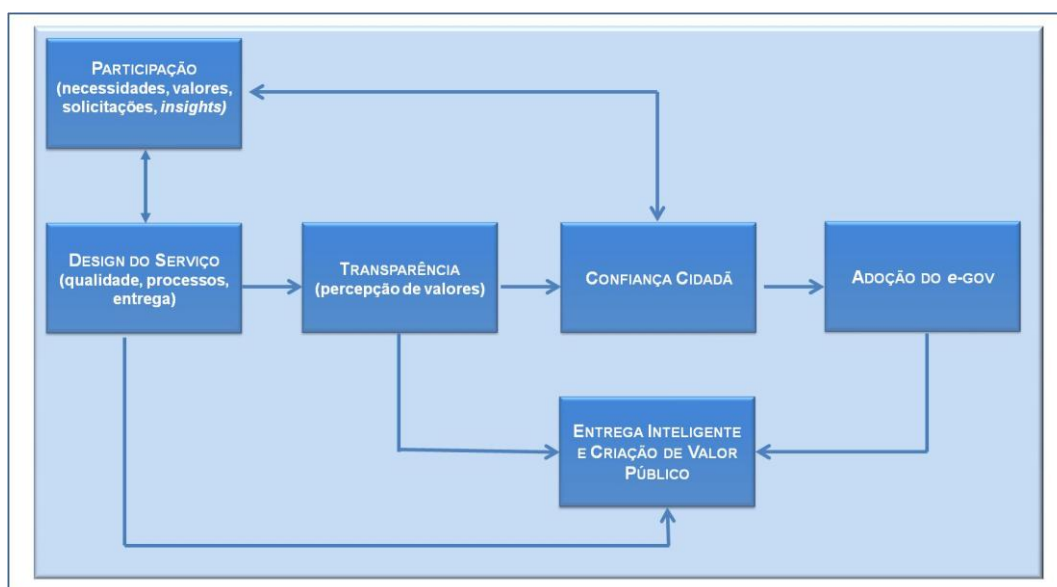
Já no estudo conduzido por Wang (2014), cujo objetivo foi compreender os antecedentes e consequências de valor percebido em serviços eletrônicos móveis, indicou que percepção de valor é fortemente influenciada pela mobilidade, utilidade percebida e segurança. E, por sua vez, a segurança tem impacto na satisfação, na confiança na tecnologia e na confiança no governo.

Uma vez que este estudo trata de valor público relacionado a e-serviços, utiliza-se como conceito de valor público a definição elaborada para esta pesquisa, a partir do trabalho de Al-Hujran et al. (2015), qual seja: “valor público é o valor percebido pelos cidadãos e criado na adoção do serviço eletrônico”.

## 4.2 Modelo Teórico da pesquisa

A Figura 3 apresenta o modelo proposto por Savoldelli et al. (2014), denominado pelos autores de “Direcionadores-chave de adoção de governo eletrônico e criação de valor público”.

Figura 3 – Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Adaptado de Savoldelli et al. (2014)

Esse modelo foi utilizado como principal referência teórica desta pesquisa, especialmente por conta dos seguintes aspectos: (1) foi baseado no entendimento do paradoxo de adoção de e-gov, com análise das barreiras por meio de uma extensa pesquisa sistemática que compreendeu as pesquisas publicadas entre 1990

e 2013, especialmente no que tange às barreiras institucionais e políticas ao invés das tecnológicas, gerenciais e econômicas típicas dos períodos mais remotos; (2) teve como foco na análise das relações entre os fatores direcionadores de valor público e não na medição e avaliação do e-gov e do valor público, que não se constitui em escopo e objetivo desta pesquisa; (3) contempla construtos relevantes apontados por diversos autores que tratam da perspectiva do valor público em governo eletrônico e (4) trata de valores públicos relevantes constantes do inventário de Jorgensen e Bozeman (2007).

### 4.3 Fatores Direcionadores para criação de valor público em e-serviços

A definição dos quatro fatores levou em conta as principais barreiras e motivos para adoção dos e-serviços, quais sejam: falta de confiança (SUSANTO e GODWIN, 2011), falta de participação (AL-HUJIRAN et al., 2015), falta de transparência (KARKIN e JANSSEN, 2014) e pobre *design* (ONU, 2014). Além disso, foram baseados nas fontes de valor público de confiança, *design* do serviço e processo colaborativo, apontadas nos estudos de Kearns (2004), Kelly et al. (2002) e Shareef (2011). E, ainda, o mais importante insumo para definição dos fatores direcionadores foram as dimensões do modelo de Savoldelli et al. (2014), conforme descrito no item 4.2.

#### 4.3.1 Processo Colaborativo

*“O cidadão é o principal ator para definir valor público e também o principal receptor dos resultados do e-serviços com adição de valor.”*  
(HUI e HAYLLAR, 2010, p. 124).

Neste trabalho trata-se o processo colaborativo dentro de um contexto de governança em rede, como na concepção proposta por Stoker (2006), onde o paradigma da gestão do valor público baseia-se sua prática em um sistema de diálogo e troca.

As diversas formas usadas para envolvimento dos cidadãos<sup>13</sup>, com ou sem uso de tecnologia, apresentam denominações distintas na literatura: em processos de cocriação (WILLIAMS e SHEARER, 2011), coprodução (ALFORD e O'FLYNN, 2009; OSBORNE, 2016), *citizensourcing* (HILGERS e ILL, 2010), governança colaborativa (ONU, 2014), governança em rede (LEE et al., 2012), governança eletrônica (MEIJER, 2015), inovação colaborativa (NAMBISAN, 2008) e engajamento cidadão (LUKENSMEYER, 2007).

Para ONU (2014, p. 75), “a governança colaborativa refere-se a um processo de governar com base na colaboração entre o governo e os *stakeholders* não governamentais”. Na mesma linha, Lee et al. (2012) apontam que a governança em rede se dá quando o público é considerado coprodutor de serviços e de inovação e que o conceito de *citizensourcing* se refere ao ato de pegar uma tarefa tradicionalmente feita pelo órgão governamental e terceirizá-la para o público em geral, em forma de um convite aberto. Segundo Lee et al. (2012), a inovação no setor público é dirigida para melhorar a performance dos serviços e agregar valor em termos de benefício público, assim, os órgãos governamentais estão buscando fazer um grande uso do conhecimento externo para adicionar valor público. E, os autores destacam, ainda, que mais e mais os governos estão desenvolvendo políticas de inovação aberta para trazer parceiros externos com capacidades específicas de forma a integrar suas contribuições. No entanto, existe uma necessidade urgente de desenvolver uma abordagem estratégica no setor público, visto que muitas inovações públicas tem um caráter acidental ou episódico. Esse caráter pontual da inovação pública é problemática porque não melhora a capacidade de inovação pelo setor público (SORENSEN e TORFING, 2012). Ainda, Hilgers e Ihl (2010), entendem que o *citizensourcing* é uma nova estratégia de gestão da inovação no governo, demonstrando o quão disruptiva pode ser a transição, saindo de “poucos” para “muitos” e sendo, talvez, a mais democrática de todas as ideias, onde os indivíduos podem ter um papel importante de construção do mundo que eles vivem.

No estudo realizado por Hung (2012), no programa do governo eletrônico de Taiwan, ele concluiu que os projetos de e-serviços não investigam as necessidades e preferências dos cidadãos. Assim, o autor afirma que os governos que queiram construir um e-gov centrado no cidadão devem permitir a maior colaboração do

---

<sup>13</sup> Envolvimento dos cidadãos é catalogado como um tipo de valor público, incluso no inventário de Jorgensen e Bozeman (2007).

cidadão e, também, redesenhar e reorganizar a forma como o governo trabalha. Na mesma linha, Al-Hujran et al. (2015) afirmam que devem ser buscados e analisados os retornos dos cidadãos a fim de redesenhar seus e-serviços e informações para torná-los mais fáceis de serem utilizados pelos cidadãos. Acrescentam, ainda, que para alcançar os objetivos de criação de valor público para o cidadão, faz-se necessário maior engajamento público em e-serviços.

Para Hui e Hayllar (2010), projetos de colaboração com cidadãos podem ajudar a identificar os interesses públicos a fim de desenvolver e-serviços que genuinamente produzam valor público. Os autores afirmam que a web 2.0 pode criar uma plataforma interativa e colaborativa para prover novas ideias, identificar os valores públicos coletivos e refinar e promover valor público. Destacam, ainda, que a coleta de informações sobre preferências públicas deve ser constante uma vez que os valores públicos continuamente são definidos e redefinidos.

Em um trabalho mais recente, a definição dada para Osborne (2016, p. 640) para coprodução é “envolvimento voluntário e involuntário do usuário do serviço público no *design*, gestão, prestação e/ou evolução do serviço público”. A coprodução é um componente central e inalienável da prestação de serviço, ou seja, não há como haver prestação de serviço sem coprodução. E, ainda, os usuários de serviço não escolhem coproduzir ou, de outra forma, ela ocorre eles escolhendo ou não. Assim, sendo o processo de cocriação intrínseco ao processo de prestação de serviços ele está relacionada diretamente com a criação de valor (OSBORNE, 2016).

Embora muitos governos abram canais para os cidadãos fazerem comentários, eles não tem processos sistematizados para responder e utilizar para melhoria dos serviços (HUNG, 2012). Há diferença entre engajamento dos cidadãos e diálogo<sup>14</sup>: no primeiro o cidadão é estimulado a colaborar com a política pública. Já no segundo é feito pela captura de comentários *on-line*. O diálogo é um importante fator da dimensão do valor público. Ele pode ser analisado pela presença de endereço de *e-mail* institucional, pela presença de ferramentas para coleta de desejos e denúncias dos cidadãos, pela opção de recebimento de notícias, atualizações e atividades governamentais, presença de um número de telefone ou *Short Message Service* (SMS) ou aplicativos para o *smartphone* (KARKIN e JANSSEN, 2014).

---

<sup>14</sup> Diálogo foi catalogado como valor público no inventário mapeado por Jorgensen e Bozeman (2007).

No estudo de valor público em *websites*, conduzido por Karkin e Janssen (2014), o engajamento cidadão foi medido a fim de verificar se eram implementadas ferramentas para coletar as propostas dos cidadãos para melhor provisão de serviços públicos, questionário de satisfação do cidadão ou comunicação direta com os membros do executivo. Na mesma linha, para Rhodes e Wanna (2007), os servidores públicos, enquanto “guardiões do processo de diálogo” devem facilitar o processo de diálogo a fim de emergir os valores públicos. A pesquisa TIC Domicílios 2015 aponta como resultado dos motivos para não utilização do e-gov, na Região Sul, que 20% dos entrevistados afirma que dificilmente recebe retorno das suas solicitações (CGI.br, 2016).

Segundo Savoldelli et al. (2014), a inovação pode conduzir para produção de novos valores públicos e, aponta que os novos focos de pesquisa e prática em inovação no setor público, devem objetivar a busca de governos inteligentes e criação de valor público. Assim, os cidadãos são o centro do conceito de valor público e, dessa forma, o valor para o cidadão deve, portanto, guiar as operações das organizações públicas (KARUNASENA e DENG, 2012). Na mesma linha, Meijer (2015) afirma que a governança eletrônica usa as tecnologias para colocar o governo em rede com o cidadão e para colaboração na produção de políticas e serviços. Para o autor, o conceito de governança eletrônica trata o engajamento dos cidadãos e *stakeholders* para juntos coproduzirem serviços públicos, enquanto governo eletrônico trata, em grande parte, do cidadão como consumidor dos serviços públicos. Assim, o autor entende que é diferente da e-participação, que também trata do engajamento do cidadão, mas com foco na participação no processo de tomada de decisão.

Neste trabalho, com base na revisão de literatura, o fator direcionador é denominado de processo colaborativo para diferenciar do conceito de e-participação, voltado para processo de tomada de decisão e, também, para contemplar mais aspectos que somente a colaboração. Dessa forma, utiliza-se o conceito de processo colaborativo como “Processo de diálogo com a sociedade, colaboração cidadã no *design* e na prestação do serviço e empoderamento do cidadão.” (KARKIN e JANSSEN, 2014; OSBORNE, 2016; ONU, 2004; AL-HUJRAN et al. 2015; CGI.br 2015).



### 4.3.2 Design do e-serviço

*“As aplicações de e-gov têm que ser simples, intuitivas, e até mesmo lúdicas a fim de favorecer aqueles com pouca familiaridade no uso da internet”. (CGI.br, 2010, p; 49)*

Os governos têm investido em TIC a fim de melhorar a performance dos serviços públicos por meio da reorganização de suas operações, processos e funções, a fim de prover os cidadãos de serviços e que reduzam custo, conforme a perspectiva da NPM. A adoção de TIC no governo muda a forma como o governo se organiza e entrega serviços (CORDELLA e BONINA, 2012). Um dos principais achados de Karkin e Janssen (2014) é que os *websites* governamentais têm pouco foco em criação de valor público e ainda são desenvolvidos na lógica da abordagem da NPM, na qual o cidadão é visto como cliente. Os autores afirmam que os portais de serviços governamentais devem, na fase de *design*, levar em consideração os valores públicos em conjunto com o foco centrado no cidadão. Diferente do setor privado onde, na maioria das vezes a adoção de TIC é compulsória, no caso do e-serviços a adoção é voluntária e frequentemente ocorre em ambientes turbulentos de mudanças de lideranças políticas e cortes de orçamento (AL-HUJIRAN et al., 2015). O e-gov tem por objetivo tornar a prestação de serviço mais eficaz, acessível e responsiva às necessidades das pessoas (ONU, 2016).

A percepção de valor público e a facilidade de uso são fatores determinantes para atitude do cidadão em direção ao uso de e-serviços, o que sugere que os governos devem fazer os serviços eletrônicos usáveis e com criação de valor. Os governos devem aumentar a conscientização dos cidadãos sobre o valor do uso dos e-serviços e melhorá-los à luz das necessidades dos cidadãos. Assim, a compreensão dos fatores que influenciam a adoção dos e-serviços pelos cidadãos passa a ser uma questão política relevante e deve estimular a ampliação do conhecimento nesse domínio para elaboração de políticas públicas e como insumo para melhoria do *design* dos e-serviços. Além disso, a facilidade de uso do e-serviço tem impacto positivo no valor público percebido, ou seja, quanto mais fácil de usar o serviço eletrônico mais os cidadãos perceberam como benéfico e valioso o e-serviço (AL-HUJIRAN et al., 2015). No estudo, conduzido por Wang (2014), o autor fez um achado importante ao comparar usuários em estágio de pré-adoção e pós-adoção: na pré-adoção a facilidade de uso é um preditor significativo, enquanto na

pós-adoção não representa um preditor relevante. Na mesma linha, Karunasena e Deng (2012) concluíram que a qualidade da informação, a prestação do e-serviço e a orientação para o usuário<sup>15</sup> do e-serviço e informação são importantes fatores para avaliação de valor público em governo eletrônico.

Apesar da dificuldade para entender como o governo funciona para acessar o e-serviços, os cidadãos demandam por maior integração de serviços, e constata-se que o governo eletrônico falha ao não considerar as mudanças de processo antes de prestar o serviço na forma eletrônica, focando no novo tipo de tecnologia ao invés de simplificar o processo com vistas à melhoria do e-serviço para o cidadão. Ainda, falha na falta de integração entre os serviços eletrônicos, especialmente no que tange ao compartilhamento de informações entre os órgãos governamentais. Uma das possíveis causas é o limitado papel e foco do pessoal de TI, que ocasiona a dificuldade de entendimento das necessidades e preferências dos cidadãos que pode contribuir para falhas na incorporação das necessidades dos cidadãos nos e-serviços. O governo deve entender os elementos humanos, não-tecnológicos, a fim de buscar a qualidade dos e-serviços (HUNG, 2012). O cenário brasileiro em prestação de serviços de governo eletrônico, segundo a pesquisa TIC Domicílios 2015, aponta que 24% dos entrevistados, da Região Sul, tiveram dificuldades em encontrar os serviços eletrônicos (CGI.br, 2016).

Com base no exposto acima, entende-se como *design* do e-serviço, nesta pesquisa, “os aspectos relacionados ao projeto, concepção e desenho até a sua efetiva prestação do e-serviço, na perspectiva do cidadão” (AL-HUJRAN et al., 2015; KARUNASENA e DENG, 2012; HUNG, 2012. ALSHIBLY e CHIONG, 2015).

#### 4.3.3 Abertura Governamental

[...] movimentos em direção à sociedade da informação, estão levando governos de todas as esferas a alterar prioridades, a redefinir estratégias, a considerar outros atores na formulação, implementação e controle de políticas públicas, a ser mais transparentes (CUNHA e MIRANDA, 2013, p. 560)

Mais do que nunca os cidadãos têm demanda por um governo mais transparente (HUNG, 2012). Transparência como um valor público chave (KARKIN e

---

<sup>15</sup> Orientação para o usuário é catalogada como um tipo de valor público, constante do inventário de Jorgensen e Bozeman (2007).

JANSSEN, 2014), considerada como necessária para confiança pública (PINA et al., 2007). É considerado valoroso quando o governo incorpora serviços e informações úteis em seus *websites*, bem como, a prestação de informações corretas e atualizadas em um nível apropriado de detalhe por meio de canais de e-gov (AL-HUJIRAN et al., 2015).

Outro aspecto importante da percepção de transparência é a abertura<sup>16</sup>, que segundo Jorgensen e Bozeman (2007), tem relação se a administração pública é transparente e pode assumir diferentes formas, sendo uma delas a publicação das informações governamentais e a resposta às perguntas do público. Já para Pina et al. (2007), a abertura governamental pode ser entendida como uma medida de capacidade de resposta governamental às demandas dos cidadãos por informações e serviços do governo e também como uma medida de *accountability* governamental. Assim, dentro dessa lógica, os autores Hilgers e Ihl (2010) apresentam uma visão estrutural de como a administração pública pode oferecer aumento da criação de valor público, ao realizar ações governamentais que devem ser focadas em dar mais voz ao cidadão e mais escolha. Acrescentam, ainda, que o conceito de “governo aberto” oferece novas formas de criação de valor público, de forma interativa, ao integrar atores externos com processos governamentais. A abordagem de valor público exige que as organizações públicas procurem e ouçam os cidadãos como guia para concepção, entrega e avaliação dos serviços públicos e concepção pública de valor, entendendo esse processo como profundamente democrático (BLAUG et al., 2006).

A pesquisa TIC Domicílios 2015 aponta que 41% dos entrevistados acham complicado entrar em contato com o governo pela internet (CGI.br, 2016), o que pode indicar uma percepção de falta de abertura governamental. Da mesma forma, o estudo de e-gov da ONU (ONU, 2014), aponta que há uma necessidade crítica de novas formas de liderança colaborativa e cultura organizacional compartilhada, remodelando valores, mentalidades, atitudes e comportamentos. É necessária uma governança inovadora e colaborativa, com mecanismos que permitam os cidadãos participar ativamente nas decisões que afetam as suas vidas. Eles podem colaborar na cocriação de serviços, incluindo o seu *design* e prestação. Para isso, há uma profunda mudança dos atores não governamentais que, no passado, eram passivos,

---

<sup>16</sup> Abertura é catalogada como um tipo de valor público, incluso do inventário de Jorgensen e Bozeman (2007).

recebedores de serviços fornecidos pelo governo, e hoje devem ter um envolvimento ativo. Os governos devem melhorar a interatividade em seus *websites* a fim de aumentar a abertura e o processo de engajamento dos cidadãos, por meio de e-gov, como um meio de aumentar a confiança do cidadão no governo (PINA et. al, 2007).

Como contraponto, Karunasena e Deng (2012) apesar de entenderem que a abertura é um tipo de valor público, seus achados apontaram o contrário: que o aumento da abertura dos órgãos públicos não é fator crítico para criação de valor público.

Assim, neste trabalho entende-se abertura governamental como “a percepção dos cidadãos quanto à abertura governamental para receber colaboração cidadã” (AL-HUJURAN et al., 2015; ONU, 2014; HILGERS e IHL, 2010).

#### 4.3.4 Confiança dos Cidadãos

O governo eletrônico pode realmente gerar confiança, por meio da melhoria da qualidade dos serviços prestados e pela competência percebida do governo pelo uso de novas formas de e-democracia. Contudo, mais pesquisas devem ser feitas para entender a relação entre e-gov e confiança, por conta dos desafios da era digital (KEARNS, 2004). Nessa direção, várias pesquisas realizadas apontam a importância da confiança como fator determinante da adoção de e-serviços pelos cidadãos (BÉLANGER e CARTER, 2008; SUSANTO e GODWIN, 2013). Na mesma linha, Aloudat et al. (2014) apontam que confiança tem sido considerado como um aspecto importante das interações humanas e relações mútuas. Os resultados do estudo, conduzido por eles, demonstraram o papel da confiança como o determinante mais influente da percepção individual da utilidade dos serviços.

Dentro de uma tradicional visão de confiança, Bélanger e Carter (2008) utilizam dois tipos de categoria: (i) “*party trust*”, confiança na entidade que provê o serviço e (ii) “*institution-based trust*”, confiança na tecnologia por meio da qual o serviço é provido. Na mesma forma, Titah e Barki (2006) e Chen et al. (2015), afirmam que cidadãos devem ter confiança no governo e nas tecnologias habilitadoras para o sucesso das soluções de serviços eletrônicos.

Por conta da incerteza e das mudanças do ambiente da internet, a confiança é um determinante direto das intenções comportamentais e também é um importante fator que conduz para aceitação de TI, segundo Al-Hujran et al. (2015). Os resultados do estudo, conduzido pelos autores, demonstraram que confiança tem impacto significativo na percepção de valor público e, por conta disso, influencia a atitude do cidadão para adotar o e-serviço. Assim, os autores recomendam que os governos aumentem a percepção de confiabilidade ao adotar e comunicar as políticas de segurança dos portais governamentais. Destacam, ainda, que se os e-serviços não são confiáveis não possibilitam antecipar nenhum ganho de valor que impulse os cidadãos a utilizá-los. Além disso, o estudo empírico confirmou, ainda, que a confiança tem influência positiva na percepção de facilidade de uso e no valor percebido dos e-serviços.

Na mesma linha, Alshibly e Chiong (2015) afirmam que a incerteza do ambiente *on-line* enfatiza a importância da construção de um senso de confiança. E, ainda, que a confiança aumenta o empoderamento do usuário e a sensação de controle, o que torna ainda mais confiante nas interações com o governo eletrônico. Assim, para os autores, a confiança é percebida pelos cidadãos à medida que o e-gov endereça as suas preocupações em relação à privacidade e à implementação de medidas de proteção *on-line*, provendo a segurança razoável que a informação pessoal é guardada de forma protegida.

Outro aspecto importante diz respeito à natureza voluntária da adoção do e-serviços pelos cidadãos, o que gera concorrência com canais alternativos como o atendimento presencial nos órgãos públicos, por *e-mail* ou telefone (AL-HUJRAN et al., 2015). Na mesma linha, em relação aos motivos para não utilização, a pesquisa TIC Domicílios 2015, na Região Sul, demonstra que um fator que se destacou foi a falta de confiança em relação à forma de prestação dos e-serviços: 54% afirmaram preferir fazê-los pessoalmente e 35% apontaram que têm preocupação com a proteção e segurança de seus dados (CGI.br, 2016). Também, na pesquisa TIC Governo Eletrônico 2010, a preocupação com segurança e proteção dos seus dados sobe para 30% (CGI.br, 2010). Assim, por essa análise, no caso brasileiro, a barreira de falta de confiança é um dos fatores impeditivos da baixa adoção. Ainda, a CGI.br (2010) indicou que a principal forma de acesso aos serviços é presencial, com preferência de 60% dos entrevistados e, ainda, sendo apontada como a principal barreira para uso de serviços eletrônicos por 48% dos entrevistados. O que confirma

que essa questão deve ser enfrentada pelos governos, especialmente para fins de entendimento da real motivação para essa preferência e se há relação com a falta de confiança.

Assim, neste trabalho, será utilizado como conceito de confiança, “confiança no governo que provê os serviços públicos em conjunto com a confiança nos canais eletrônicos por meio dos quais o serviço é prestado, sendo esses vistos como requisitos necessários para incentivar o uso do e-serviço” (SCHAUPP et al., 2010).

O Quadro 6 apresenta um resumo dos quatro fatores direcionadores para criação de valor público e os seus respectivos conceitos elaborados pela autora, com base na literatura, e adotados nesta pesquisa.

Quadro 6 – Conceitos dos fatores direcionadores

Fator Direcionador	Conceito Adotado	Referencial Teórico
<b>Processo Colaborativo</b>	Processo de diálogo com a sociedade, colaboração cidadã no <i>design</i> e na prestação do serviço e empoderamento do cidadão.	Karkin e Janssen, 2014 Osborne, 2016 ONU, 2004 Al-Hujran et al. 2015 CGI.br 2015
<b>Design do e-serviço</b>	Os aspectos relacionados ao projeto, concepção e desenho até a sua efetiva prestação do e-serviço, na perspectiva do cidadão.	Al-Hujran et al. 2015 Karunasena e Deng, 2012 Hung, 2012 Alshibly e Chiong, 2015
<b>Abertura Governamental</b>	A percepção dos cidadãos quanto à abertura governamental para receber colaboração cidadã.	Al-Hujran et al. 2015 ONU,2014 Hilgers e Ihl, 2010.
<b>Confiança dos Cidadãos</b>	Confiança no governo que provê os serviços públicos em conjunto com a confiança nos canais eletrônicos por meio dos quais o serviço é prestado, sendo esses vistos como	Schaupp et al., 2010

Fonte: A autora, 2016.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritas as escolhas metodológicas adotadas para a presente pesquisa em seis partes. Na seção 5.1 descreve a caracterização da pesquisa quanto à natureza e estratégia adotada. Na seção seguinte, na seção 5.2, apresenta-se o desenho da pesquisa. Logo a seguir, na seção 5.3, é apresentado o método utilizado na revisão estruturada de literatura e logo após, na seção 5.4, apresenta-se a delimitação e escopo do estudo. Posteriormente na seção 5.5 é descrito o modelo de coleta de dados. E a seguir, na seção 5.6, é descrita a forma de escolha dos entrevistados. Na seção 5.7 é apresentada a estrutura das entrevistas. E, por fim, é descrito o modelo de análise dos dados qualitativos. O Quadro 18, no apêndice D, apresenta o resumo geral da pesquisa.

### 5.1 Caracterização da pesquisa

*“Sem método, a ciência não progride, as organizações menos ainda”.*  
(POZZEBON e FREITAS, 1998, p. 144)

Considerando a necessidade desta pesquisa em responder **como os fatores direcionadores promovem a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão**, será adotado o enfoque qualitativo, tendo em vista que atende as características preconizadas por Flick (2009), quais sejam: usará o texto como material empírico e parte do pressuposto de que a construção social da realidade em estudo é motivada pelas visões provenientes dos participantes e de suas práticas e conhecimentos cotidianos relativas à questão em estudo.

O caráter da pesquisa é exploratório-descritivo, visto que o estudo examina um tema pouco estudado, segundo foi demonstrado na revisão de literatura e, ainda, porque o estudo pretende descrever situações e características manifestadas pelo fenômeno em estudo (SAMPIERI et al., 2006). A revisão de literatura demonstrou que faltam pesquisas que analisam os fatores direcionadores de criação de valor público, especialmente estudos no contexto brasileiro. Além disso, pretende-se descrever o comportamento e a percepção das pessoas frente a esses fatores.

Esta pesquisa adotará o método de pesquisa estudo de caso, pois se enquadra nas razões destacadas por Yin (2015): (1) possibilidade de responder as perguntas do tipo “como”, ou seja, compreender a complexidade e a natureza do

fenômeno; (2) análise do fenômeno será estudada em seu contexto do mundo real; (3) trata-se de um fenômeno contemporâneo; (4) beneficia-se de proposições teóricas desenvolvidas anteriormente para orientar a coleta e análise de dados e (5) conta com uma situação onde há mais variáveis de interesse que pontos de dados. E, ainda, o estudo de caso, segundo Pozzebon e Freitas (1998), é adequado para conduzir pesquisas em sistemas de informação, já que investigam o relacionamento entre os sistemas computadorizados e as percepções e comportamentos dos usuários.

Por conta da natureza exploratória, entende-se que o estudo de caso único é adequado a fim de compreender o fenômeno em profundidade (YIN, 2015) e, em termos de unidade de análise, será adotado do ponto de vista do usuário do e-serviço. O tipo de pesquisa corresponde ao estudo transversal ou *cross-sectional* uma vez que a coleta de dados ocorrerá em um único momento a fim de descrever e analisar o estudo de diversas variáveis em um dado ponto no tempo (SAMPIERI et al., 2006).

## 5.2 Desenho da pesquisa

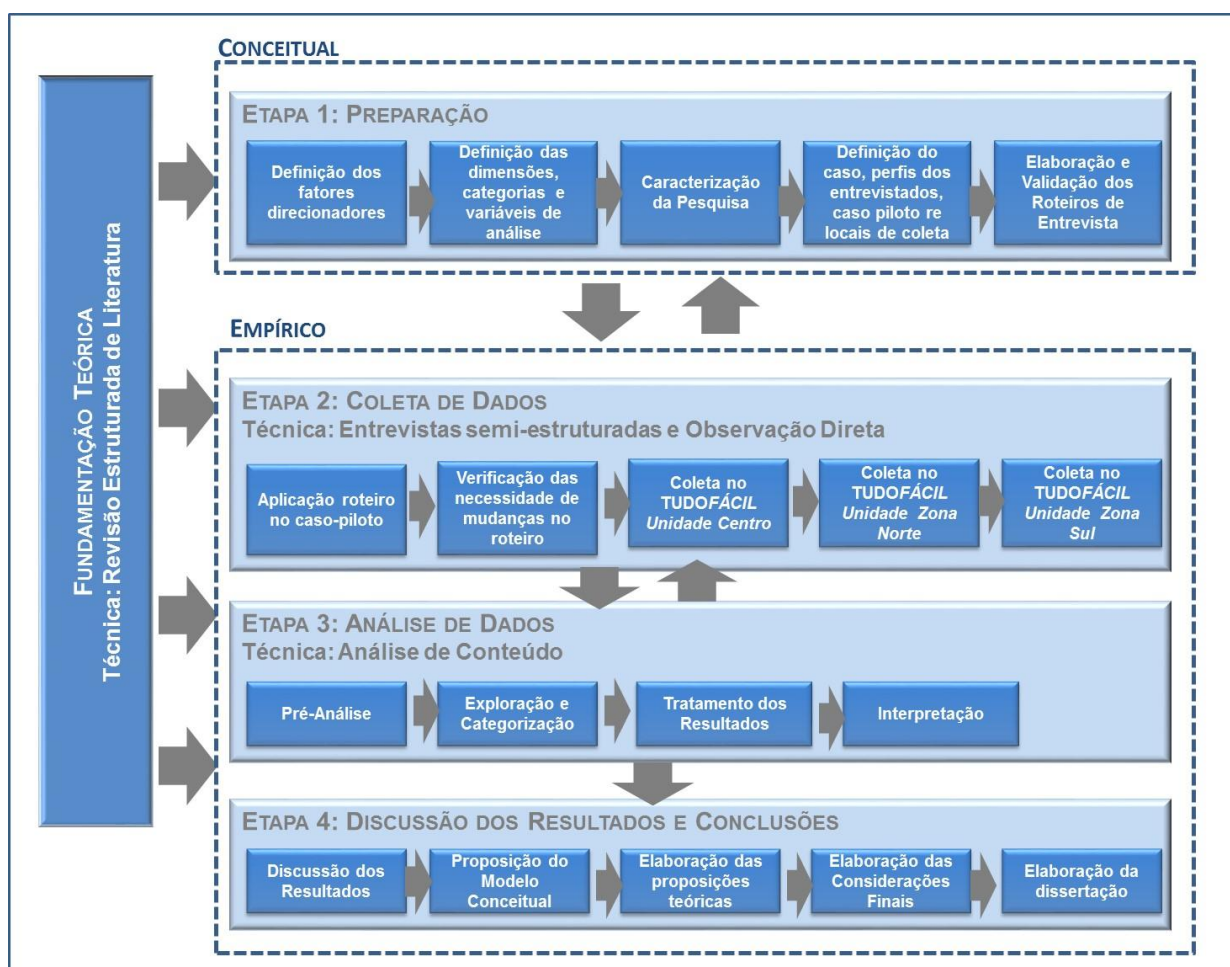
O desenho desta pesquisa, conforme Figura 4, inicia com a revisão estruturada de literatura para formação da fundamentação teórica da pesquisa, que é uma etapa considerada transversal porque serve de suporte para as demais etapas da pesquisa.

Na **etapa 1 – Preparação** foram definidos os quatro fatores direcionadores, alicerçados pela literatura, e, logo em seguida, as dimensões, categorias e variáveis de análise, especialmente no que tange à criação de valor público, no contexto do e-serviço. Posteriormente, identificou-se os diversos aspectos relativos à caracterização da pesquisa, quais sejam: enfoque, método, unidade de análise, entre outros. Em seguida, procedeu-se a seleção do e-serviço que foi usado como base da pesquisa, foram selecionados os perfis dos entrevistados, definido o caso piloto e os locais de coleta. Posteriormente, foi elaborado o roteiro e submetido a um processo de validação no Grupo de Pesquisa em Governo Eletrônico, do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS e, também, a um grupo de especialistas em governo eletrônico. Cada pergunta do roteiro aborda um conjunto



de pontos relevantes que foram utilizados pela pesquisadora, durante a entrevista, uma vez que as questões foram elaboradas de forma genérica, abertas e não-indutivas.

Figura 4 - Desenho de pesquisa



Fonte: a autora (2016).

Já a **etapa 2 – Coleta de dados** iniciou pela aplicação das entrevistas semiestruturadas no caso piloto a fim de validar novamente o roteiro de entrevista, os aspectos relativos à observação direta, bem como, a adequação dos perfis dos entrevistados. Logo a seguir, foi realizada a coleta, propriamente dita, nos três locais pré-definidos, quais sejam: as unidades do Centro, Zona Norte e Zona Sul do TUDOFÁCIL.

A **etapa 3 – Análise dos dados**, que contempla a pré-análise, categorização, conforme as dimensões e categorias definidas. Também serão tratados os resultados e será realizada a interpretação dos dados.

Por fim, na etapa 4 – **Discussão dos resultados e Considerações finais** ocorreram os processos de discussão, proposição de um modelo conceitual, contendo proposições teóricas. Também, nesta etapa, foi realizada a análise dos achados da pesquisa e a elaboração das considerações finais da mesma.

### 5.3 Revisão estruturada da literatura

A fundamentação teórica do trabalho utilizou dois procedimentos metodológicos: o estudo bibliométrico e revisão de literatura clássica. O emprego de técnicas bibliométricas teve como objetivo mapear e analisar a literatura científica internacional sobre valor público, que é o tema central deste trabalho. O estudo bibliométrico utiliza indicadores e dados bibliográficos com a finalidade de traçar a trajetória do desenvolvimento da produção científica (ARAUJO, 2007).

#### ▪ **Estudo bibliométrico do valor público na produção científica internacional**

A realização da busca de literatura foi feita na base *Web of Science* (WoS) e na sua sub-base *Social Science Citation Index* (WoS-SSCI), que é uma abrangente base de periódicos revisados por pares representativos e reconhecidos pela comunidade científica internacional, além de incorporar ferramentas bibliométricas e de análise de citações.

Com o critério de busca da palavra-chave “*public value*”, utilizando como estratégia de busca de tópico, que procede a busca no título, resumo e palavras-chave das publicações, realizada em 19 de janeiro de 2016, em todo período disponível na base, foram encontradas 241 publicações indexadas. Em seguida foram aplicados os seguintes filtros: tipos de documento (“*article*” ou “*review*”), todas as categorias, todas as áreas de pesquisa e títulos da fonte (“*Public Administration*”, “*Business Economics*” e “*Information Science Library Science*”), totalizando 127 publicações, ou seja, artigos científicos indexados a periódicos avaliados por pares.

A seguir foram pesquisadas outras palavras-chave consideradas relevantes no escopo da presente pesquisa. O resultado dessas buscas encontra-se na Tabela 14, no Apêndice B.

Na sequência os dados bibliográficos dos 127 artigos foram exportados para os softwares *EndNote* e *HistCite* para gerenciamento e análise bibliométrica das

publicações, permitindo uma análise completa, sem duplicações dos artigos indexados na WoS-SSCI. Na sequência, com o apoio do HistCite, foram analisados os dados referentes ao número de artigos, à quantidade de autores, às fontes de publicações, aos países que publicaram e às instituições vinculadas aos autores.

#### ▪ **Pesquisa na produção nacional de valor público**

A realização da busca na produção nacional foi realizada no dia 20/01/2016, pela palavra-chave “valor público” na base SPELL<sup>17</sup>, que não retornou nenhum documento. A mesma busca foi realizada, no mesmo dia, na base SciELO<sup>18</sup>, com a mesma palavra-chave “valor público” e selecionando “coleções=Brasil”. Essa pesquisa obteve como resultado três artigos brasileiros, conforme Quadro 3.

#### ▪ **Revisão de Literatura clássica**

Além dos artigos oriundos da pesquisa bibliométrica internacional e busca em artigos nacionais, mencionados anteriormente, o trabalho se utilizou de outros artigos científicos obtidos na pesquisa do OMINIS<sup>19</sup>. Assim, a revisão de literatura utilizada, neste trabalho, faz referência a outros artigos obtidos na pesquisa feita pela autora e com base na sua análise crítica. Os artigos, com conteúdos considerados relevantes, estão citados e referenciados neste trabalho.

### 5.4 Delimitação do estudo e escopo

O estudo de caso único escolhido é o serviço eletrônico de agendamento da carteira de identidade. O e-serviço de Agendamento Eletrônico da Carteira de Identidade é um serviço prestado a qualquer cidadão, sendo de responsabilidade do Departamento de Identificação (DI), do Instituto Geral de Perícias (IGP), da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul. O serviço pode ser realizado no *site* do IGP (que redireciona para o portal de serviços do Tudo Fácil) ou diretamente no portal de serviços do Tudo Fácil ([www.tudofacil.rs.gov.br](http://www.tudofacil.rs.gov.br)). O

---

<sup>17</sup> A biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, é um repositório de artigos científicos (<http://www.spell.org.br/>).

<sup>18</sup> Coleção de revistas e artigos científicos. Possui uma grande variedade de temas relacionados à filosofia, com artigos completos disponíveis para *download* ([www.scielo.org](http://www.scielo.org)).

<sup>19</sup> A base de dados que permite acesso a mais de 90.000 títulos de periódicos e a mais de 300 bases de dados de todas as áreas do conhecimento ([www3.pucrs.br/portal/page/portal/biblioteca/Capa/BCEPesquisa/OMNIS](http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/biblioteca/Capa/BCEPesquisa/OMNIS)).

procedimento de agendamento permite que o cidadão marque uma data e horário para ser atendido para os procedimentos necessários para emissão de 1ª. e 2ª. via da sua carteira de identidade. Caso o cidadão não agende previamente, ele é atendido por ordem de chegada.

A seguir são apresentados os critérios de seleção do caso único de “Agendamento da carteira de identidade”, como escopo desta pesquisa.

- (1) Serviço com alto nível de utilização pelo cidadão: a carteira de identidade é um serviço amplamente usado por diferentes cidadãos, em diferentes momentos da vida das pessoas, por diversos motivos, como por exemplo, perda da carteira, viagem, alistamento militar, etc., representando, em muitos casos a primeira identificação do cidadão com o governo estadual.
- (2) Possibilidade de análise dos papéis de adoção e falta de adoção do e-serviço: a característica do serviço de confecção da 1ª. e 2ª. via poder ser prestado sem a necessidade de agendamento eletrônico prévio e, neste caso, será utilizado o critério de ordem de chegada, permite a investigação dos fatores influenciadores da criação do valor público, quando da adoção e não adoção do e-serviço.
- (3) Coleta em três locais distintos: a coleta em três locais permite a análise de múltiplos contextos, o que permite avaliar a influência ou não, do local e perfil de usuários distintos, nos fatores direcionadores de criação de valor público.
- (4) Triangulação de dados: a investigação de oito perfis distintos de entrevistados possibilita que sejam obtidas diferentes percepções, em diferentes contextos, sobre a mesma unidade de análise, que é o usuário (FLICK, 2004).
- (5) Conveniência de acesso a diferentes usuários: em cada um dos locais de coleta é possível ter acesso a diferentes perfis de entrevistados, quais sejam: nível de escolaridade, classe social, idade, gênero, adotantes ou não do e-serviço.
- (6) Volume de atendimento: É um dos serviços com maior atendimento nas centrais presenciais do TUDO FÁCIL.

## 5.5 Modelo de coleta de dados

O modelo de coleta de dados desta pesquisa está aderente aos preceitos apontados por Pozzebon e De Freitas (1998), a fim de garantir que o investigador qualitativo, atinja a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Assim, utilizou-se um conjunto de instrumentos e técnicas qualitativas, envolvendo entrevistas semiestruturadas e observação livre.

Para Cho e Trent (2006), a validade da pesquisa qualitativa é dependente do grau em que os apontamentos do pesquisador correspondem à realidade. Nesta pesquisa vamos adotar a validação transacional, que consiste em um processo interativo entre o investigador e os dados pesquisados e coletados, com objetivo de buscar um nível elevado de exatidão por meio de fatos, sentimentos, experiências, valores e crenças (CHO e TRENT, 2006). Assim, com objetivo de garantir maior credibilidade e validade, utilizou-se a técnica de triangulação de dados, buscando múltiplas origens, ou seja, em vários locais de coleta e com diferentes perfis de entrevistados.

A fim de garantir a confiabilidade da pesquisa, foi elaborado e validado o protocolo de estudo de caso (POZZEBON e DE FREITAS, 1998), contemplando o instrumento de coleta, os procedimentos e as regras gerais. O protocolo de estudo de caso foi utilizado durante as entrevistas semiestruturadas garantindo que, independente do pesquisador, os procedimentos adotados levem aos mesmos resultados (YIN, 2015). Ainda, conforme aponta Flick (2004), os arquivos com os dados da pesquisa, contendo as transcrições das entrevistas, as notas de campo e outros documentos coletados foram criados e mantidos como forma de documentação dos dados, sob a guarda da pesquisadora.

O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir das categorias e os tópicos de análise, conforme apresentados no Quadro 7, que contempla, também, as referências teóricas. Importante destacar que as categorias estão classificadas em duas dimensões: Dimensão 1 – Fatores Direcionadores de Valor Público e Dimensão 2 – Valor Público.

Quadro 7 – Categorias de análise

Categoria	Variável	Foco de Análise	Referências Teóricas
<b>DIMENSÃO 1: FATORES DIRECIONADORES DE VALOR PÚBLICO</b>			
<b>Processo Colaborativo</b>	Diálogo com a sociedade	Percepção quanto à interação com o governo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação direta com gestores/servidores públicos</li> <li>▪ Facilidade de receber retorno das solicitações feitas ao Governo</li> <li>▪ Ouvidoria para coleta de desejos, sugestões e denúncias</li> <li>▪ Mecanismos de interação com usuários (respostas a e-mails, <i>chat</i> e telefone)</li> </ul>	Karkin e Janssen (2014) CGI.br (2015)
	Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espaço/ferramenta de postagem de comentários</li> <li>▪ Coleta de propostas para prestação de serviços públicos</li> <li>▪ Avaliação dos serviços</li> <li>▪ Colaboração na produção e projeto do e-serviço</li> <li>▪ Implementação de mecanismos de colaboração</li> </ul>	Karkin e Janssen (2014) Osborne (2016) ONU (2014)
	Empoderamento do cidadão	Percepção da Influência <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensação de controle</li> <li>▪ Capacidade de influenciar gerando benefícios para o cidadão</li> <li>▪ Sentimento de influência gerando sensação boa</li> <li>▪ Aumento da influência em relação ao passado</li> <li>▪ Sentimento de ator ativo ou passivo, com ou sem envolvimento ativo no <i>design</i>, projeto, prestação e avaliação do e-serviço</li> </ul>	Al-Hujran et al. (2015) Alshibly e Chiong (2015)
<b>Abertura Governamental</b>	Transparência governamental	Percepção quanto à transparência governamental: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O uso do e-serviço aumenta a percepção de transparência</li> <li>▪ Sensação que o uso do e-serviço é uma forma de prestação de contas do governo (<i>accountability</i>)</li> </ul>	Al-Hujran et al. (2015)

<b>Abertura Governamental</b>	Abertura para colaboração	Percepção de abertura para receber colaboração	ONU (2014)
		Percepção que o governo encoraja o compartilhamento da informação e conhecimento para melhoria dos serviços	Hilgers e Ihl (2010)
<b>Design do Serviço</b>	Orientação para o usuário	<p>Percepção de facilidade de uso do serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fácil uso pelo cidadão</li> <li>▪ Fácil de encontrar o que precisa</li> <li>▪ Interação clara e compreensível</li> <li>▪ Interação flexível</li> <li>▪ Amigável, bem organizado</li> <li>▪ Simplicidade</li> <li>▪ Facilidade de encontrar o serviço</li> <li>▪ Orientação ao usuário</li> </ul>	<p>Al-Hujran et al. (2015)  Karunasena e Deng (2012)  CGI.br (2015)  ONU (2016)</p>
<b>Confiança dos Cidadãos</b>	Confiança na tecnologia	<p>Percepção em relação à privacidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segurança na interação com o e-serviço</li> <li>▪ Preocupação com dados pessoais</li> <li>▪ Controle de informações pessoais</li> </ul>	Alshibly e Chiong (2015)
		<p>Percepção em relação à segurança:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente robusto e seguro para o e-serviço</li> <li>▪ Mecanismos de segurança (salvaguardas suficientes para deixar o cidadão se sentir confortável ao usar o e-serviço, como criptografia e outros avanços tecnológicos)</li> <li>▪ Estrutura legal e tecnológica para proteção da internet</li> <li>▪ Medidas de proteção <i>on-line</i></li> </ul>	<p>Chen et al. (2015)  Al-Hujran et al. (2015)  Alshibly e Chiong (2015)</p>
	Confiança no governo	<p>Percepção de confiança no governo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crença de que governo atua no melhor interesse para o cidadão</li> <li>▪ Acredita que governo é verdadeiro, honesto e genuíno nas suas relações</li> <li>▪ Acredita que o governo é competente e eficaz</li> <li>▪ Em geral, o governo é de confiança para cumprir as suas obrigações</li> </ul>	<p>Chen et al. (2015)  Al-Hujran et al. (2015)</p>

<b>DIMENSÃO 2: VALOR PÚBLICO</b>			
<b>Criação de valor público</b>	Conveniência	Percepção de serviço que traz conveniência para o cidadão: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma eficiente de otimizar o tempo do cidadão</li> <li>▪ Conveniência (em qualquer lugar e a qualquer hora)</li> <li>▪ Ganho de tempo e dinheiro</li> <li>▪ Agilidade</li> <li>▪ Praticidade</li> </ul>	Al-Hujran et al. (2015) Karunasena e Deng (2012)
	Experiência no serviço	▪ Atendimento das expectativas do cidadão	Osborne (2016)
		▪ Percepção de utilidade	Rana et al. (2015)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gera boas experiências de uso</li> <li>▪ Sensação que faz boa escolha ao usar o serviço</li> </ul>	Alshibly e Chiong (2015)
	Atitude	Intenção/comportamento do uso do serviço: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso do e-serviço é uma boa ideia</li> <li>▪ Sentimento positivo para uso</li> <li>▪ Sentimento prazeroso no uso</li> <li>▪ Intenção de uso futuro</li> <li>▪ Entrega bom valor público</li> </ul>	Al-Hujran et al. (2015)

Fonte: A autora, 2016



A validação do instrumento da pesquisa foi realizada em quatro etapas:

- (i) Em maio de 2016, antes da entrega do projeto, com uma reunião individual com especialista em e-gov e um pesquisador, doutorando da mesma linha de pesquisa objeto deste estudo;
- (ii) Em junho de 2016, após a entrega do projeto, com o Grupo de Pesquisa de Governança Eletrônica da PUC-RS, com diversas contribuições importantes, tais como: a inclusão do conceito de termos pouco conhecidos do grande público a ser informado ao respondente, de forma simples, antes da questão propriamente dita, tais como: privacidade, colaboração, transparência, etc.. e, também a inclusão de uma questão geral aberta, no final, com objetivo de obter fatores ou aspectos que porventura não fizeram parte das categorias de análise iniciais da pesquisa e que possam ser considerados relevantes para o entrevistado;
- (iii) Em julho de 2016, como análise crítica da pesquisadora, onde foram incluídas questões referentes às relações entre as variáveis da pesquisa e também para adequação da ficha sócio demográfica, conforme os critérios utilizados na pesquisa TIC Domicílios 2014;
- (iv) Em agosto e setembro de 2016, na aplicação dos pilotos, cujas melhorias estão descritas a seguir.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas individuais e observação direta, de forma presencial, primeiramente no Departamento de Identificação, selecionado como local piloto e, posteriormente nas três unidades do TUDOFÁCIL em Porto Alegre, quais sejam: unidade Centro, unidade Zona Norte e unidade Zona Sul. A escolha da coleta em locais distintos teve como objetivo capturar a complexidade do contexto, auxiliar no processo de observação direta a fim de ter contato com experiências de diversos atores do caso em estudo. A decisão pelo início da coleta pela unidade Centro se deve a maior diversidade de situações para compreensão do fenômeno, visto que por ser uma agência no centro da cidade atende públicos de diferentes regiões e, ainda, concentra uma quantidade de atendimentos muito superior as outras duas unidades.

Na busca do rigor científico, a etapa piloto permitiu a definição de escolhas para realização de observações controladas, que segundo Lee (1989) permitem utilizar de controles naturais. Nesse caso, focou-se na melhoria do protocolo de pesquisa, por meio de decisões sobre: necessidade de adicionar novos dados na

coleta, momentos ou situações que devem ser observadas, perfil e forma de abordagem dos entrevistados, etc. (POZZEBON e DE FREITAS, 1998). Ainda, nesse contexto de aplicação de maior rigor científico, buscou-se a replicabilidade, como forma de assegurar a objetividade da pesquisa, as entrevistas foram aplicadas em locais escolhidos com diferentes condições iniciais.

A coleta do caso-piloto ocorreu nos dias 09 de agosto, 1º de setembro e 8 de setembro de 2016, onde foram entrevistados 20 cidadãos, três atendentes e um gestor. Por meio desta etapa, foram realizadas um conjunto de mudanças no roteiro inicial do projeto a fim de melhorar o processo investigativo durante a realização da coleta de dados. Uma mudança relevante do instrumento foi a retirada das questões relativas aos dados sócio-demográficos do instrumento de pesquisa. Foi gerada uma ficha, em separado, com questões de escolha simples para que o próprio entrevistado fizesse o preenchimento, especialmente nos dados mais sensíveis como renda familiar e nível de escolaridade. A Figura 5 apresenta o modelo da ficha dos dados sóciodemográficos.

Figura 5 – Ficha de dados sóciodemográficos

<b>Você reside em Porto Alegre?</b>		
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
<b>Gênero</b>		
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino		
<b>Você estudou? Até quando?</b>		
<input type="checkbox"/> Não estudou		
<input type="checkbox"/> Terminou a pré-escola		
<input type="checkbox"/> Terminou a 4ª. série		
<input type="checkbox"/> Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio		
<input type="checkbox"/> Terminou a faculdade		
<b>Qual a renda da sua família? (somando todos os moradores da sua casa)</b>		
<input type="checkbox"/> Até 880,00	<input type="checkbox"/> 881,00 a 1.760,00	<input type="checkbox"/> 1.761,00 a 2.640,00
<input type="checkbox"/> 2.641,00 a 4.400,00	<input type="checkbox"/> 4.401,00 a 8.800,00	<input type="checkbox"/> Mais de 8.800,00
<b>Quantos anos você tem?</b>		
<input type="checkbox"/> Menos de 16 anos	<input type="checkbox"/> 16 a 24 anos	<input type="checkbox"/> 25 a 34 anos
<input type="checkbox"/> 35 a 44 anos	<input type="checkbox"/> 45 a 59 anos	<input type="checkbox"/> mais de 60 anos
<b>Qual a sua atividade?</b>		
<input type="checkbox"/> Trabalha		
<input type="checkbox"/> Dona de Casa		
<input type="checkbox"/> Aposentado		
<input type="checkbox"/> Estudante		

O momento mais adequado da entrega da ficha, para fins de preenchimento, foi testado nas entrevistas do piloto, onde pode-se concluir que no final da entrevista gerava menor desconforto, já que havia sido estabelecido algum grau de confiança com o pesquisador. No final do preenchimento, a ficha era identificada, pela pesquisadora, por um código equivalente ao código da gravação, para fins de conexão futura do áudio e da transcrição.

Uma melhoria significativa do instrumento, que gerou ganhos em termos de exploração do conteúdo e relevância das informações acerca do fenômeno, testada e aprovada na fase piloto, foi a divisão da entrevista em quatro etapas: etapa 1 - questões mais abertas sobre a opinião sobre o serviço e do porquê de adotar ou não adotar o serviço; etapa 2 - questões focadas nas categorias pré-definidas, solicitando exemplos; etapa 3 - explorar as relações entre os fatores e etapa 4 - questão final aberta para o entrevistado apontar qualquer aspecto que ele não tenha sido falado e que ele acha relevante. Essa técnica demonstrou um grande ganho no processo investigativo e um aumento considerável de informações oriundas dos entrevistados.

Também, nesta etapa pela observação direta e do *lay-out* do atendimento, que separa fisicamente os usuários com agendamento prévio (adotantes) e dos usuários atendidos por ordem de chegada (não adotantes), foi testada a forma e o momento da abordagem dos cidadãos. Foi possível compreender que o melhor seria conversar com o entrevistado antes da confecção da carteira e solicitar uma dedicação de tempo para entrevista após o atendimento. Isso porque, o cidadão já tinha completado o serviço e podia se dedicar à entrevista com maior tranquilidade. Também porque a abordagem anterior ao atendimento dos usuários não adotantes permitia a seleção daqueles que tinham conhecimento da disponibilidade do agendamento prévio e mesmo assim tinham optado por não adotar o e-serviço. Esse filtro era requisito para ser enquadrado no público-alvo da pesquisa, visto que para atendimento do objetivo da pesquisa, é preciso analisar a percepção do cidadão quanto aos fatores direcionadores que levam a adoção ou não do e-serviço, a partir da criação e percepção do valor público.

Além das mudanças no instrumento, a etapa piloto foi importante para a compreensão da pesquisadora sobre a melhor forma de explorar as possíveis contradições na fala do entrevistado, solicitar exemplos práticos e questionar de que

forma o entrevistado entende que determinado aspecto do serviço poderia ser feito ou implementado.

A realização da coleta do piloto e nos três locais foi aprovada pelo Instituto Geral de Perícias e pela Secretária de Planejamento e Gestão, por meio de ofício da PUC-RS, conforme Apêndice G. Após os ajustes necessários, foi acordada, em conjunto com a gerente geral das unidades do TUDOFÁCIL, uma agenda de entrevistas nos três locais de coleta. Assim, os gerentes das unidades já tinham autorização e conhecimento prévio do objetivo da pesquisa, bem como, dos procedimentos adotados para coleta.

A coleta de dados foi realizada entre setembro e outubro de 2016. Os dados primários foram coletados em 49 entrevistas, sendo 34 cidadãos e 15 com atendentes e gestores governamentais. Desses três entrevistas com cidadãos foram canceladas porque a análise da transcrição demonstrou que os entrevistados trataram com descaso e, portanto, geraram pouco conteúdo relevante para pesquisa.

Para seleção dos casos foi adotado o critério de conveniência e a estratégia de seleção gradual, proposta por Flick (2004), onde as decisões sobre a escolha e quanto à reunião do material empírico são tomadas durante o processo de coleta e interpretação dos dados. Além disso, adotou-se o critério de saturação teórica, proposto por Glaser e Strauss (1967), que ocorre quando não houver mais surgimento de nenhum dado adicional em cada um dos perfis dos entrevistados.

## 5.6 Escolha dos entrevistados

Considerando que a questão de pesquisa pressupõe a perspectiva do cidadão como forma de análise da criação de valor público do e-serviço, os cidadãos, que são usuários do serviço eletrônico em estudo, foram definidos como principal público-alvo da pesquisa. Dentre os cidadãos, foi necessário entrevistar os adotantes e os cidadãos não adotantes, a fim de identificar as diferenças que levaram à adoção ou não, no que tange aos fatores direcionadores de valor público pré-definidos como categoria de análise. E, ainda, entre os cidadãos não adotantes, somente foram selecionados aqueles que tinham conhecimento prévio do e-serviço visto que é um requisito para decisão pela adoção ou não.

Além dos cidadãos, foram identificados seis perfis entre gestores e atendentes do governo, conforme apresentado no Quadro 8. É importante destacar que a investigação junto a esses perfis, foi voltada à perspectiva do cidadão. Assim, as entrevistas junto à equipe do governo buscaram examinar os aspectos observados por eles em relação ao comportamento do cidadão frente ao e-serviço.

Quadro 8 – Perfil e critério de escolha dos entrevistados

Perfil	Critério de Escolha
<b>Cidadão</b>	
<b>Cidadão que adotou o e-serviço</b>	O cidadão usuário do e-serviço é um dos focos da pesquisa, já que por meio da percepção dele e do seu comportamento, será possível investigar os fatores direcionadores e sua relação com a criação de valor público.
<b>Cidadão que não adotou o e-serviço</b>	O cidadão que não utilizou o e-serviço possibilita compreender a influência dos fatores direcionadores de criação de valor público para não adoção.
<b>Governo</b>	
<b>Gerente da Central TUDOFÁCIL</b>	O gestor é fonte de coleta por conta da sua percepção e experiência do comportamento do cidadão em relação ao e-serviço.
<b>Coordenador do IGP</b>	O gestor do Instituto Geral de Perícias, órgão responsável pela emissão da carteira de identidade, coordena os atendentes da carteira de identidade.
<b>Atendente da Carteira de Identidade</b>	O atendente presencial, que tem contato direto com o cidadão, tem informações e experiência sobre a percepção do cidadão.
<b>Gerente de Atendimento</b>	Coordena as atendentes do <i>chat</i> e responde as demandas da Ouvidoria e do Fale Conosco. Tem acesso a diversas informações relevantes advindas dos cidadãos.
<b>Atendente do Chat</b>	Atendentes que atendem as demandas do <i>chat</i> e fazem o atendimento telefônico. Tem relacionamento direto com os cidadãos e, portanto, ao comportamento deles frente ao e-serviço.
<b>Atendente do Autoatendimento</b>	Orienta o cidadão, presencialmente, no uso do e-serviço nos espaços físicos de autoatendimento dentro das unidades do TUDOFÁCIL.

Fonte: a autora (2016).

A Tabela 5 apresenta o perfil dos 49 entrevistados. A escolha dos perfis dos cidadãos e do governo foram utilizadas para subsidiar a triangulação de dados.

Tabela 5 - Perfil dos entrevistados

Perfil	Quantidade
<b>Cidadão</b>	<b>31</b>
Adotante	16
Não Adotante	15
<b>Governo</b>	<b>15</b>
Gerente da central do TUDOFÁCIL	4
Coordenador do IGP	4
Atendente da Carteira de Identidade	4
Atendente do Autoatendimento	1
Gerente de Atendimento	1
Atendente do <i>Chat</i> e telefone	1
<b>Cancelados</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A Tabela 6 apresenta o perfil sóciodemográfico dos 31 cidadãos entrevistados.

Tabela 6 - Perfil dos cidadãos por característica sóciodemográfica

Característica	Item	Frequência	Percentual
<b>Faixa Etária</b>	16 a 24 anos	7	22,58%
	25 a 34 anos	7	19,35%
	35 a 44 anos	10	32,26%
	45 a 59 anos	3	9,68%
	Mais de 60 anos	4	12,90
<b>Gênero</b>	Masculino	15	48,39%
	Feminino	16	51,61%
<b>Grau de Instrução</b>	Terminou a 4ª. série	4	12,90%
	Terminou o 3º ano do 2º grau ou ensino médio	16	51,61%
	Terminou a faculdade	11	35,48%
<b>Renda Familiar</b>	Até 880,00	4	12,90%
	881,00 a 1.760,00	4	12,90%
	1.761,00 a 2.640,00	3	9,68%
	2.641,00 a 4.400,00	11	35,48%
	4.401,00 a 8.800,00	3	9,68%
	Mais de 8.800,00	6	19,35%

<b>Residência</b>	Reside em Porto Alegre	18	58,06%
	Não reside em Porto Alegre	13	41,94%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

As características detalhadas, incluindo os códigos e atributos de cada um dos entrevistados encontra-se na Tabela 17, no Apêndice E.

A escolha dos cidadãos entrevistados no início se deu por conveniência e conforme foram avançando as entrevistas foram sendo escolhidos perfis de cidadãos de forma a buscar um nível de equilíbrio entre os adotantes e não adotantes e, também, equilíbrio entre os aspectos sociodemográficos, além do critério de saturação. Assim, no TUDOFÁCIL Zona Sul, a última unidade de coleta, focou-se nos cidadãos não adotantes, já que naquele momento havia uma quantidade maior de cidadãos adotantes.

## 5.7 Estrutura das entrevistas

Com base nas dimensões, categorias e variáveis de análise, apresentadas no Quadro 7, foi elaborado o roteiro, constante no Apêndice F, que foi utilizado durante as entrevistas. Importante destacar que para as entrevistas com a equipe de governo, o roteiro era utilizado com objetivo de compreender a percepção dos entrevistados quanto ao comportamento do cidadão. Para cada uma das questões era buscado a distinção entre a percepção quanto aos adotantes e os não adotantes.

A elaboração do roteiro foi baseada no atendimento dos quatro critérios definidos por Flick (2004), como requisitos a serem atendidos quando do planejamento do guia da entrevista. São eles: (1) não-direcionamento, por meio da aplicação de diversas formas de questões; (2) especificidade, a fim de ressaltar os elementos específicos que determinam o impacto ou significados do evento; (3) espectro, de modo que todos os aspectos relevantes à questão de pesquisa sejam abordados durante a entrevista; e (4) profundidade e contexto pessoal, que assegure que as respostas elevem o grau de profundidade.

As entrevistas seguiram o protocolo de pesquisa, que tinham como regras gerais: no início da entrevista para solicitada a permissão para gravar. Após o encerramento da entrevista, no caso de cidadãos entrevistados, era solicitado que eles preenchessem uma ficha com dados sócio-demográficos, conforme a Figura 5.

Logo após, era assinalada, pela pesquisadora, no topo da ficha o código correspondente da gravação. Essa ficha não era preenchida pela equipe do governo, neste caso, a pesquisadora anotava nas suas notas de campo, o código do áudio gravado com o perfil do entrevistado. As entrevistas com os cidadãos duraram em torno de 15 a 25 minutos e, com a equipe de governo, de 45 minutos a uma hora.

## 5.8 Modelo de análise de dados

A pesquisa adotou o método de análise de conteúdo, por meio da análise categorial. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos aplicáveis a diversos discursos. O uso de análise de conteúdo por categorias temáticas, como estratégia, permitiu a organização de conteúdo das respostas dos entrevistados à luz das categorias oriundas da revisão de literatura, conforme Quadro 7.

O processo de análise de dados foi realizado por meio das seguintes etapas: (1) realização das entrevistas pela própria pesquisadora; (2) transcrição das entrevistas; (3) exploração do material por meio de leitura integral das entrevistas; (4) classificação e codificação segundo as categorias pré-definidas; (5) criação de novas categorias, conforme novos dados oriundas da coleta e (6) análise de dados. A transcrição gerou um conteúdo rico com um volume de 332 páginas<sup>20</sup>. O processo de codificação foi realizado em três rodadas de codificação, com base nas categorias pré-definidas e na criação de nós, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Quantidade de trechos codificados por ciclos de codificação

Categoria	Quantidade de Nós 1ª Rodada	Quantidade de Nós 2ª Rodada	Quantidade de Nós 3ª Rodada
Processo Colaborativo	2	11	19
<i>Design do e-serviço</i>	4	5	8
Abertura Governamental	3	3	5
Confiança dos cidadãos	3	3	14
Criação de valor Público	9	13	19
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>65</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

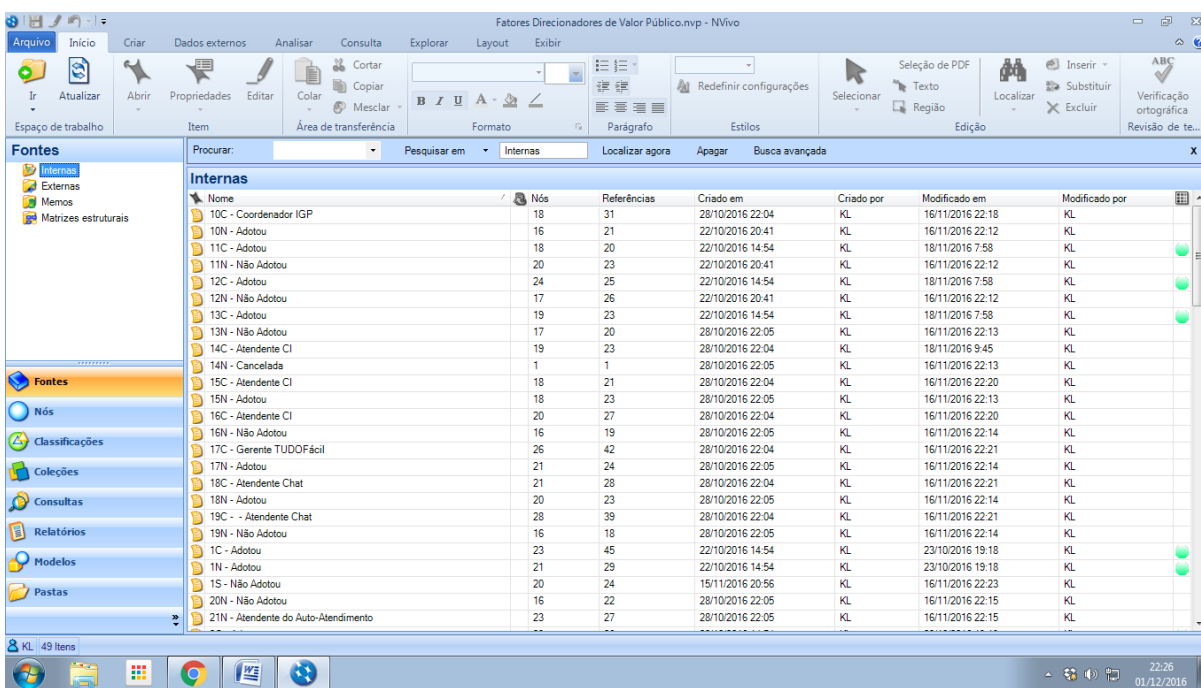
<sup>20</sup> O documento utiliza fonte Arial, Nº 12, com espaçamento de 1,15.



A primeira rodada englobou os nós com categorias pré-definidas na análise de dados. Já, na segunda rodada foram incluídas as relações entre as categorias e a inclusão de nós que surgiram durante a exploração do material. E, por último, na terceira rodada, foram incluídos novos nós que emergiram da análise de dados.

Todo processo de análise foi realizada por meio do *software* de análise qualitativa de dados, NVivo, que visa administrar a codificação e acesso a textos com buscas sofisticadas (GIBBS, 2009). A Figura 6 apresenta uma tela do NVivo com a relação final dos documentos internos (transcrições), contemplando os nós e referências codificados para cada um.

Figura 6 – Tela do NVivo dos documentos internos (transcrições)



The screenshot shows the NVivo software interface with a list of internal documents (transcriptions) under the 'Fontes' (Sources) tab. The list is organized into a table with the following columns: Nome, Nós, Referências, Criado em, Criado por, Modificado em, and Modificado por. The data is as follows:

Nome	Nós	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
10C - Coordenador IGP	18	31	28/10/2016 22:04	KL	16/11/2016 22:18	KL
10N - Adotou	16	21	22/10/2016 20:41	KL	16/11/2016 22:12	KL
11C - Adotou	18	20	22/10/2016 14:54	KL	18/11/2016 7:58	KL
11N - Não Adotou	20	23	22/10/2016 20:41	KL	16/11/2016 22:12	KL
12C - Adotou	24	25	22/10/2016 14:54	KL	18/11/2016 7:58	KL
12N - Não Adotou	17	26	22/10/2016 20:41	KL	16/11/2016 22:12	KL
13C - Adotou	19	23	22/10/2016 14:54	KL	18/11/2016 7:58	KL
13N - Não Adotou	17	20	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:13	KL
14C - Atendente CI	19	23	28/10/2016 22:04	KL	18/11/2016 9:45	KL
14N - Cancelada	1	1	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:13	KL
15C - Atendente CI	18	21	28/10/2016 22:04	KL	16/11/2016 22:20	KL
15N - Adotou	18	23	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:13	KL
16C - Atendente CI	20	27	28/10/2016 22:04	KL	16/11/2016 22:20	KL
16N - Não Adotou	16	19	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:14	KL
17C - Gerente TUDDFácil	26	42	28/10/2016 22:04	KL	16/11/2016 22:21	KL
17N - Adotou	21	24	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:14	KL
18C - Atendente Chat	21	28	28/10/2016 22:04	KL	16/11/2016 22:21	KL
18N - Adotou	20	23	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:14	KL
19C - - Atendente Chat	28	39	28/10/2016 22:04	KL	16/11/2016 22:21	KL
19N - Não Adotou	16	18	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:14	KL
1C - Adotou	23	45	22/10/2016 14:54	KL	23/10/2016 19:18	KL
1N - Adotou	21	29	22/10/2016 14:54	KL	23/10/2016 19:18	KL
1S - Não Adotou	20	24	15/11/2016 20:56	KL	16/11/2016 22:23	KL
20N - Não Adotou	16	22	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:15	KL
21N - Atendente do Auto-Atendimento	23	27	28/10/2016 22:05	KL	16/11/2016 22:15	KL

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

## 6 ANÁLISE DE DADOS

O capítulo de análise de dados está dividido em três partes, Na primeira parte é descrito o caso único, objeto da pesquisa. Na segunda parte é apresentada a análise de dados relativa às categorias da primeira dimensão, referente aos “Fatores Direcionadores de Valor público” em e-serviços, E, por último, a análise de dados da segunda dimensão, relativa à “Valor Público”, conforme Quadro 7 – Categorias de Análise.

Os registros das falas dos entrevistados estão identificados da seguinte forma: os cidadãos são identificados pela letra “C”, seguida do número referente ao respondente. Os adotantes com a letra “A” (C1-A, por exemplo) e os cidadãos não adotantes com a letra “NA” após o hífen (C8-NA, por exemplo). Já a equipe de governo é identificada com a letra “G”, seguida do número referente ao respondente. E, após o hífen, os gerentes das unidades do TUDOFÁCIL com as letras “GTF” (G6-GTF, por exemplo), os coordenadores do IGP com as letras “IGP” (G8-IGP, por exemplo), atendente da carteira de identidade com as letras “ATE” (G15-ATE, por exemplo), o gerente do atendimento com e o atendente do *chat* com as letras “ATC” (G1-ATC, por exemplo) e, por fim, o atendente de autoatendimento com as letras “ATA”.

### 6.1 Descrição do caso

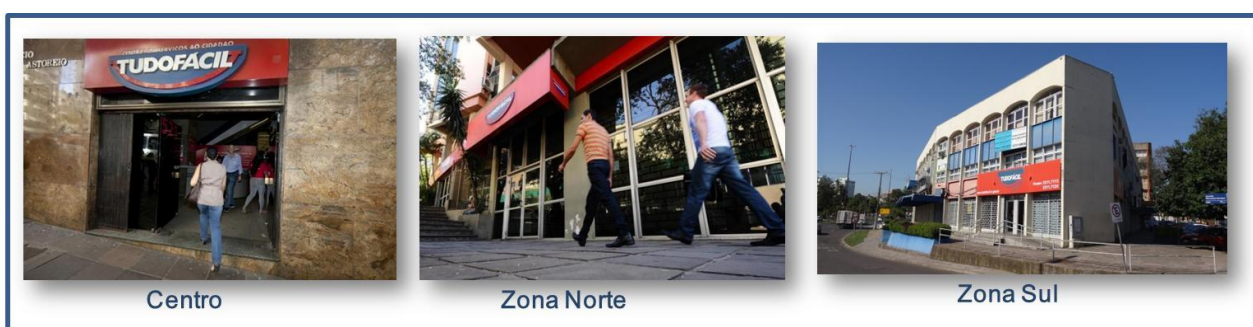
O caso escolhido é o serviço eletrônico de agendamento da carteira de identidade. Este tópico objetiva descrever a forma de prestação eletrônico do e-serviço e, também, os locais físicos de coleta onde o e-serviço é concluído. Isso porque entende-se que a característica de inseparabilidade, onde a produção e consumo ocorrem simultaneamente (LINDGREN e JANSSON, 2013) não ocorre neste caso. Assim, para este estudo, o serviço somente é concluído após o atendimento presencial para confecção da carteira de identidade, na data e horário agendados.

A primeira parte inicia com a descrição da central de atendimento presencial, o TUDOFÁCIL. Na segunda parte são apresentadas as formas de acesso ao e-serviço e, no final, é descrita o processo de execução do e-serviço.

## ▪ O TUDOFÁCIL

O *TUDOFÁCIL* é uma central de atendimento do governo gaúcho para prestação de serviços públicos, de forma presencial. Atualmente são prestados 70 serviços, de 12 órgãos, em três localidades em Porto Alegre: Centro, Zona Norte e Zona Sul, conforme as imagens das fachadas dos locais apresentados na Figura 7.

Figura 7 – Fachada das três unidades do Tudo Fácil



Fonte: Secretaria do Planejamento e Gestão – outubro de 2015

A Tabela 8 apresenta a média diária de atendimento realizados pelos órgãos em cada uma das três unidades. Além da confecção e entrega da 1ª. e 2ª. via da carteira de identidade, o Instituto Geral de Perícias (IGP) também presta atendimento ao serviço de atestado de antecedentes e, por conta disso, tem um dos maiores volumes da Central.

Tabela 8 - Média diária de atendimento no TUDOFÁCIL por órgão

Órgão	Média Diária de Atendimento <sup>21</sup>		
	Centro	Zona Norte	Zona Sul
<b>IGP</b>	<b>595</b>	<b>189</b>	<b>82</b>
<b>CORSAN</b>	38	---	---
<b>Fazenda</b>	626	---	---
<b>Educação</b>	156	---	---
<b>FGTAS</b>	203	240	86
<b>SERASA</b>	605	---	---
<b>IPERGS</b>	185	---	---
<b>DETRAN</b>	533	211	20
<b>PROCERGS</b>	227	26	4
<b>BANRISUL</b>	188	131	56
<b>SEPLAN</b>	539	330	55
<b>TRE</b>	---	44	---

Fonte: Secretaria do Planejamento e Gestão – outubro de 2015

<sup>21</sup> Foram considerados os meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2015 para cálculo da média diária.

A confecção e entrega da 1ª. e 2ª. via da carteira de identidade, também é realizada em outras 48 cidades do Estado, nos 408 Postos de Identificação, com volume de emissão mensal de carteira de 52 mil carteiras de identidade ([www.igp.rs.gov.br](http://www.igp.rs.gov.br)).

A Figura 8 apresenta as imagens do *TUDOFÁCIL* no Centro, no espaço físico onde é prestado o serviços de confecção da 1ª. e 2ª. via da carteira.

Figura 8 – Ambiente físico da confecção da carteira de identidade



Fonte: Secretaria do Planejamento e Gestão – julho de 2016

A unidade do *TUDOFÁCIL* Centro concentra a central de atendimento das três unidades, por meio dos canais de telefone, *chat*, Ouvidoria e Fale Conosco. As três unidades possuem uma sala de autoatendimento, que são espaços físicos com computadores à disposição dos cidadãos, para uso exclusivo para acesso aos serviços eletrônicos. Uma equipe de atendentes está alocada nesta sala a fim de orientar e apoiar o cidadão no uso dos e-serviços e, também, com objetivo de divulgar o Portal do *TUDOFÁCIL* Eletrônico, descrito a seguir.

#### ▪ **O *TUDOFÁCIL* Eletrônico**

O *TUDOFÁCIL* Eletrônico<sup>22</sup> é o portal de serviços e informações do Estado do Rio Grande do Sul na internet. Foi lançado em novembro de 2005. Após a implantação o *design* do Portal foi atualizado duas vezes, sendo que a atual foi implantada em maio de 2016, dentro do projeto de reestruturação do *TUDOFÁCIL*. O Portal permite ao cidadão o acesso eletrônico de serviços e informações de 403 serviços. Entre os serviços cadastrados, há serviços federais, estaduais, municipais e não governamentais. O volume médio mensal é de 179.000 de acessos ao Portal. As vantagens do *TUDOFÁCIL* Eletrônico são: a melhora da acessibilidade aos

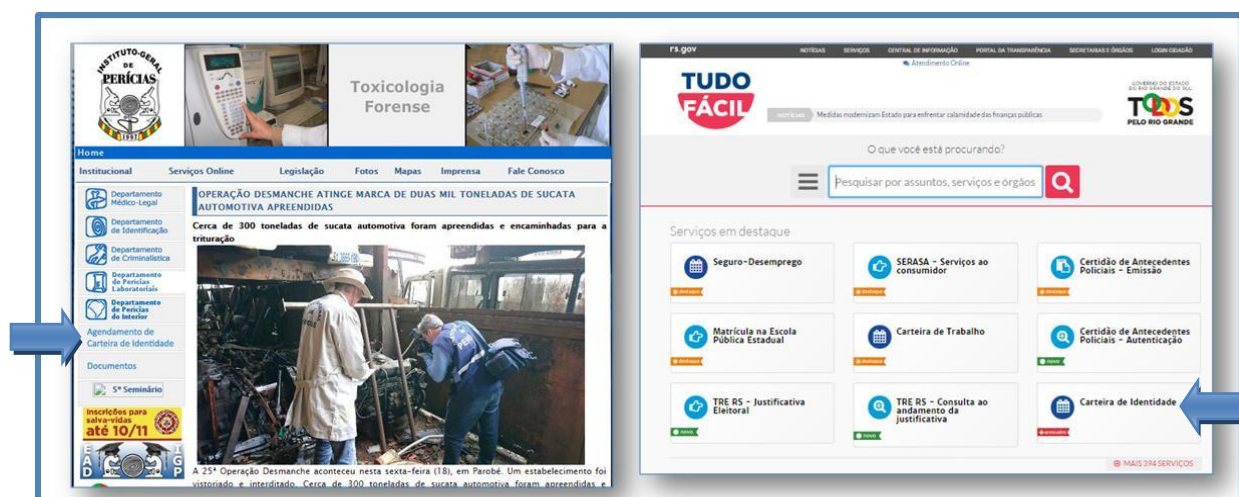
<sup>22</sup> A URL do Portal *TUDOFÁCIL* Eletrônico é [www.tudofacil.rs.gov.br](http://www.tudofacil.rs.gov.br).

serviços públicos, economia de tempo, simplificação do atendimento e uma forma do governo se apresentar como uma unidade, sem necessidade do cidadão conhecer a estrutura organizacional do Estado para acesso à informação ou ao serviço *on-line* ([www.seplan.rs.gov.br](http://www.seplan.rs.gov.br)).

▪ **O agendamento eletrônico da carteira de identidade**

A Figura 9 apresenta as duas opções de acesso do serviço: pelo *site* do IGP e ou pelo portal eletrônico TUDO FÁCIL.

Figura 9 – Ambiente virtual de acesso ao e-serviço agendamento da carteira de identidade



Fonte: [www.igp.rs.gov.br](http://www.igp.rs.gov.br) e [www.agendatudofacil.rs.gov.br](http://www.agendatudofacil.rs.gov.br), acessado em novembro de 2016

Também é disponibilizado, no Portal do TUDO FÁCIL, as informações sobre o serviço de confecção da carteira de identidade a fim de possibilitar que o cidadão tenha conhecimento prévio dos documentos necessários para otimizar e facilitar o serviço e, se possível, reduzir a sua necessidade de deslocamento presencial.

Conforme demonstrado na Figura 10, o serviço eletrônico de agendamento é realizado em quatro etapas, quais sejam: primeiro, o usuário escolhe a cidade que gostaria de realizar o serviço de confecção da carteira de identidade. Em seguida, o sistema apresenta, automaticamente, o endereço, na cidade escolhida, que tem a data e horário mais próximos da data corrente. O cidadão pode optar pela data e horário oferecido ou buscar por outros endereços em datas e horários, caso seja mais conveniente para ele. Logo após, o usuário preenche os seus dados pessoais,

sendo obrigatórios somente o nome completo, data de nascimento e telefone. Por último, o cidadão confirma o agendamento.

Figura 10 – Tela do e-serviço de agendamento da carteira de identidade

Agendamento

1 Cidade 2 Local/Horário 3 Dados Pessoais 4 Confirmação

Serviço: Carteira de Identidade  
Cidade: PORTO ALEGRE RS

Selecione um local:

- ▶ **AGÊNCIA FGTAS/SINE AZENHA**  
AV CARLOS BARBOSA, 618 - AZENHA
- Tudo Facil - Zona Norte  
RUA DOMINGOS RUBBO, 51 - C REDENTOR
- GABINETE CHEFIA DE POLICIA  
AV JOAO PESSOA, 2050 - FARROUPILHA-SANTANA

Selecione um dia:

Março 2016

S	T	Q	Q	S	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Selecione um horário:

- 08:00
- 08:10
- 08:20
- 08:30
- 08:40
- 08:50
- 09:00
- 09:10

Continuar

Voltar

Fonte: [www.tudofacil.rs.gov.br](http://www.tudofacil.rs.gov.br), acessado em novembro de 2016

Após a conclusão do agendamento, o cidadão recebe por *e-mail* a confirmação do seu local, data e horário, bem como, um número de protocolo.

Em relação à análise geral, destaca-se que não foram identificadas percepções distintas entre os cidadãos das três unidades do TUDO FÁCIL. Isso pode ser por conta da relativa equivalência em termos de grau de instrução, renda e faixa etária dos entrevistados nos três locais, que englobou 58,06% dos cidadãos entrevistados residentes em Porto Alegre e 41,94% dos cidadãos entrevistados residentes fora de Porto Alegre.

## 6.2 Dimensão: Fatores Direcionadores de Valor Público

Com base na questão de pesquisa, nos objetivos e nas categorias pré-definidas de análise, este tópico apresenta a análise dos dados referentes à dimensão de “Fatores Direcionadores de Valor Público”. Assim, são analisados os quatro fatores e também as relações entre eles.



### 6.2.1 Processo colaborativo

Para esta pesquisa, o processo colaborativo foi indicado como um dos quatro fatores direcionadores de valor público e definido como o “processo de diálogo com a sociedade, colaboração cidadã no *design* e na prestação do serviço e empoderamento do cidadão”. Assim, a análise do processo colaborativo é baseada na percepção dos cidadãos quanto aos canais, presenciais ou eletrônicos, de captação e tratamento da visão externa do cidadão, mesmo que não relacionadas diretamente à busca de sugestões e ideias para melhoria do e-serviço. A Tabela 9 apresenta os nós da categoria “Processo Colaborativo”, referenciados pelos entrevistados, em ordem decrescente de trechos de entrevistas. Por meio do processo de codificação, na primeira rodada do processo de codificação foram criados dois nós, passando para 11 na segunda rodada e finalizando com 19 nós.

Tabela 9 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Processo Colaborativo”

Nós		Documentos codificados	Trechos codificados
<b>Colaboração</b>	Percepção sobre colaboração	35	55
	Avaliação	9	9
	Mecanismos sistematizados de colaboração	3	3
	Sugestões para melhoria	2	2
<b>Diálogo com a Sociedade</b>	Diálogo por <i>Chat</i>	25	32
	Percepção de importância do Diálogo	10	16
	Diálogo Fale Conosco-Ouvidoria	11	13
	Atendimento Telefone	4	5
	Diálogo por <i>e-mail</i>	1	1
<b>Empoderamento do Cidadão</b>	Acha que não tem empoderamento	7	11
	Com empoderamento	1	1
<b>Estrutura e Processos</b>	Funcionamento do Auto-atendimento	3	4
	Funcionamento <i>Chat</i>	3	3
	Implantação do serviço de agenda	2	2
	Funcionamento Ouvidoria	1	1
<b>Relações</b>	Relação Colaboração e Adoção	33	66
	Relação Colaboração e <i>Design</i>	32	41
	Relação Colaboração e Abertura	21	25
	Relação Colaboração e Confiança	16	21

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Assim, este tópico apresenta a análise dos dados coletados a partir da categoria “Processo Colaborativo” e nas três variáveis pré-definidas de análise,

quais sejam: diálogo com a sociedade, colaboração cidadã e empoderamento cidadão. Contempla, ainda, a análise da relação entre o processo colaborativo e o *design* do e-serviço, bem como, a relação indireta entre o processo colaborativo e a adoção do e-serviço.

#### ▪ **Diálogo com a sociedade**

Segundo Karkin e Janssen (2014), o diálogo é um importante fator da dimensão do valor público, que pode ser implementado por meio de *e-mail* institucional, pela presença de ferramentas para coleta de desejos e denúncias dos cidadãos, pela opção de recebimento de notícias, atualizações e atividades governamentais, presença de um número de telefone ou *Short Message Service* (SMS). A pesquisa TIC Domicílios 2015, realizada entre novembro de 2015 e junho de 2016, apontou que 20% dos entrevistados, da Região Sul do Brasil, não utilizaram o e-gov nos últimos meses porque dificilmente recebem retorno das suas solicitações (CGI.br, 2016).

Nesse sentido, o projeto de reestruturação do TUDOFÁCIL, implantado em maio de 2016, junto com o novo *site* e da nova interface do agendamento eletrônico da carteira de identidade, remodelou os canais eletrônicos e presenciais de interação com o cidadão. As três centrais em cada uma das unidades (Centro, Zona Sul e Zona Norte) foram unificadas na unidade do TUDOFÁCIL Centro, concentrando o atendimento dos canais por meio do telefone, *chat*, Ouvidoria e Fale Conosco. A gerente de atendimento relata que, antes da implantação, cada unidade tinha seu número distinto de telefone, o que, algumas vezes, provocava a geração de informações desencontradas para o cidadão (G9-ATC). Ela explica que “a gente tem um grupo no *chat*, né, onde todas as informações, as alterações de serviços durante o dia são comunicadas ali, eu passo para eles e aí a gente passa no *chat* e passa no telefone.” (G9-ATC). Um dos gerentes do TUDOFÁCIL conta que os próprios atendentes, responsáveis pela orientação ao usuário, na central de autoatendimento presencial, se utilizam do *chat* para retirada de dúvidas e orientações, ela afirma que “[...] ela mesmo pergunta lá pras gurias lá no *chat* [...] ela faz ali na frente do cidadão ‘ó vamos perguntar pra eles aqui a tua dúvida’, e aí eles juntos ali, ela já mostra como faz, e o cidadão olha pra ela e pergunta ‘elas já responderam?’ [...] ‘já, já responderam’” (G10-GTF).



Outro canal de diálogo é a Ouvidoria, que recebe as manifestações dos cidadãos, quer seja de sugestões, reclamações e denúncias. A gerente de atendimento G9-ATC relata que todo o processo é suportado por sistema de informação específico com fluxo eletrônico, que inclui a transferência para outros órgãos estaduais, se necessário, “Passo para o IPERGS, se for uma coisa que só o IPERGS pode responder [...] passo o prazo para e o IPERGS nos devolve a resposta ou responde direto para o cidadão com cópia para a gente”. E complementa, ainda, “então, a gente sabe que tudo aquilo que a gente está encaminhando” (G9-ATC). Na data da entrevista havia 347 demandas em processo de análise. A ouvidoria recebe, também, pedidos de informação, em atendimento à Lei de Acesso à Informação (LAI), “[...] tem novos, às vezes, tem reexame da resposta, novos recursos [...] e tem prazo máximo de cinco dias para resposta” (G9-ATC).

Os entrevistados da equipe do governo, se manifestam receptivos e favoráveis ao canal de Ouvidoria e Fale Conosco, conforme G11-IGP toda sugestão é válida e ela é pertinente, e complementa “Muitas vezes a gente não tem nem ideia de uma coisa [...] alguém tem uma ideia simples e brilhante que pode resolver e que simplesmente ninguém pensou”. Na mesma linha, de acordo com G3-IGP “[...] é, até porque as pessoas é que são os nossos, o nosso cidadão-cliente que é o que modernamente se chama, né?” .

Na mesma linha, com entendimento positivo em relação às sugestões externas, conforme G9-ATC,

Em função até do Fale Conosco, as pessoas sugerem muitas coisas. Dão muitas sugestões, né. E assim, tudo isso aqui que a gente tem hoje, tanto os serviços quanto os agendamentos, é uma conquista do cidadão, né. Então, assim ele viu que as sugestões, elas foram adiante, né, que a ideia [...] muitas vezes eles trazem ideias para a gente, né, que as coisas, a gente está tentando, a gente está aprimorando, né? E a gente está vendo que está funcionando.

Questionados em relação ao canal de Ouvidoria e Fale Conosco, os cidadãos percebem de forma positiva. Segundo C23-A, o Fale Conosco facilita bastante porque, para ela, alguns órgãos governamentais em que o acesso da população é difícil, às vezes o cidadão perde o dia inteiro e desiste pela demora. Ela complementa que pela internet o serviço pode funcionar 24 horas e o cidadão ser atendido rapidamente. Somente um dos entrevistados, tem uma percepção de

desconfiança, “Tenho as minhas dúvidas. Não sei se funciona ali também pelo *site*, porque o ter ali... tem em outros inúmeros *sites* e nem sempre funciona, né” (C29-NA). Essa manifestação pode estar associada a faixa etária desse cidadão (mais de 60 anos) e, por conta dele ter manifestado que usa muito pouco a internet e não adotou o e-serviço.

Já o canal do *chat* é recente, foi implantado em maio de 2016, e funciona como um canal *on-line* de comunicação direta com o cidadão, como um assistente virtual. Pode-se perceber uma grande receptividade desse canal, tanto pelos cidadãos, quanto pela equipe de governo. O Quadro 9 descreve as principais percepções mencionadas pelos entrevistados.

Quadro 9 – Percepção quanto ao canal de *chat*, por perfil de entrevistado

Percepção	Evidência Empírica
<b>Cidadão</b>	
<b>Sentimento de abertura governamental</b>	“Ah, é legal, né, mais aberto assim, das pessoas que trabalham aqui pra informar.” (C15-NA)
<b>Atendimento realizado por uma pessoa</b>	“É bem isso, sendo uma pessoa respondendo, não uma máquina porque eu já tive uma experiência com uma máquina, porque tu via que era uma mensagem padrão, né, mas quando é uma outra pessoa da mais crédito.” (C31-A)
<b>Excelente canal de retirada de dúvidas</b>	“Se a pessoa tem alguma dúvida, vai ali e esclarece tudo.” (C10-A)
<b>Percepção positiva do canal</b>	“Porque tu pode estar escrevendo e alguém vai ler, [...] alguém vai ler e vai talvez fazer algo pra mudar.” (C8-A)
<b>Comunicação direta</b>	“[...] foi a facilidade que o <i>chat</i> me deu de não precisar ligar e ter uma comunicação direta, até fiquei surpresa.” (C19-NA)
<b>Acesso facilitado a informações</b>	“Dá pra ter informações que muitas vezes tu não consegue achar pelo Google, a questão de horário, documentação [...] já utilizei isso e foi bom.” (C18-NA)
<b>Governo</b>	
<b>Auxilia na adoção do e-serviços</b>	“entrou no <i>chat</i> , solucionou, entrou no <i>site</i> , conseguiu fazer o agendamento que queria, já viu ó ‘facilitou a minha vida muito’, começa a usar o serviço <i>on-line</i> , porque viu que funciona assim, que pelo <i>chat</i> ela viu que solucionava tudo.” (G15-GTF)
<b>Canal alternativo ao telefone</b>	“Eu acho legal porque tu pode tirar as duvidas na hora ali, é a tecnologia, não precisa ligar, esperar de repente na ligação... é só entrar no <i>chat</i> .” (G12-ATE)

<b>Redução de ligações telefônicas</b>	“E ao mesmo tempo se diminui as ligações. Olha que interessante: a gente tira o alvo das ligações e as pessoas passam a ir para o <i>chat</i> .” (G7-GTF)
--	---

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Ao analisar as manifestações dos entrevistados quanto à disponibilização de canais de diálogo, a maior parte dos cidadãos são favoráveis e tem uma percepção muito positiva, especialmente no auxílio de dificuldades de uso (C7-A). Também é apontado como uma forma de melhoria da imagem do governo, conforme aponta C2-A, “[...] mas passa a imagem desse serviço aqui, ele qualifica a imagem desse serviço aqui. Ninguém pensa em relação ao governo como tal”.

Na equipe do governo, há manifestações positivas e negativas quanto ao diálogo. De acordo com G8-ATC, o diálogo é um avanço positivo “Sim, como positivo. Como um avanço para melhoria porque o TUDOFÁCIL, no caso, é uma central de órgãos para facilitar a vida do cidadão.”. Já para G11-IGP, “boa parte dessas reclamações são improcedentes, e muitas vezes as pessoas não ficam satisfeitas com a informação de que a reclamação não foi aceita [...] a gente tenta atender aqui de uma maneira muito gentil, muito atenciosa” e para G1-IGP, “às vezes, a crítica pela crítica, né, às vezes, o cidadão ele critica porque ele não conseguiu ser atendido. No nosso caso aqui, de repente, ele trouxe uma certidão rasgada, está rasurada, e ele se acha prejudicado”.

#### ▪ **Colaboração Cidadã**

Sob o ponto de vista da colaboração cidadã, Lee et al. (2012) afirma que os órgãos governamentais devem buscar conhecimento externo para adicionar valor público a fim de melhorar a performance dos serviços e agregar valor em termos de benefício público. Assim, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados quanto à implementação de mecanismos de colaboração cidadã. Nesse sentido, C4-NA entende que “eles não enxergam de fora, né, aquilo que a população utiliza frequentemente. Eles ficam sentados na cadeira, enfim, acho que isso para o serviço ia ser bom.”. Consoante a isso, a cidadã C12-A declara: “Eu acho que qualquer, não só o governo, mas qualquer loja, qualquer lugar, tu tem que ter um retorno da pessoa, como que foi, como não foi, pra tu modificar e resolver os teus problemas.”.

Hung (2012) afirma que os governos que queiram construir um e-gov centrado no cidadão devem permitir a maior colaboração do cidadão. Nessa mesma linha, sobre a importância de buscar a visão do usuário, um gerente do TUDO FÁCIL comenta sua visão positiva sobre o acesso à opinião do cidadão, “se ele dissesse ‘olha eu gostaria que fosse assim’, e a gente realmente nunca tivesse pensado naquilo, é lógico que a gente vai utilizar o que o cidadão propôs. E já imaginou se o cidadão propõe, a gente faz” [...], e, ainda, complementa “[...] e ele volta aqui e fala ‘fui eu que dei essa ideia’, olha o quanto a gente ganharia, né” (G10-GTF).

Importante destacar que, embora não esteja implementado, no TUDO FÁCIL, um mecanismo formal direcionado unicamente para coleta de ideias e sugestões dos cidadãos no que tange à melhoria e/ou avaliação, a Ouvidoria atende parcialmente este requisito, visto que contempla a captura e tratamento de sugestões (G9-ATC). Meijer (2015) afirma que os governos são lentos para adotar novas tecnologias de coprodução cidadã. Na mesma linha, Hui e Hayllar (2010) apontam que o desafio que enfrentam os gestores públicos é saber coletar as preferências do público.

Quanto à implementação de mecanismos de avaliação, a maior parte dos comentários feitos pelos entrevistados são positivos, tanto dos cidadãos adotantes como dos cidadãos que não adotaram (C22-NA, C23-A, C12-A), e também pela equipe interna (G5-ATE, G9-ATC, G11-IGP, G14-IGP, G2-GTF). A gerente de atendimento relatou que “até a gente está em busca agora de avaliação do *chat*” (G9-ATC) e complementa que o próprio cidadão tem cobrado uma forma de avaliação no *chat* (G9-ATC).

Al-Hujran et al.(2015) aponta que o governo deve buscar o retorno dos cidadãos para redesenhar seus serviços para torná-los mais fáceis de serem usados pelos cidadãos. “Têm muitas coisas que podem ser inovadas. Muitas coisas que podem ser feitas através da internet” (C10-A). Já C3-NA comenta sobre a importância da soma das diversas opiniões, “Porque eu tenho uma opinião, tu tem uma opinião, a Mariazinha tem uma opinião, cada um tem uma opinião. Daí, digamos, faria uma somatória daquilo ali”. G10-GFT afirma que seria muito importante ter a possibilidade de colaboração específica para os e-serviços porque seria um *feedback* “[...] ia ser muito importante esse retorno, esse *feedback* do nosso trabalho no agendamento”. Segundo a gerente de atendimento do

TUDOFÁCIL, as melhorias que estão sendo feitas vão além do estudo do próprio órgão e já tem incorporado muitas sugestões do cidadão (G9-ATC).

O senso de justiça e o bem comum, enquanto valores coletivos, ao invés de individuais, típicos do valor público (ALFORD e HUDGES, 2008), foram citados por C26-NA ao afirmar que “todo mundo tem basicamente as mesmas ideias, né [...] para um lado para o bem comum, para o uso coletivo” e também foram citados por C20-NA, que afirma que “porque vai melhorar para as outras pessoas, se eles te ouvirem [...] se eles fizerem, pode melhorar muito”.

Poucos entrevistados entenderam de forma negativa a implantação de mecanismos de colaboração cidadã (C25-NA, C5-A, C24-A). Alguns comentaram que faz-se necessário um filtro, por conta das opiniões distintas entre as pessoas (C21-A), pela visão externa parcial do serviço (G11-IGP) e, também, pela responsabilidade técnica do gestor (G11-IGP e G14-IGP). E, ainda, para G12-ATE, as sugestões devem ser sobre o serviço em si e não sobre “pro outro lado da política”.

É importante destacar, ainda, que o diálogo e a colaboração tiveram percepção positiva por diversos cidadãos não adotantes (C15-NA, C18-NA, C19-NA, C20-NA, C26-NA, C3-NA, C4-NA, C27-NA, C28-NA).

#### ▪ **Empoderamento cidadão**

Assunto importante no processo colaborativo, para Alshibly e Chiong (2015), o empoderamento é uma experiência subjetiva positiva que resulta de uma comparação de habilidades dos usuários (ou crenças que ele tem habilidades) em comparação às habilidades anteriores. Nesse sentido, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados sobre o sentimento de empoderamento, a partir das ações de colaboração na melhoria de serviços e, também quanto à sensação de poder e influência. Várias sensações foram externalizadas, como por exemplo: felicidade em poder ajudar (C18-NA), contribuir para algo melhorar (C9-A), pensar nos outros e não só em si (C10-A), se sentir ouvido (C20-NA, C27-NA), se sentir respeitado (C21-A), se sentir orgulhoso de ter dado opinião que ajude outras pessoas (C21-A), se sentir melhor porque provavelmente alguma coisa foi modificada (C1-A), senso de justiça (C28-NA), mais valorizado (C4-NA), valorização do seu voto (C15-NA), sentir que está interferindo no sistema (C19-NA) e mais

contente (C3-NA). Esses sentimentos são congruentes à afirmação de Alford e Hedges (2008) de que os cidadãos tem visões, aspirações e objetivos para a sociedade como um todo que fazem deles princípios de valores coletivos (ao invés de individuais).

Também foi percebido uma sensação positiva de empoderamento do cidadão, pela equipe de governo, segundo G15-GTF,

Eu acho que sim porque as pessoas às vezes se sentem meio excluídas dos projetos do governo, né. Pelo que a gente sente no dia-a-dia que parece que o governo faz as coisas e o cidadão apenas aceita depois de pronto já. Eu acho que isso seria bom porque de alguma forma eles estariam participando do projeto, né, da pesquisa de projeto, por exemplo 'ah eu ajudei a projetar e a fazer a pesquisa daquele serviço', eu acho que elas sentem falta assim de participar do projeto.

Poucos cidadãos se manifestaram com a percepção de falta de poder de influência. Dentre eles, chamou atenção que os não adotantes parecem ter maior sensação de passividade, que pode estar vinculada à falta de habilidades para o uso, conforme um cidadão que não usou o e-serviço manifestou: “É eles devem saber mais que a gente, que nem eu disse, né, a gente vem aqui pra fazer uma coisa, mas a gente não sabe o resto do serviço que tem aí para fazer” (C15-NA). Essa constatação está alinhada à afirmação de Grönroos (2008) de que o usuário do serviço não dispõe das habilidades necessárias para utilizar os recursos, o valor em uso será inexistente ou inferior.

#### ▪ **Relação entre processo colaborativo e *design* do e-serviço**

Al-Hujran et al. (2015) apontam que devem ser buscados e analisados os retornos dos cidadãos a fim de redesenhar seus e-serviços para torná-los mais fáceis de serem utilizados pelos cidadãos. Assim, quando questionados sobre a relação entre a implementação de mecanismos de colaboração e a melhoria do *design*, um coordenador do IGP enfatizou a importância de ouvir as necessidades do cidadão, pois “quanto mais a gente tiver a participação do cidadão-cliente, a gente vai saber quais são as necessidades dele, né? E aí a gente vai poder estar melhorando cada vez mais o serviço, né”. (G3-IGP). O cidadão C1-A também

entendeu dessa forma, visto que “O serviço ficaria melhor, porque quem faz o serviço é o povo”. Também ressaltado por C12-A que a população que usa no dia-a-dia e, portanto, sabe o que pode melhorar. Ela classificou o pessoal do governo de “administrativos” e que “eles não estão onde o povo está”. Para C9-A, por meio da colaboração, “a gente fica mais direto” e pode-se dar opinião sobre “o quanto esperou, porque deu errado, o que não deu certo”. Em relação à visão do usuário, um gerente do TUDO FÁCIL enfatizou qual seria o papel do governo neste processo: “É que eu acho assim ó, qualquer tipo de sugestão que a gente tem, e da visão do usuário, melhor é para que a gente possa fazer esse facilitador para as pessoas que usam, tá?” (G7-GTF).

▪ **Relação entre processo colaborativo e adoção do e-serviço**

Em relação ao processo colaborativo com a adoção, percebe-se que há uma influência indireta, por conta de duas situações percebidas. A primeira é o fato de que o processo colaborativo promover um *design* melhor, que pode direcionar à adoção, conforme relato C12-A: “porque vai ficar cada vez melhor, ficar mais fácil [...] vai ficar mais fácil porque tu vai dar uma sugestão pra facilitar a vida, não pra complicar a tua vida”. A segunda situação é o diálogo, especialmente pelo *chat*, visto como um potencial influenciador indireto na adoção, fazendo com que a pessoa se sinta mais segura porque “o *chat*, ou também, muito por telefone, elas pedem opinião de qual dia e horário melhor agendar” (G8-ATC).

### 6.2.2 Design do e-serviço

Para esta pesquisa, o *design* do e-serviço é considerado um dos quatro fatores direcionadores de valor público e definido como “os aspectos relacionados ao projeto, concepção e desenho até a sua efetiva prestação do e-serviço, na perspectiva do cidadão”.

A Tabela 10 apresenta os nós da categoria “*Design* do e-serviço”, referenciados pelos entrevistados, em ordem decrescente de trechos de entrevistas. Por meio do processo de codificação, na primeira rodada do processo de codificação foram criados quatro nós, passando para cinco na segunda rodada e finalizando com oito nós.

Tabela 10 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Design do e-serviço”

	Nós	Documentos codificados	Trechos codificados
<b>Orientação para o Usuário</b>	Facilidade no Uso do Serviço	18	28
	Interface (Usabilidade)	12	16
	Simplicidade	6	6
	Facilidade de encontrar o serviço	3	2
<b>Aspectos gerais</b>	Percepção de dificuldade de uso	10	12
	Percepção do <i>design</i> pelos não adotantes	9	9
	Relação <i>design</i> com adoção	2	2
	Confiança no serviço	1	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Este tópico apresenta a análise dos dados coletados a partir da categoria “*Design do e-serviço*” e, também, da orientação para o usuário, que é a variável de análise pré-definida. Contempla, ainda, a análise da relação entre o *design* e a adoção do e-serviço.

#### ▪ **Orientação ao Usuário**

O uso da TIC é uma estratégia-chave para alcançar as facetas diferentes do valor público, onde o *design* do e-serviço é um fator relevante (SAVOLDELLI, 2014). Assim, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados quanto aos aspectos relacionados à orientação do usuário, visto que o valor público para o cidadão somente é criado por meio de e-serviços com qualidade e importância (MISURACA, 2015). Nesse sentido C23-A afirmou que “na hora do agendamento foi bem tranquilo, foi bem rápido, o site não trancou em nenhum momento, tinha bastante opção de horário, de data [...] eu achei direitinho a data e o horário que eu queria rapidinho, conclui rapidinho o que eu queria” e, também, C2-A comentou que considera o agendamento uma facilitação e que, imediatamente após agendar ele recebeu a confirmação por *e-mail*, foi atendido antes do horário marcado e que foi informado que sua carteira de identidade estaria pronta após o pagamento, considerando o serviço perfeito.

Em relação à facilidade de uso, um dos focos de análise para orientação para o usuário, Al-Hujran et al. (2015) apontam que a facilidade de uso tem impacto positivo na percepção de valor, visto que quanto mais fácil o uso do e-serviço, mais



benéfico e valoroso será percebido pelos cidadãos (AL-HUJRAN, 2015). Nesse sentido, quando questionado sobre a dificuldade ou facilidade do uso, C11-A afirma que “foi bem fácil, foi bem tranquilo, eu entrei no *site*, cliquei ali no agendamento, já escolhi a data e o horário, [...] foi bem tranquilo. Não teve dificuldade”. Ao analisar os aspectos de facilidade de uso, destaca-se o grande volume de citações da palavra “fácil”, percebida pelos cidadãos. Também a equipe de governo, quando questionados sobre o que o cidadão comenta sobre o e-serviço, usam diversas vezes a palavra “fácil”. O Quadro 10 sintetiza algumas das diversas evidências empíricas que ilustram a facilidade de uso percebida.

Quadro 10 – Percepção da facilidade de uso por perfil de entrevistado

Perfil do Entrevistado	Unidade	Evidência Empírica
<b>TUDO FÁCIL</b>		
<b>Cidadão</b>		
<b>Adotante, 45 a 49 anos, terminou a faculdade</b>	Zona Norte	“A agenda é muito fácil, eu acho que qualquer pessoa conseguiria” (C23-A)
<b>Adotante, 16 a 24 anos, terminou o 3º ano do Ensino Médio</b>	Centro	“Bem fácil, bota ali identidade dai ele já te pergunta se quer agendar já mostra toda tua documentação que tu tem que trazer, é bem fácil” (C2-A)
<b>Adotante, 25 a 24 anos, terminou o 3º ano</b>	Centro	“Muito fácil, muito fácil [...] muito fácil porque é uma linguagem do povo, simples, não tem clique aqui e a pessoa vai ficar com dúvida” (C9-A)
<b>Governo</b>		
<b>Gerente do TUDO FÁCIL</b>	Zona Sul	“Comentam que é muito fácil [...] porque tu entra e já tem o passo a passo ali, não tem dificuldade nenhuma” (G15-GTF)
<b>Atendente de chat</b>	Centro	“Eles dizem que é fácil” (G8-ATC).

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Por outro lado, o pessoal do governo percebe que alguns cidadãos não utilizam porque presumem que é difícil, conforme descrito pela atendente de *chat*, “Sim. Elas acham que vai ser mais difícil pela internet” (G8-ATC) e também pelo coordenador do IGP, “quem acha complicado, acha complicado por uma condição muito limitada”. Quando auxiliados no agendamento eletrônico no autoatendimento, a atendente G13-ATA percebe que os cidadãos acham que vai ser muito difícil, ainda mais quando não tem muita habilidade na internet, mas quando concluído o agendamento eles afirmam que não acharam complicado. Por outro lado, somente

duas manifestações foram feitas, pelos cidadãos não adotantes, em relação à dificuldade de uso.

Ao analisar a simplicidade, um dos focos do estudo da orientação para o usuário e, também, ao considerar que o *design* do e-serviço deve atender os requisitos dos cidadãos, conforme apontado por Alshibly e Chiong (2015), como um dos fatores de sucesso na implantação do e-gov, C24-A afirma que “Foi bem simples, eu pesquisei ali, achei bem rápido, e daí cheguei aqui, o horário era para 14h [...] não tinha ninguém, eu fiz bem rápido, até antes que eu esperava”. Nesse sentido, a questão da simplicidade foi apontada como relevante como um interesse coletivo por C23-A,

um serviço muito simples de navegar, que isso também é importante, o governo tem que tomar esse cuidado, em todos, né. [...] pra ser simples, pra população conseguir acessar aquilo ali, né, porque se é um *site* muito complicado a maioria das pessoas não vai conseguir acessar.

Ainda, em relação ao aspecto de simplicidade, essa foi uma característica citada diversas vezes pelos cidadãos adotantes (C1-A, C10-A, C23-A, C31-A). A atendente de autoatendimento explica o que percebe do uso pelos cidadãos: “é muito simples, tu entra no *site* já tá ali os tópicos, entre os mais acessados, tu clica ali em agendar já aparece tudo, só vai botando [...] tá o teu nome, é bem simples”.

Em relação à facilidade de encontrar o serviço, apontado por Savoldelli et al. (2014) como o segundo nível de fonte de valor, C24-A afirma que achou bem rápido como agendar, C11-A comentou que entrou no *site* e já clicou na opção de agendamento e, ainda, C2-A,

[...] quando eu perdi a minha identidade aí eu pensei “bom vou lá no tudo fácil... mas para aí um pouquinho, deve ter... será que eles não tem pelo *site*?”. Porque quando eu fiz o meu passaporte também tem pelo *site*, foi aí que me dei conta, aí procurei, botei lá “carteira de identidade”, e apareceu... botei pelo Google “carteira de identidade” e já apareceu alternativa pelo TUDOFÁCIL de agendamento, ai entrei no *site* do TUDOFÁCIL e já fiz.

O Quadro 11 apresenta um resumo das evidências empíricas, baseadas nos tópicos de análise identificados na fundamentação teórica, referente à categoria “*Design do e-serviço*”.

Quadro 11 – Evidências empíricas da categoria “*Design* do e-serviço”

Perfil do Entrevistado	Unidade TUDOFÁCIL	Evidência Empírica
<b>Cidadão</b>		
<b>Adotante, feminino, 35 a 44 anos, terminou o 3º ano do ensino médio</b>	Norte	“Tranquilo. Fácil de lidar, tudo perfeito, não tive problema nenhum” (C12-A)
<b>Adotante, feminino, 16 a 24 anos, terminou o 3º ano do Ensino Médio</b>	Centro	“Ah, eu acho sim, se bem que eu acho, tá tem todos os bairros ali, todos os TUDOFÁCIL da tua região, então é bem tranquilo. Boto ali Porto Alegre, os municípios, vai abrir todos que tem disponibilidade pra ti atender ali, eu acho que já tá muito bom.” (C5-A)
<b>Não adotante, masculino, 35 a 44 anos, terminou o 3º ano do Ensino Médio</b>	Norte	Não, eu não achei, eu não achei complicado não, eu achei bem fácil, eu só achei os horários meio extensos, tipo assim, um intervalo de cinquenta minutos de um atendimento pro outro... é rápido, não demora cinquenta minutos, né (C25-NA)
<b>Adotante, masculino, 16 a 24 anos, terminou o 3º ano do Ensino Médio</b>	Norte	“Não, foi bem simples, eu pesquisei ali, achei bem rápido como agendar, daí me deu os dias e horários disponíveis e bateu com meu horário, e daí eu cheguei aqui, era o horário das duas da tarde [...] e não tinha ninguém, eu fiz bem rápido, até bem antes do que eu esperava” (C24-A)
<b>Governo</b>		
<b>Gerente do TUDOFÁCIL</b>	Centro	“Tu não gasta 3 minutos para fazer. Tu seleciona a data, seleciona a cidade, e o horário que tu quer, bota teus dados. Além disso, da questão de toda essa agilidade, quando tu chegas para fazer a tua carteira, os teus dados estão ali pré-preenchidos, porque tu preenches no agendamento” (G7-GTF)
<b>Coordenador do IGP</b>	Norte	“Eu acho que simplificou em relação ao que tinha antes, simplificou em relação ao que tinha antes” (G11-IGP)

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

#### ▪ Relação do *design* com a adoção

Al-Hujran et al. (2015) aponta que o *design* é um dos fatores que influencia a adoção. Assim, além das diversas manifestações dos entrevistados em relação à orientação ao usuário, descritas no tópico anterior, que apontam para o *design* como um fator direcionador para adoção, ainda chamou atenção que a grande maioria dos cidadãos não adotantes, quando questionados sobre a sua percepção quanto aos motivos para não adoção, não citam questões relativas à *design* ou percepção de

baixa qualidade do *design*. Essa percepção está aderente à afirmação de Alford e Huges (2008) que os cidadãos não valorizam somente benefícios diretos e de seu autointeresse. “Ah acho que deve ser fácil, né [...] mas deve ser uma coisa para facilitar, né” (C27-NA). Para C26-NA, “olha eu acredito que deve ser fácil, eu nunca tentei, mas acredito que deve ser fácil, né”. E, também para C29-NA, “é, para quem tem acesso e já tem essa prática, eu acho que deve ser tranquilo”.

### 6.2.3 Abertura Governamental

Para esta pesquisa a abertura governamental é apontada como um dos quatro fatores direcionadores de valor público e definida como “a percepção dos cidadãos quanto à abertura governamental para receber colaboração cidadã”.

Este tópico apresenta a análise e descrição dos dados coletados a partir da categoria “Abertura Governamental”, com suas variáveis de análise pré-definidas, quais sejam: abertura para colaboração e transparência governamental. Contempla, ainda, a análise da relação entre abertura governamental e o processo colaborativo e, também, a análise de dados referente à relação entre abertura governamental e a confiança dos cidadãos.

A Tabela 11 apresenta os nós da categoria “Abertura Governamental”, referenciados pelos entrevistados, em ordem decrescente de trechos de entrevistas. Por meio do processo de codificação, na primeira rodada do processo de codificação foram criados três nós, permanecendo com três na segunda rodada e finalizando com cinco nós.

Tabela 11 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Abertura Governamental”

	Nós	Documentos codificados	Trechos codificados
<b>Transparência Governamental</b>	Não tem a percepção de maior transparência	35	49
	Tem a percepção de maior transparência	8	9
	Serviço é uma forma de prestação de contas	1	1
<b>Percepção de Governo Aberto</b>	Abertura para Colaboração	33	48
<b>Relação</b>	Relação Transparência e Confiança	33	41

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Uma análise relevante para esta categoria é relativa aos mecanismos de diálogo e colaboração. Esse exame está descrito no tópico 6.2.1 – Processo Colaborativo.

#### ▪ **Abertura para Colaboração**

A variável “Abertura para Colaboração”, nesta pesquisa, trata a percepção dos cidadãos quanto à disposição e prontidão política para implementação de mecanismos de colaboração cidadã e diálogo com a sociedade. Essa definição está consoante com Hilgers e Ihl (2010), que apontam que a administração pública pode oferecer aumento da criação de valor público ao realizar ações governamentais focadas em dar mais voz ao cidadão.

A cidadã C12-A compara a abertura governamental a uma porta que deve estar sempre aberta para receber sugestões: “Não adianta tu falar com uma porta fechada, né, se a porta tiver aberta tu vai continuar falando. Então se a porta fechar não adianta”. Ela, complementa tratando dos aspectos relativos à abertura para colaboração: “[...] então se tiver uma porta aberta, onde tu pode dar a tua opinião, ver como é que funciona, é claro que tu vai dar”. Na mesma linha, C23-A acha que a abertura para colaboração é importante já que os serviços tem que ser voltados à população: “[...] é muito necessário que o governo comece a ser mais aberto e a ouvir a população em tudo porque todos os serviços são voltados pra população. E acrescenta, ainda: “[...] a população precisa sim ser ouvida, porque é ela que sabe se tá dando certo ou não”.

Já a cidadã adotante C17-A faz uma crítica em relação à abertura governamental para colaboração com base na pouca formação política das pessoas:

Eu acho a população muito pouco informada, não se faz uma formação política pras pessoas desde a escola. Não adianta tu abrir um canal de comunicação e tu não investir na formação de uma população, que ela saiba como participar, como informar, que informação ela vai dar [...] eu acho que é legal abrir o canal de informação, mas tem muito o que se andar dentro do país no sentido de dar uma formação pras pessoas, uma formação política pras pessoas.

Quando questionada sobre o diálogo por meio do Fale Conosco, a cidadã adotante C18-NA fez uma relação com o voto direto: “[...] porque até agora nas

eleições a gente só vai marcar um número, mas eles não tão perguntando porquê e quais motivos. Assim a gente tá direcionando as respostas de forma mais pessoal”

Em cima de um posicionamento muito favorável aos canais de comunicação com o governo, C21-A se manifestou,

Ah, eu acho uma boa até porque eu sou muito crítico, né. Então eu acho que as pessoas poderiam usar muito mais a internet pra estreitar isso né, hoje em dia a nossa juventude usa a internet só pra besteiras, só pra porcarias. Então eu acho que o governo poderia trabalhar com essa porta aí muito melhor, eu acho que trabalha muito pouco, que é pouco divulgado. As pessoas, principalmente de baixa renda, não tem um canal de procurar, de ensinar as coisas, não tem facilidades, tem muita gente que não sabe que existe esses canais e acabam se perdendo aí, e demorando mais tempo pra conseguir as coisas.

Por outro lado, G11-IGP entende que a cidadania não acredita que a abertura governamental é realmente efetiva. Ele acha que as pessoas têm uma imagem que “ouvir é pro-forma” e, também, tem uma imagem que o governo não está empenhado em ouvir de fato o cidadão. Nesse sentido, a pesquisa TIC Domicílios 2015 apontou que 41% dos entrevistados, da Região Sul, acham complicado entrar em contato com o governo pela internet (CGI.br, 2016).

Em relação à divulgação dos canais de Ouvidoria, C2-A critica porque entende que o governo deveria divulgar melhor esses canais e menos as propagandas institucionais do governo, ele declara:

[...] o que torna ele mais aberto a ouvir a população é quando ele divulga os canais pelos quais você chega até o governo. Eu sei porque eu já usei, existem inúmeros canais de ouvidoria do governo, só que a divulgação disso é pequena e quando ela existe [...] as pessoas não dão bola, nem dão bola pra aquilo, não registram aquilo. Então não é rotina, a rotina do governo é fazer propaganda de si mesmo, e não dos serviços prestados.

#### ▪ **Transparência Governamental**

Importante salientar que esta categoria engloba as questões relativas à abertura governamental com vistas ao recebimento de colaborações externas e, que, não faz parte do escopo desta categoria as questões relativas à transparência governamental, no que tange ao acesso a informações públicas e nem em relação à prestação de contas do governo. Mesmo assim, no processo de coleta os entrevistados foram instigados a refletir sobre a sua percepção de transparência governamental, por conta da disponibilização do e-serviço, visto que as informações

quanto a data e hora da agenda ficam registradas e isso poderia ser percebido, além de transparente, também como uma forma de prestação de contas. O Quadro 12 demonstra que a maioria massiva de cidadãos e de integrantes do governo têm a percepção que o e-serviço não torna o governo mais transparente.

Quadro 12 – Percepção sobre a relação da disponibilização de informações do e-serviço com transparência governamental

	Cidadãos	Governo
<b>Entendem que as informações do e-serviço passam a percepção de transparência</b>	C8-A, C26-NA, C9-A, C24-A, C1-A, C29-NA	G4-ATE, G6-ATE
<b>Entendem que as informações do e-serviço não passam a percepção de transparência</b>	C2-A, C4-NA, C5-A, C6-NA, C7-A, C8-A, C10-A, C11-A, C12-A, C14-A, C16-NA, C17-A, C18-NA, C19-NA, C20-NA, C21-A, C22-NA, C23-A, C25-NA, C27-NA, C28-NA, C30-NA, C31-A	G14-IGP, G11-IGP, G1-IGP, G3-IGP, G10-GTF, G2-GTF, G15-GTF, G7-GTF, G5-ATE, G12-ATE, G8-ATC, G9-ATC, G13-ATA

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

#### ▪ **Relação entre Abertura Governamental e Processo Colaborativo**

Sobre seu ponto de vista sobre a relação entre a abertura do governo e o processo colaborativo, alguns cidadãos se manifestam que entendem que se a cidadania perceber o governo mais aberto, provavelmente vai colaborar mais (C1-A, C8-A, C23-A, C25-NA, C30-NA, C31-A). Nesse sentido C21-A declara que “Ah, eu acho que é uma ligada a outra assim: à medida que o governo for transparente e escutar as pessoas também eu acho que um vai levando o outro. É bem assim que eu penso, se o governo está abrindo mais portas e mais janelas para a transparência”.

Da mesma forma, C1-A entende que, se houver abertura governamental, os cidadãos deveriam dar mais sugestões ao governo, apontando quase como uma obrigação cidadã. Já C8-A entende que é uma relação de duas mãos: “porque a gente vai tá colaborando e se a gente for ouvido, a gente vai continuar colaborando mais, e eles vão estar mostrando mais transparência”.

Já, de forma crítica, C20-NA afirma que o governo mais do que se apresentar de forma aberta, mas efetivamente deve estar de porta aberta: “se o governo fizer jus [...] ele tá recebendo e tá fazendo as coisas, aí eu acho que sim, né. Agora se ele

também tanto faz, tanto fez, só tá fazendo isso pra uma imagem de aparência, ai eu acho que não”. Na mesma linha, para C27-NA “tu vai perceber mais transparência se a tua colaboração influenciar em alguma coisa”.

A equipe do governo entende que uma das formas do governo ser percebido como mais aberto é utilizar de fato a colaboração externa, conforme G10-GTF comenta: “[...] se ele me ouviu, né, se ele vai levar em consideração o que eu tô falando, é lógico que ele é mais transparente e que ele é mais aberto”. Da mesma forma, também para C2-A, o retorno do governo sobre a colaboração feita pela sociedade é que vai gerar a percepção de abertura governamental:

Só se ele recebeu retorno. Não basta tu sugerir, tu tem que sugerir e perceber se aquilo foi acolhido ou não. Não digo acolhido na íntegra, no mérito, acolhido no sentido de que quem olhou e deu retorno, se é possível, se não é possível.

Por outro lado, poucos cidadãos não concordam com esta relação, tanto que C12-A afirma “eu acho que não significa que o governo tá mais transparente, mas mais preocupado em resolver”. Na mesma linha, C13-A entende que a sensação que passaria para sociedade é de mais eficácia do que transparência.

#### ▪ **Relação entre Abertura Governamental e Confiança dos Cidadãos**

Pina et al. (2007) aponta que os governos devem melhorar a interatividade em seus *websites* a fim de aumentar a abertura e o processo de engajamento cidadão, como meio para aumentar a confiança do cidadão no governo.

Quando questionados sobre a relação entre a abertura governamental e a confiança, a maior parte dos entrevistados concorda, tanto os cidadãos (C2-A, C3-NA, C4-NA, C5-A, C6-NA, C10-A, C11-A, C12-A, C15-NA, C17-A, C19-NA, C21-A, C25-NA, C27-NA, C28-NA), quanto à equipe de governo (G1-IGP, G3-IGP, G10-GTF, G2-GTF, G15-GTF, G7-GTF, G9-ATC, G12-ATE, G4-ATE, G13-ATA).

Para C4-NA quanto mais o governo escutar a população e, se de fato, as demandas forem respondidas, será gerada confiança nos cidadãos. Já C17-A entende que qualquer tipo de abertura, quer seja pela internet, nos discursos, na TV, vai gerar confiança. Já C25-NA critica a distorção de informações da mídia e defende que um governo mais aberto, gera maior confiança na população, ele afirma:

Com certeza, né, porque não é tudo exposto, né, a mídia muitas vezes distorce muitas coisas, distorce a maioria das coisas. É o que eu falo, se tu expor pra pessoa que ta do outro lado ali da internet ali,



e tu ver que aquilo que tu expôs foi atendido, com certeza o pessoal vai confiar mais, né. Porque tu expôs uma situação e tu notou que a pessoa que tu falou, passou um tempinho, mas tu foi atendido, né, tu foi atendido.

Por outro lado, poucos entrevistados concordaram que exista relação entre percepção de abertura governamental e confiança dos cidadãos. Uma pessoa da equipe de governo, buscando entender a percepção da sociedade, comentou que talvez a abertura somente não gere confiança porque só ouvir não basta (G11-IGP).

#### 6.2.4 Confiança dos cidadãos

Para esta pesquisa, a confiança dos cidadãos é considerada como um dos quatro fatores direcionadores de valor público e definida como “Confiança no governo que provê os serviços públicos em conjunto com a confiança nos canais eletrônicos, por meio dos quais o serviço é prestado, sendo esses vistos como requisitos necessários para incentivar o uso do e-serviço”.

A Tabela 12 apresenta os nós da categoria “Confiança dos cidadãos”, referenciados pelos entrevistados, em ordem decrescente de trechos de entrevistas. Por meio do processo de codificação, na primeira rodada foram criados três nós, permanecendo com três na segunda rodada e finalizando com 14 nós.

Tabela 12 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Confiança dos cidadãos”

	Nós	Documentos codificados	Trechos codificados
<b>Confiança na Tecnologia</b>	Percepção em relação à segurança		
	Não se preocupa com a segurança na internet	25	31
	Se preocupa com a segurança na internet	10	11
	Percepção em relação à privacidade		
	Não se preocupa com a privacidade dos dados	22	25
	Se preocupa com a privacidade	12	14
	Simbologia da internet		
	Rio	8	10
	Porta aberta	7	7
	Cadeado	0	0
<b>Confiança no Governo</b>	Confia por ser do governo	28	33
	Não influencia ser do governo	22	25
	Momento atual do Brasil - percepção de confiança	14	18

	Desconhecia que era do governo	4	5
	Não confia por ser do governo	3	4
<b>Aspectos Gerais</b>	Relação confiança e colaboração	34	38
	Relação confiança e adoção	6	6

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Este tópico apresenta a análise e descrição dos dados coletados a partir da categoria “Confiança dos cidadãos”, com suas variáveis de análise pré-definidas, quais sejam: confiança na tecnologia e confiança no governo. Esses focos de análise estão de acordo com Chen et al. (2015), que afirma que os cidadãos devem ter confiança no governo e nas tecnologias habilitadoras para o sucesso das soluções de e-gov. Além disso, é apresentada a relação entre confiança e o processo colaborativo e, também, a relação entre a confiança dos cidadãos e a adoção do e-serviço.

#### ▪ **Confiança na tecnologia**

A criação de confiança é um passo importante para projetos bem sucedidos de e-governo, já que os usuários que confiam no sistema de governo eletrônico estão mais dispostos a adotar os e-serviços (ALSHIBLY E CHIONG, 2015). Nessa linha, a análise das respostas dos cidadãos aponta que os adotantes, em sua grande maioria confiam na tecnologia (C1-A, C2-A, C5-A, C7-A, C9-A, C10-A, C31-A, C17-A, C11-A, C12-A, C13-A, C14-A, C23-A e C24-A), enquanto os cidadãos não adotantes, na sua grande maioria, não confiam na internet e no fornecimento dos seus dados (C27-NA, C28-NA, C29-NA, C30-NA, C4-NA, C6-NA, C15-NA, C18-NA, C25-NA e C26-NA). Esses dados estão congruentes com a pesquisa TIC Domicílios 2015 (CGI.br, 2016) que apontou que 35% dos entrevistados, da Região Sul do Brasil, não utilizaram o e-gov nos últimos meses porque tem preocupação com a proteção e segurança dos dados.

O Quadro 13 sintetiza os motivos apresentados pelos adotantes em relação à falta de preocupação com o uso da tecnologia ao adotar o e-serviço.

Quadro 13 – Motivos para confiança na tecnologia pelos adotantes do e-serviço

Motivo	Código do Adotante
Dados solicitados são poucos e simples, não gerando consequências futuras	C5-A, C12-A, C13-A, C17-A e C23-A
Dados solicitados coincidem com os já informados para a carteira de identidade	C13-A e C8-A
Usa internet para outras coisas	C11-A, C21-A, C24-A, C2-A e C7-A
Parecia ser um ambiente seguro	C14-A
Todo mundo usa	C1-A e C12-A

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No caso dos não adotantes, as falhas na segurança na internet são apontadas por C28-NA, “acho que todo mundo se preocupa um pouco, né, mas a segurança ela é falha, né [...] como é que eu vou te explicar assim, todo mundo tá na nuvem, hoje tá tudo na rede. Então não tem, hoje o acesso é fácil, né”. Já, para C4-NA, o fato de aparecer “*site* protegido por tal coisa”, ainda assim há risco porque para ele nada é 100% seguro.

Da mesma forma que apontado pela TIC Domicílios 2015, onde 54% dos entrevistados, da Região Sul do Brasil, não utilizaram o e-gov nos últimos 12 meses porque preferem fazer o contato pessoalmente (CGI.br, 2016), coincide com a manifestação do C30-NA, quando questionado qual o motivo para falta de adoção, “pelo hábito de resolver pessoalmente as coisas, não sou muito ligado em resolver pela internet, não confio muito [...] ainda prefiro contato formal, não sou muito ligado [...] gosto de tecnologia, uso mas pra certos assuntos, banco e tal.”(C30-NA).

Os entrevistados do governo, que ocupam função de gestores ou de atendentes, foram unânimes em apontar que a preocupação com a tecnologia, tanto no que tange à privacidade dos dados quanto em relação à preocupação com a internet, não são motivos apontados, pelos cidadãos, para não adoção do e-serviço. As atendentes afirmam que nunca tiveram questionamento sobre a questão de segurança ou privacidade dos dados. “Nunca aconteceu algum caso de falarem no *chat* ou por telefone perguntarem se vai aparecer para terceiros ou algo assim” (G8-ATC). “Nem questionam, nunca, pelo menos para nós nunca questionaram” (G9-ATC). Os idosos foram apontados como faixa etária com maior preocupação pela manifestação de G4-ATE, “[...] os que tem mais medo da internet são as pessoas

idosas”. Para o atendente de carteira de identidade presencial, entende que não há preocupação porque “se houver alguma invasão ou alguma coisa assim no sistema, tá, eles sabem aonde, onde recorrer”.

#### ▪ **Confiança no governo**

Kearns (2004) apontou a confiança nas instituições como uma fonte de valor público e, também, afirmou que um dos critérios para sucesso na criação de valor público é a melhoria da confiança entre cidadãos e instituições públicas. Quando questionados sobre a confiança na adoção do e-serviço pelo fato do serviço ser ofertado por um ente governamental, muitos dos cidadãos adotantes manifestaram confiança no governo (C10-A, C31-A, C11-A, C12-A, C13-A, C14-A, C17-A, C21-A, C23-A, C24-A). Essa constatação está consoante com a definição de valor de Savoldelli et al. (2014) que apregoa que o valor público de alto nível é um governo confiável. O Quadro 14 apresenta exemplos de evidências empíricas dos cidadãos adotantes.

Quadro 14 – Evidências empíricas da confiança no governo pelos cidadãos adotantes do e-serviço

Motivo	Exemplo de Evidência Empírica
<b>As informações são confiáveis por ser do governo</b>	“acho que sim [...] a gente confia por ser do governo né, as informações estão ali e são confiáveis. (C17-A)
<b>Por ser um site oficial</b>	“[...] porque era o <i>site</i> oficial do TUDOFÁCIL.” (C9-A)
<b>Pela segurança por ser um serviço do governo</b>	“porque eu sempre confio, se todos os agendamentos, os serviços que a gente precisa que são do governo, do município, eu nunca, nunca me senti assim insegura de colocar os dados, e nunca tive problema também.” (C11-A)
<b>Porque tem para quem reclamar caso ocorra alguma falha</b>	“[...] mas acho que sendo do governo até é mais seguro, porque aí tu tem onde reclamar também, né. se alguma coisa der errado foi culpa do próprio governo, tem que ir atrás da justiça.” (C21-A)

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Em relação à confiança no governo pelos cidadãos que não adotaram, poucos manifestaram que o motivo para não adoção esteja relacionado com a falta de confiança no governo. Para C18-NA relaciona a não adoção do e-serviço porque, segundo ele, não dá para confiar no governo. E, C25-NA afirma que não sabe quem vai visualizar seus dados do outro lado.

Para a equipe de entrevistados do governo, não houve manifestação sobre a falta de confiança no governo ser impeditivo para adoção do e-serviço, pelos cidadãos, conforme afirma um coordenador do IGP,

[...] confia sim, em função da vinculação do serviço eletrônico com o estado e não com o governo [...] há sensação de confiança no ente estatal [...] é uma confiabilidade de que aqueles dados estão indo pra um serviço público e não pra uma loja, pra um banco. (G11-IGP)

Poucos cidadãos manifestaram que desconheciam que o e-serviço é prestado por um órgão governamental (C1-A, C3-NA, C14-A e C22-NA). Assim, pode-se constatar que a confiança no governo é um fator relevante para adoção ou não adoção do e-serviço.

Mesmo com o atual momento político brasileiro, de forte enfrentamento e combate à corrupção, os adotantes que se manifestaram sobre alguma relação desse contexto com a confiança no governo, trataram questões relativas à falta de transparência governamental (C21-A, C24-A, C30-NA e C6-NA) e em relação aos agentes políticos (C6-NA). Percebe-se que há distinção com os servidores públicos que prestam o serviço, bem como, há clareza na distinção entre estado e governo. Assim, parece que esse contexto político não afeta a escolha da adoção do e-serviço.

#### ▪ **Relação entre confiança dos cidadãos e processo colaborativo**

Alshibly e Chiong (2015) apontam que a confiança aumenta o empoderamento cidadão porque dá aos usuários a percepção que eles estão no controle, tornando-os mais confiantes em sua interação com o e-governo. Da mesma forma, Margetts e Dunleavy (2002) entendem que se os cidadãos não confiam nas organizações governamentais estão menos propensos a interagir pelos canais digitais. E se os cidadãos avaliam o governo como não confiável e com papel passivo, eles não vão colaborar (MEIJER, 2015). Consoante a isso, para C17-A:

Porque quando a gente confia mais a gente tende a colaborar mais porque a gente se sente mais comprometido. A gente vê se a pessoa, o órgão ou a instituição tá se comprometendo e ela faz um trabalho com seriedade, tu te compromete também e abraça aquela causa junto.

Nessa mesma linha, diversos entrevistados concordaram que o aumento da confiança, aumenta a probabilidade das pessoas quererem sugerir e colaborar (C8-

A, C2-A, C7-A, C13-A, C15-NA, C17-A, C21-A, C24-A, C31-A, G3-IGP, G6-ATE, G7-GTF, G13-ATA, G1-IGP, G15-GTF).

#### ▪ Relação entre confiança dos cidadãos e adoção do e-serviço

Segundo Al-Hujran et al. (2015) a confiança tem impacto significativo na percepção de valor público e, por conta disso, influencia a atitude do cidadão para adotar o e-serviço. Na mesma linha, Alshibly e Chiong (2015) afirmam que a incerteza do ambiente *on-line* enfatiza a importância da construção de um senso de confiança. Na análise das entrevistas, pode-se constatar que a confiança na tecnologia aumenta a adoção, percebido especialmente no caso dos cidadãos adotantes. E, também, é motivo para não adoção no caso dos cidadãos não adotantes. Por outro lado, a confiança no governo é identificada tanto pelos cidadãos adotantes quanto pelos cidadãos não adotantes.

### 6.3 Dimensão: Valor Público

Com base na questão de pesquisa, nos objetivos e categorias pré-definidas de análise, este tópico apresenta a análise dos dados referentes à dimensão de “Valor Público”.

A Tabela 13 apresenta os nós da categoria “Criação de Valor Público”, referenciados pelos entrevistados, em ordem decrescente de trechos de entrevistas. Por meio do processo de codificação os nove nós na primeira rodada, passando para 13 na segunda rodada e finalizando com 19 nós.

Tabela 13 - Quantidade de documentos e trechos codificados na categoria “Criação de valor público”

	Nós	Documentos codificados	Trechos codificados
<b>Atitude</b>	Intenção de uso no futuro	12	14
	Comportamento Geral quanto ao uso do serviço	8	9
	Repetindo o Uso	2	2
	Sentimento de Boa Ideia	2	2
<b>Conveniência</b>	Eficiência e otimização do tempo para o cidadão	18	22
	Praticidade	11	14
	Ganho de Tempo e Dinheiro	10	14

	Agilidade	6	10
	Qualquer hora e lugar	1	1
<b>Experiência no Serviço</b>	Percepção de Benefícios para os cidadãos		
	Experiências Boas	22	30
	Facilitou a vida	12	14
	Percepção de Utilidade	6	8
	Atendimento as expectativas do cidadão	6	6
	Sensação de Boa Escolha	4	4
	Percepção de Organização do Governo	3	3
	Más Experiências	0	0
<b>Aspectos Gerais</b>	Valor Percebido - GERAL	29	52
	Percepção do VP pelos não adotantes	14	23
	Não percepção de valor	9	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Importante destacar que considera-se o e-serviço de agenda da carteira de identidade concluído quando é realizado o atendimento presencial, pois somente ali se efetiva a entrega total, que é a confecção da carteira de identidade realizada no horário previamente escolhido e reservado pelo cidadão. Essa definição está aderente à afirmação de Lindgren e Jansson (2013) que nem sempre o consumo e a produção do e-serviço são inseparáveis.

Neste tópico são tratadas as questões relativas à adoção do e-serviço, consoante a afirmação de Gauld et al. (2010) que afirmam que devem ser ampliadas as pesquisas que investiguem as circunstâncias em que o cidadão adota o e-serviço. Assim, analisa-se os aspectos relativos à conveniência, experiência e atitude, que são variáveis pré-definidas de análise quando da adoção do e-serviço.

#### ▪ **Conveniência**

Com relação à agilidade, um dos focos de estudo da variável conveniência, Savoldelli et al. (2014) definem o ganho do tempo e as respostas rápidas como fonte de baixo nível ou de valores públicos concretos. Do ponto de vista da percepção do que o cidadão entende em relação à agilidade, um gerente do TUDO FÁCIL declara:

Uma das coisas que eu sempre ressalto aqui é que o cidadão quando vem procurar o nosso serviço, ele quer agilidade, né, uma coisa que é complicada por conta da alta demanda [...] Sabedor disso, o cidadão, principalmente os mais ligados, né, em termos de rede social, internet, procura essas facilidades. Por vezes, até na página do TUDOFÁCIL, no IGP, para que chegue aqui e tenha esse atendimento agilizado, né, e não precise gastar muito tempo (G1-IGP).

O Quadro 15 apresenta as percepções apontadas pelos entrevistados relacionados aos motivos relativos à conveniência na adoção do e-serviço.

Quadro 15 – Percepção dos motivos de adoção do e-serviço no quesito conveniência

Motivo	Cidadãos	Governo
<b>Agilidade e rapidez</b>	C17-A, C1-A, C14-A, C10-A, C14-A, C12-A, C5-A	G10-GTF, G7-GTF, G2-GTF, 1G1-IGP, G1-IGP, G6-ATE, G5-ATE, G12-ATE, G9-ATC
<b>Praticidade</b>	C23-A, C17-A, C8-A, C10-A, C4-NA, C7-A,	G7-GTF, G3-IGP, G10-GTF
<b>Ganhar tempo</b>	C14-A, C2-A, C14-A, C31-A	G9-ATC, G8-ATC, G11-IGP, G14-IGP
<b>Evitar filas</b>	C28-NA, C11-A, C31-A, C2-A	G2-GTF
<b>Utilidade</b>	C5-A	G4-ATE
<b>Aspecto cultural: deixar tudo para última hora</b>	C25-NA	G7-GTF
<b>Organização pessoal</b>	C31-A	G15-GTF
<b>Não correr o risco de estar lotado</b>	C24-A	-----
<b>Residir em outro município que não tem agendamento eletrônico</b>	C5-A	-----
<b>Pessoas vivem correndo, com pressa</b>	-----	G7-GTF, G8-ATC
<b>Têm compromissos, tempo curto</b>	-----	G4-ATE, G1-IGP
<b>Mais rápido que o presencial</b>	-----	G5-ATE
<b>Trauma de filas (do passado)</b>	-----	G13-ATA
<b>Garantia de atendimento quando vindo de outros estados e municípios</b>	-----	G8-ATC
<b>Não ter que esperar</b>	-----	G15-GTF
<b>Comodidade</b>	-----	G2-GTF

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.



Para G3-IGP, “o certo é que quem agenda é por praticidade”. Ele complementa, ainda, que sobre o seu entendimento em relação aos motivos para adoção do e-serviços, cabe ressaltar que, conforme demonstrado no Quadro 16, os motivos que mais se destacaram, tanto comentados pela equipe do governo, quanto pelos cidadãos, foram: agilidade, praticidade e ganho de tempo.

Em relação aos custos financeiros, a cidadã adotante, 25 a 34 anos, com renda familiar até R\$ 880,00, comenta:

E aí eu pesquisei no *site* do TUDOFÁCIL para ver como que funcionava, se tinha algum telefone para eu ligar, para saber, né? E vi que podia agendar pela internet. A gente, na verdade, só gastou para vir, né [...] Hoje em dia é assim ó, 98% das pessoas têm acesso à internet, né. Então, é muito mais fácil, muito mais acessível. Porque a gente tem internet em casa, mas, de repente, não tem o dinheiro em casa para gastar, que nem eu. A gente gasta vinte reais para vir. E, de repente, não tem essa passagem, entendeu? Mas tem o acesso, entende? (C9-A)

#### ▪ Experiência

Osborne (2016) afirma que o momento da prestação é onde efetivamente as expectativas do usuário do serviço são comparadas à sua expectativa. Assim, a fim de analisar a percepção do cidadão quanto à experiência na adoção, questionou-se como tinha sido a sensação ao utilizar o e-serviço. O cidadão adotante C21-A comenta que ele tinha sido atendido antes do horário e que tinha achado o atendimento maravilhoso. Já C23-A comenta sobre a experiência de agendamento rápido e que “a gente coloca o *e-mail*, assim que eu agendei eu recebi um *e-mail* de confirmação, tinha número de protocolo, confirmando data e hora certinho, tudo pelo *e-mail*.”. Também C24-A declara que foi melhor que ele esperava, foi atendido antes do horário e em cinco minutos tinha resolvido tudo. O relato da cidadã adotante C17-A é sobre a experiência de fazer o serviço em casa: “não precisa estar saindo de casa, né, à noite, a qualquer hora do dia a gente consegue estar fazendo o agendamento de maneira mais tranquila, em qualquer lugar a gente pode fazer isso”.

Os aspectos relativos à experiência proporcionada pela interface e usabilidade do e-serviço estão reportados no tópico 6.2.2, que trata da análise de dados da categoria “*Design* do e-serviço”.

Importante destacar que não houve menção de más experiências na adoção do serviço pelos cidadãos.

#### ▪ **Atitude**

Em relação à atitude, buscou-se levantar junto aos entrevistados, seu comportamento geral em relação ao uso do e-serviço, bem como, a sua intenção de uso futuro.

O cidadão adotante comentando sobre a atitude após usar o e-serviço: “isso daí tu vai, eu acho que é um serviço que além da internet, o boca a boca: ‘ah eu fui bem atendido lá no setor tal e tal’, e aí ensina a pessoa a usar na internet, onde que entra e tal” (C21-A) e, ainda complementa “e vai indo, é uma formiguinha que vai indo, vai lendo, é passos de formiga mais depois se torna uma coisa da rotina das pessoas né... ‘no TUDOFÁCIL é só agendar” (C21-A).

Sobre a intenção de repetir o uso, um dos focos de análise pré-definidos, C11-A declara: “Eu fiz pela internet. Eu não encontrei dificuldade, por isso eu fiz de novo pela internet dessa vez”.

Outro aspecto que surgiu em diversos comentários dos cidadãos é a sua intenção de uso futuro e, também, a indicação para outras pessoas adotarem (C17-A, C21-A, C23-A, C12-A, C14-A, C31-A).

Uma atitude negativa, levantada pela equipe do governo, é a questão cultural onde muitas pessoas agendam e não comparecem, “não se estabelece nenhum compromisso com a pessoa que agendou” (G11-IGP). Na mesma linha, um atendente da confecção da carteira comenta que “tem um monte de gente que agenda e não vem” (G12-ATE).

Chama atenção que muitos não adotantes manifestam percepção de valor público. Em relação ao ganho do tempo, C25-NA comentou:

o tempo da gente é escasso, a gente vive nessa correria. Tu chegar, agendar, sabe que tal hora tu tem que tá aqui, tu já vai te programar, chegar aqui, agendar, o rapaz aqui já vai em dez minutos já faz [...] já sai daqui já vai pra outro compromisso, já tem o teu tempo regrado.

Outro aspecto percebido pelos cidadãos não adotantes, foi a questão da fila, para C26-NA se a pessoa puder agendar e se tiver fila, ela não vai perder tempo. Também percebido pelos não adotantes, é a experiência no que tange a facilitar a

vida das pessoas, “no meu caso, eu acho que não, mas pra alguns eu acho que sim, que às vezes é de longe assim, entendeu? Que tenha muita gente, daí é uma fila separada, né, para quem é agendado” (C6-NA).

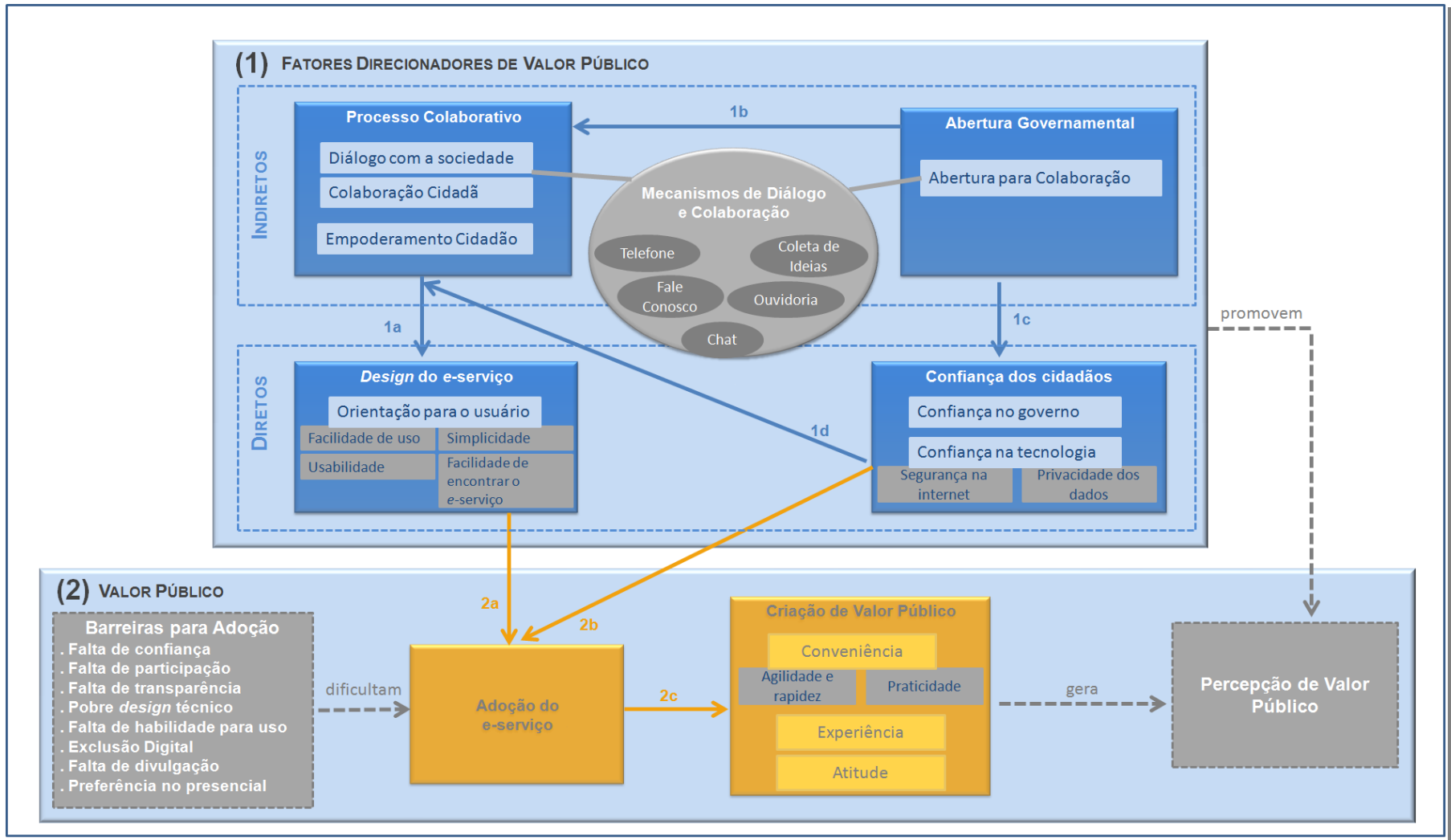
## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em três partes. Na primeira é proposto um modelo conceitual, que contempla as proposições teóricas, como resultado originado da análise dos dados. Além disso, são apresentados os aspectos relevantes que emergem do modelo conceitual proposto. Já na segunda e terceira parte, são apresentados os principais achados em cada uma das dimensões do modelo conceitual.

### 7.1 Modelo Conceitual

O modelo conceitual, apresentado na Figura 11, foi construído a partir de uma adaptação de Savoldelli et al. (2014), pela inclusão de outros fatores que emergiram da revisão de literatura e durante o processo de coleta de dados. Além disso, contempla aspectos que surgiram na análise dos dados e modificações em relação ao modelo original, constante no Apêndice C, apresentado no projeto de pesquisa.

Figura 11 – Modelo Conceitual



Fonte: A autora (2016)

O modelo conceitual proposto contempla duas dimensões, quais sejam: “Fatores Direcionadores de Valor Público” e “Valor Público”.

A dimensão dos **fatores direcionadores do valor público** contém os quatro fatores considerados como chave para a criação do valor público na adoção de e-serviços, adaptados do modelo de Salvodelli et al. (2014). No modelo classifica-se os fatores em diretos e indiretos. Os fatores de *design* do e-serviço e confiança dos cidadãos são considerados fatores diretos porque são considerados fontes diretas de valor público, conforme definição de Kearns (2004) e, também, porque promovem a criação de valor público de forma direta. Já, o processo colaborativo e a abertura governamental são classificados como fatores indiretos, visto que dependem de outros fatores para criação de valor público.

O processo colaborativo, o primeiro fator direcionador de valor público, engloba os aspectos relacionados ao diálogo do governo com a sociedade, a colaboração entre governo e a sociedade para entendimento das necessidades dos cidadãos e o empoderamento do cidadão. Tem relação com o fator de abertura governamental, já que é influenciado pela percepção que o cidadão tem em relação à prontidão do governo para captação e aproveitamento de colaboração cidadã. Tem relação com o *design* do e-serviço já que o *design* pode ser influenciado pela colaboração externa, com a visão dos cidadãos (AL-HUJIRAN et. Al., 2015).

O segundo fator, a abertura governamental, está diretamente associado ao grau de abertura do governo percebido pela cidadania para incorporação das demandas dos cidadãos relativas ao e-serviço. De acordo com o modelo, a percepção de abertura governamental pelos cidadãos, influencia a confiança dos cidadãos e, também, influencia o processo colaborativo.

Já o terceiro fator, o *design* de e-serviço, contempla os aspectos relativos à concepção do serviço, englobando o desenho até a forma de prestação. Segundo Salvodelli et al. (2014), a prestação com alta qualidade e entrega, por exemplo, por multicanal, gera a criação de valor público. Também Kearns (2004) afirma que a alta qualidade dos serviços como uma fonte de valor público. Pelo modelo, o *design* do e-serviço tem relação com o fator processo colaborativo que trata a captura e o tratamento das necessidades dos cidadãos relativas aos aspectos do desenho e quanto à prestação do e-serviço. No modelo é considerado um fator direto porque tem relação direta com a adoção do e-serviço (HUI e HAYLLAR, 2010).

O quarto fator, a confiança dos cidadãos, é considerado por diversos autores como elemento determinante para criação de valor público, tais como, Bélanger e Carter (2008), Al-Hujran et. Al (2015) e Wang (2014), entre outros. Esse fator trata a imagem de credibilidade que os cidadãos podem ter do governo, já que a confiança nas instituições governamentais é uma importante fonte de valor público (KEARNS, 2004). Trata, também, a confiança nos meios eletrônicos de prestação (Alshibly e Chiong, 2015). Considerado um fator direto de criação de valor público porque tem relação direta com a adoção do e-serviço (SAVOLDELLI et al., 2014) e tem influência sobre o processo colaborativo.

A segunda dimensão do modelo, a dimensão **valor público**, tem relações diretas e indiretas com os quatro fatores direcionadores de criação de valor público. A adoção do e-serviço é influenciada, de forma direta, pelo *design* do e-serviço e pela confiança dos cidadãos e, de forma indireta, pelo processo colaborativo e pela percepção da abertura governamental pelos cidadãos. Por meio da adoção, o valor público é criado (ALSHIBLY e CHIONG, 2015).

As barreiras para adoção estão representadas em linhas pontilhadas no modelo porque não fazem parte do escopo deste trabalho. São consideradas fatores inibidores, limitadores ou motivos para não adoção do e-serviço (CGI.Br, 2015), portanto, dificultando a criação de valor público (MEIJER, 2015).

A percepção do valor público, também está representada em linhas pontilhadas no modelo porque não faz parte do escopo desta pesquisa. Mas, de acordo com o modelo conceitual, é obtida por meio da percepção quanto aos benefícios experienciados ao adotar o serviço (ALSIBLY e CHIONG, 2015). A outra forma de percepção de valor público em e-serviços ocorre mesmo sem a criação de valor público, como por exemplo, no caso que o cidadão percebe benefícios coletivos que não necessariamente são de seu autointeresse (ALFORD e HUDGES, 2008).

É importante destacar que o modelo proposto não visa a avaliação e mensuração da criação de valor público por meio de e-serviços. Savoldelli et al. (2014) não incluíram esta dimensão no seu modelo, que foi utilizado como base para esta pesquisa, mas destacaram que esta é uma importante dimensão a ser pesquisada.

Dentre as principais diferenças do modelo conceitual proposto e o modelo de Savoldelli et. al (2014), pode-se destacar (1) o modelo proposto é voltado para

adoção de e-serviços, enquanto o de Savoldelli et al. (2014) é focado em adoção de e-gov; (2) o modelo conceitual proposto denomina “criação de valor público” ao invés de “produção de valor público”; (3) o modelo proposto identifica o *design* como fator direto de adoção e confiança dos cidadãos, enquanto o de Savoldelli et al. (2014) identifica somente a confiança dos cidadãos; (4) o modelo conceitual proposto denomina como fator direcionador o processo colaborativo ao invés de participação, por conta do foco em colaboração cidadã e diálogo; (5) o modelo proposto denomina como fator direcionador a abertura governamental ao invés de transparência, por conta do foco em abertura para colaboração e não como transparência no acesso de informação e em prestação de contas; (6) as relações entre os fatores direcionadores, definidas por meio das proposições teóricas, descritas no tópico a seguir, são diferentes das relações entre os fatores-chave do modelo de Savoldelli et al. (2014); (7) o modelo proposto inclui a percepção de valor público como conceito distinto da criação de valor público e (8) o modelo proposto inclui as barreiras para adoção, não explicitado no modelo de Savoldelli et al. (2014).

### 7.1.1 *Proposições Teóricas*

O modelo conceitual proposto contempla proposições teóricas que poderão ser verificadas futuramente por outros pesquisadores. Essas proposições representam as relações entre os fatores direcionadores e entre as dimensões, que são resultado de aspectos encontrados na revisão de literatura e em evidências empíricas mapeadas na análise dos dados.

A seguir são apresentadas cada uma das proposições, com destaque para a fundamentação teórica correspondente.

A partir das declarações de Hui e Hayllar (2010) que afirmam que para criar valor público na entrega de serviços que atendam as necessidades dos cidadãos, a colaboração cidadã pode dar novas ideias sobre como o governo pode fazer isso. Consoante a isso, Lee et al. (2012) apontam que para adicionar valor público, os órgãos governamentais devem buscar o conhecimento externo. Assim, pode ser objeto de estudo futuro a investigação da influência do processo colaborativo no *design* dos serviços eletrônicos (**Proposição 1a**). Considerando que a percepção dos cidadãos quanto à abertura para o processo de criação de forma colaborativa



gera valor público (SAVOLDELLI et al., 2014; ONU, 2014), pode-se analisar, em pesquisas futuras, os aspectos relativos à influência da percepção de abertura governamental no processo colaborativo (**Proposição 1b**). Ainda, considerando que a percepção positiva dá maior abertura para a visão externa do cidadão, aumenta a confiança (BERTOT et al., 2010), pode ser objeto de investigação futura, a influência da abertura governamental na confiança dos cidadãos (**Proposição 1c**). Segundo Meijer (2015), se os cidadãos percebem o governo como confiável, eles vão ampliar a sua colaboração. Dessa maneira, poderá ser analisada a relação entre a confiança dos cidadãos e o processo colaborativo (**Proposição 1d**).

E, ainda, dentro de uma visão mais abrangente de adoção do valor público como novo paradigma para gestão pública (STOKER, 2006; CORDELLA e BONINA, 2012), poderá analisar a relação entre o *design* e a adoção do e-serviço (**Proposição 2a**), a partir da conclusão de Savoldelli et al. (2014), que afirma que o valor público é produzido como resultado de serviços melhor desenhados, que são usados pelos cidadãos e, de acordo com Al-Hujran et al. (2015) o *design* é um dos fatores que facilita a adoção. Para Savoldelli et al. (2014), a melhoria da confiança do cidadão leva à adoção do e-serviço. Dessa forma, pode ser objeto de investigação futura a análise da relação entre a confiança dos cidadãos e a adoção do e-serviço (**Proposição 2b**). E, por último, poderá ser investigada a relação da adoção do e-serviço com a criação do valor público (**Proposição 2c**), de acordo com Alshibly e Chiong (2015), que apontam que o valor público é criado por meio dos benefícios experienciados pelos cidadãos ao usar os e-serviços.

O Quadro 16 apresenta as sete proposições teóricas.

Quadro 16 – Proposições Teóricas

	Proposições	Referências Teóricas
<b>Proposição 1a</b>	O processo colaborativo melhora o <i>design</i> do serviço eletrônico, tornando-o mais responsivo às necessidades dos cidadãos.	Hui e Hayllar (2010) Al-Hujran et al. (2015)
<b>Proposição 1b</b>	A percepção de abertura governamental, pelos cidadãos, contribui para o processo colaborativo.	Savoldelli et al. (2014) ONU (2014)
<b>Proposição 1c</b>	A percepção de abertura governamental aumenta a confiança dos cidadãos.	Bertot et al. (2010) Pina et al. (2007)

<b>Proposição 1d</b>	A confiança dos cidadãos contribui para o processo colaborativo.	Meijer (2015) Alshibly e Chiong (2015)
<b>Proposição 2a</b>	A percepção da qualidade do <i>design</i> aumenta a adoção do serviço eletrônico.	Al-Hujran et al. (2015) Savoldelli et al. (2014)
<b>Proposição 2b</b>	A confiança dos cidadãos aumenta a adoção do serviço eletrônico.	Savoldelli et al. (2014)
<b>Proposição 2c</b>	A adoção do serviço eletrônico promove a criação de valor público.	Alshibly e Chiong (2015) Osborne (2016) Lindgren e Jansson (2013)

Fonte: A autora, 2016.

### 7.1.2 Aspectos relevantes do modelo conceitual

A análise dos dados, por meio do e-serviço de agenda da carteira de identidade, consolidou a relevância do estudo dos fatores direcionadores não somente de uma perspectiva tecnológica e sim, de uma forma mais ampla dentro das perspectivas sociais, políticas e culturais. Especialmente porque a adoção do serviço público é voluntária (AL-HUJRAN et al., 2015).

Também considera-se importante a classificação dos fatores direcionadores, em diretos e indiretos, que resulta em uma influência mais direta para adoção, no caso dos fatores diretos. E, não menos importante, os fatores indiretos também têm influência a partir de relações entre si ou com os fatores diretos.

### 7.1.3 Aspectos relevantes da dimensão “Fatores Direcionadores de Valor Público”

Em relação aos aspectos relativos à dimensão “Fatores Direcionadores de Valor Público”, o modelo conceitual destaca os canais de diálogo e colaboração cidadã, visto que também são relevantes para o fator direcionador de abertura governamental e não somente para o processo colaborativo porque se apresentam como formas tangíveis de governo aberto, promovendo o valor público “abertura”, conforme inventário de Jorgensen e Bozeman (2007).

O modelo conceitual consolida a distinção entre os canais de diálogo (utilizados para informações do serviço, dúvidas de como proceder e realizar o serviço, por meio do Fale Conosco, *chat* e telefone) e os canais de colaboração cidadã (utilizados para avaliação do serviço, sugestões, críticas e coleta formal de ideias para o e-serviço, por meio de Ouvidoria e coprodução). Mesmo que abarcados no mesmo fator direcionador (processo colaborativo), pode-se constatar que o cidadão percebe todos esses mecanismos como relevantes para promoção de valor público. Assim, os governos que não conseguirem implementar mecanismos focados em colaboração cidadã (MEIJER, 2015), de forma sistemática com foco direto em e-serviços, podem implementar outras formas para aprimorar a percepção de valor público. Também o *chat* se estabelece como um mecanismo de diálogo relevante, percebido como fator direcionador de valor público mesmo pelos cidadãos não adotantes, mesmo que não tenha foco direto em colaboração cidadã. Por outro lado, ainda se percebe a necessidade de ampliação dos mecanismos formais de coleta de ideias, dentro do conceito de colaboração cidadã, imposto como desafios para os governos (MEIJER, 2015).

Um achado importante é o aspecto do empoderamento no fator direcionador “processo colaborativo”, especialmente no caso dos cidadãos não adotantes, visto que a percepção de passividade pode prejudicar a colaboração cidadã. Por outro lado, a sensação de controle pode gerar liberdade de escolha entre um conjunto de canais de prestação de serviços (ALSHIBLY e CHIONG, 2015) e associada à natureza voluntária, típica dos serviços públicos (AL-HUJIRAN et al., 2015), pode levar os cidadãos a optar pela não adoção do e-serviço.

Ainda, o *design* se consolida como um importante fator direcionador direto de criação de valor público, que deve ser levado em conta em projetos de e-serviços, consoante com Savoldelli et al. (2014), que afirma que valor público é criado como resultado de um *design* de qualidade experienciado pelos cidadãos.

E, por fim, a confiança dos cidadãos no governo deve diferenciar a percepção em relação aos gestores políticos e servidores públicos. Nesta pesquisa, grande parte dos cidadãos pareceram ter entendimento distinto entre os aspectos relativos à esfera política que não interferiram na prestação do e-serviço.

#### 7.1.4 Aspectos relevantes da dimensão “Valor Público”

Um dos principais achados desta pesquisa é que a criação de valor público, evidenciado no modelo conceitual, somente ocorre após a adoção. Isso porque constatou-se que sem adoção pode ser identificada a percepção do valor público e não a criação propriamente dita. Essa afirmação está alinhada à Alshibly e Chiong (2015) que afirmam que o valor público é criado por meio dos beneficiados experienciados pelos cidadãos ao usar o e-serviço e está aderente ao conceito proposta por este trabalho para valor público, qual seja: “é o valor percebido pelos cidadãos e criado na adoção do serviço eletrônico”.

Outro achado relevante é a distinção entre os conceitos de “criação” e “percepção” de valor público, visto que identificou-se nas evidências, especialmente nas falas dos cidadãos não adotantes, que pode-se perceber o valor público e não adotar o e-serviço. A percepção do valor público pode ocorrer como consequência de uma percepção de um benefício coletivo, mesmo que não tenha benefício individual para o cidadão.

As barreiras se consolidaram como construto importante no modelo proposto, visto que se estabeleceram como fatores inibidores da adoção do e-serviço e, conseqüentemente, de criação de valor público.

A percepção de valor público pode ocorrer, mas as barreiras dificultam a adoção. Esse fenômeno foi evidenciado especialmente nos cidadãos não adotantes, que haviam percebido o valor público no e-serviço e não adotaram por falta de habilidades para uso, exclusão digital, entre outras. Assim, as barreiras devem ser mapeadas e analisadas pelos governos (MEIJER, 2015) e, no caso de barreiras que não possam ser mitigadas ou derrubadas, os governos devem buscar canais alternativos para reduzir as disparidades e produzir valor público (CORDELLA e BONINA, 2012). Um exemplo é o próprio serviço de agendamento que poderia ser feito também por telefone e não somente pela internet.

Outro achado foi a importância dada pelos entrevistados para o atributo “praticidade”, que emergiu na coleta de dados, mencionado diversas vezes como atributo de conveniência, portanto, podendo ser considerado um aspecto importante na criação de valor público.

A característica de inseparabilidade, onde produção e consumo ocorrem simultaneamente, típica de serviços, nem sempre ocorre em serviços públicos

(LINDGREN e JANSSON, 2013), fazendo que muitas vezes o e-serviço seja concluído no atendimento presencial, como é o caso do e-serviço de agendamento eletrônico. Isso pode tornar o *design* mais complexo para fins de criação e percepção de valor público e, portanto, deve ser objeto de estudo pelos governos na fase de projeto dos e-serviços.

Consoante a isso, a experiência no uso do e-serviço, como atributo da criação de valor, também deve levar em conta a possibilidade da produção e consumo do e-serviço não ocorrerem de forma simultânea. Por exemplo, no caso de um pedido de algum serviço feito de forma eletrônica, e mesmo que o atendimento do pedido, pelo governo, seja eletrônico, a prestação pode acontecer alguns dias depois do serviço.

Ainda falta buscar a compreensão da preferência por fazer o serviço presencialmente, que foi incluída no modelo conceitual como uma barreira para adoção, consoante ao CGI.br (2016). Esta barreira foi citada diversas vezes como motivo para não adoção. Não fica claro nas evidências, até porque não era escopo desta pesquisa, as motivações que levam os cidadãos a fazer presencialmente. Uma das citações mais recorrentes pelos cidadãos, especialmente da unidade Centro, foi a conveniência. A pesquisa do CGI.br (2016) apresenta dados que demonstram que isso acontece por falta de confiança. Uma possibilidade seria a classificação como uma barreira cultural do cidadão, conforme classificação de Meijer (2015). Assim, constata-se que a questão da preferência no atendimento presencial merece atenção nos estudos de criação de valor público em e-serviços.

Outro aspecto citado várias vezes, que ainda merece atenção nos estudos é a falta de divulgação e desconhecimento do e-serviço. Por conta disso, foi incluído no modelo conceitual proposto como barreira para adoção. Importante destacar esse aspecto como barreira, visto que os governos podem investir esforços e investimentos na implementação e fortalecimento dos fatores direcionadores e a adoção não ocorrer por falha de comunicação. Al-Hujran et al. (2015) aponta que os governos devem aumentar a conscientização dos cidadãos sobre o valor do uso dos e-serviços.

## 7.2 Promovendo a criação de valor público na adoção e-serviços por meio de fatores direcionadores

A fim de compreender como os fatores direcionadores promovem a criação de valor público, no capítulo anterior foram descritos e explorados os quatro fatores por meio das evidências empíricas do caso do agendamento eletrônico da carteira de identidade. Também foi realizada a triangulação de dados entre as perspectivas dos cidadãos, adotantes e não adotantes, e da visão dos gestores e atendentes do governo em cima do que eles percebem do comportamento dos cidadãos.

### ▪ Processo Colaborativo

Hui e Hayllar (2010) declaram que para criar valor público, na entrega de serviços, que atendam as necessidades dos cidadãos, a colaboração cidadã pode dar novas ideias sobre como o governo pode fazer isso. Assim, em relação ao processo colaborativo, foram identificadas percepções positivas dos cidadãos como forma de captação de ideias e sugestões para melhoria do e-serviço. Os cidadãos não adotantes também se manifestaram positivamente, o que parece estar alinhado à afirmação de Alford e Huges (2008) de que o valor público também trata dos benefícios coletivos, denotando que mesmo que o benefício não seja individual, há percepção de valor público. Na mesma linha, a equipe de governo também se manifestou favoravelmente à busca da visão do cidadão e, também, positivamente na implementação dessas sugestões externas. Foram identificadas manifestações, especialmente da equipe da central de atendimento dos canais de diálogo e colaboração, de que diversas ideias já foram implementadas a partir de colaborações dos cidadãos.

Além disso, o empoderamento foi identificado e percebido pelos cidadãos como um aspecto relevante para construção do senso de influência e como ator ativo no processo colaborativo. As diversas sensações descritas pelos cidadãos, vão além da sensação de controle e poder, denotando a lógica do senso coletivo, no sentido que as contribuições mesmo que não para benefício individual, trazem uma sensação de bem-estar. Destaque para o senso de ator passivo dos cidadãos não adotantes, onde identifica-se a barreira de falta de habilidades para uso.

O conjunto de mecanismos implantados: *chat*, Ouvidoria, telefone, Fale Conosco, fundamentam-se como ações práticas do processo colaborativo, que

geram subsídios e atuam diretamente na responsividade às solicitações dos cidadãos. Importante destacar que os próprios mecanismos fazem parte do *design* do e-serviço, o que, de forma indireta, são fatores que contribuem para adoção.

#### ▪ **Abertura Governamental**

Segundo o relatório da ONU (ONU, 2014), há necessidade dos atores governamentais estarem abertos à criação de novas formas que permitam os cidadãos colaborarem no *design* e na prestação dos e-serviços públicos. Nesse sentido, foram identificados diversos mecanismos de diálogo e colaboração cidadã, como *chat*, Ouvidoria, telefone, Fale Conosco.

Percebeu-se que o *chat* tem grande receptividade pelos cidadãos porque, além de gerar sensação de maior abertura e prontidão do governo, ainda se apresenta como canal, pela internet, que promove o contato com pessoas. Esse aspecto está alinhado com Alshibly e Chiong (2015), que apontam que a falta de interface humana é considerada um aspecto negativo das transações de e-gov por alguns cidadãos. Também parece que o *chat* pode contribuir para atender uma questão cultural brasileira onde o relacionamento interpessoal é valorizado.

Por fim, em termos gerais, identificou-se uma ampla percepção dos cidadãos em relação à relevância do governo aberto, dando voz ao cidadão, para fortalecimento do processo colaborativo e, também, para a ampliação da confiança.

#### ▪ **Confiança dos Cidadãos**

A percepção de confiança no governo, pelos cidadãos, amplia a prontidão para colaboração (MEIJER, 2015) e também aumenta o empoderamento cidadão porque dá aos usuários a sensação de controle e, portanto, de maior confiança nas instituições governamentais (ALSHIBLY e CHIONG, 2015). Na análise dos dados identificou-se que a confiança é apontada como base para colaboração cidadã.

Em relação à percepção quanto à confiança na tecnologia foi identificada uma relação entre os adotantes e sua confiança na tecnologia. Percebeu-se que, em muitos casos, o cidadão entende como inevitável o uso da internet mesmo com os riscos associados. Por outro lado, a grande maioria dos cidadãos não adotantes não confia na internet e tem forte preocupação com a privacidade de seus dados. Essa verificação está consoante com a pesquisa TIC Domicílios 2015 que aponta que 35% dos entrevistados, da região Sul do Brasil, não utilizaram e-gov nos últimos 12

meses porque têm preocupação com a proteção e segurança dos dados (CGI.Br, 2016).

No caso da confiança no governo, Kelly et al. (2002) apontam que a confiança nas instituições é uma importante fonte de valor público e, nesse sentido, foi identificada a percepção positiva da confiança no governo no que tange ao e-serviço, na maior parte dos cidadãos, tanto adotantes como não adotantes. Importante ressaltar que os cidadãos entendem que há distinção entre o ente estatal e o governo, bem como, entre o agente político e o servidor público. O que parece que o momento atual brasileiro, de combate e enfrentamento à corrupção, não afeta a percepção de confiança na realização do e-serviço.

#### ▪ **Design do e-serviço**

Foram identificadas diversas evidências empíricas quanto à orientação para o usuário no *design* do e-serviço de agendamento de carteira de identidade. Vários aspectos foram apontados, de forma unânime pelos adotantes, bem como, no comportamento e comentários verificados pela equipe de governo em relação à percepção dos cidadãos que adotaram o e-serviço. Merece destaque os atributos de *design* relativos à usabilidade, facilidade de uso, simplicidade e facilidade de encontrar o e-serviço.

A percepção da facilidade de uso pelos cidadãos não adotantes parece estar relacionada a dois motivos: (1) interesse coletivo, que demonstra que os cidadãos valorizam não somente os benefícios de seu autointeresse (ALFORD e HUDGES, 2008) e (2) as barreiras para adoção que dificultaram o uso, como exclusão digital, falta de habilidades para o uso, entre outras (CGI.Br, 2015).

Percebe-se, então, que *design* parece ser um fator que motive os cidadãos a usar o e-serviço, conforme postulou Gilberto (2004). Ao analisar as diversas evidências coletadas na pesquisa, identifica-se que o lado da oferta parece estar entendendo e capturando os valores solicitados pela demanda (SAVOLDELLI et al., 2014). Além disso, percebe-se que o *design* tem foco na entrega de serviços centrada no cidadão (KARUNASENA e DENG, 2012). E, por fim, verifica-se que a entrega de serviços de alta qualidade parece consolidar-se como uma das fontes de serviços de alta qualidade, conforme apontado por Kearns (2004).



### 7.3 Criando valor público na adoção de serviços públicos eletrônicos

No capítulo anterior foram descritos e explorados os aspectos relativos à criação do valor público. Também foi realizada a triangulação de dados entre as perspectivas dos cidadãos, adotantes e não adotantes, e da visão dos gestores e atendentes do governo na forma como eles percebem do comportamento dos cidadãos.

#### ▪ Criação de Valor Público

Al-Hujran et al. (2015) afirmam que o e-gov é visto como um meio de acesso ao e-serviço, ganho de tempo e dinheiro nas interações entre governos e cidadãos. Nesse sentido, foram identificados atributos percebidos como relevantes na conveniência, com destaque à praticidade e agilidade e rapidez, apontados pelos cidadãos como motivos para adoção do e-serviço.

Em relação à experiência no uso do e-serviço, evidenciou-se que há percepção de boa experiência e a sensação de boa escolha ao usar o e-serviço, consoante à Lindgren e Jansson (2013) que afirmam que o valor é produto do uso e do consumo pelo cliente, tornando a experiência do usuário de extrema importância. Também na identificação do comportamento do cidadão quanto à atitude, percebeu-se a intenção de uso futuro e o sentimento prazeroso no uso.

As evidências acima estão congruentes à Alshibly e Chiong (2015), de que o valor público é criado por meio de benefícios experienciados pelos cidadãos ao usar o e-serviço.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente estudo visou analisar como os fatores direcionadores promovem a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão a fim de ampliar os poucos estudos sobre a adoção de e-serviços e sobre os fatores multifacetados para criação de valor público em e-serviços.

A fim de atender o primeiro objetivo específico, foram identificados os quatro fatores direcionadores para criação de valor público na adoção de e-serviços pelo cidadão, que foram incorporados à primeira dimensão do modelo conceitual proposto, com base na revisão de literatura e na coleta e análise dos dados.

A proposta de um modelo conceitual, possibilitou que o segundo objetivo específico, fosse atendido, especialmente no que tange à identificação das relações entre os fatores direcionadores, sob a perspectiva do cidadão, explicitadas por meio das proposições teóricas.

Por fim, o terceiro objetivo específico, foi modelado na segunda dimensão do modelo conceitual que explicita as relações entre adoção, criação e percepção de valor público.

A fundamentação teórica foi construída sob as lentes do paradigma do valor público, que foi base para a definição do modelo conceitual e contribui para a ampliação do entendimento dos fatores multifacetados de criação de valor público em e-serviços. E, também tem uma importante contribuição teórica ao distanciar-se de uma visão tecnocentrada para uma análise da adoção dos e-serviços de uma forma mais ampla, com base nas perspectivas sociais, culturais e políticas.

A revisão bibliométrica e clássica da literatura, de um tema pouco explorado no Brasil, pode ser entendida como uma contribuição teórica relevante. Da mesma forma, a análise dos construtos com base teórica no modelo de Savoldelli et al. (2014), também merece destaque dentro do contexto de e-serviços no âmbito regional do Estado do RS.

O conceito de valor público, com foco em e-serviços, proposto por este trabalho, também deve auxiliar a preencher uma lacuna teórica, no sentido de aprofundar o conceito de valor público em serviços eletrônicos.

Em termos de contribuição prática, o modelo conceitual proposto baseado no e-serviço de agendamento da carteira de identidade, possibilita demonstrar, em um contexto regional brasileiro, algumas evidências empíricas de atributos valorizados

pelos cidadãos, que podem facilitar o entendimento das motivações para adoção de e-serviços pelos gestores públicos.

Outra contribuição relevante é a investigação da adoção de e-serviços, na perspectiva do cidadão, visto que há poucos estudos brasileiros que entrevistam diretamente o cidadão a fim de entender as preferências e benefícios percebidos.

Entende-se que o estudo de caso único, em um e-serviço no contexto regional do Estado do RS, sem avaliação em outros contextos e sem investigação em e-serviços com diferentes complexidades, pode ser considerada uma limitação da pesquisa.

Como pesquisas futuras, sugere-se a aplicação empírica do modelo conceitual, especialmente com foco em investigar a validação das proposições teóricas e, também, ampliando com as dimensões de barreiras para adoção de percepção de valor público, constantes do modelo conceitual em linhas pontilhadas. No caso das barreiras seria relevante, em especial, a investigação sobre a preferência de fazer os serviços de forma presencial, que não foi apontada nos estudos internacionais e que pode ser uma tipicidade do contexto brasileiro em termos de cultura nacional. E, por fim, ainda que esta pesquisa não tenha apontado uma relação entre o processo colaborativo como influenciador da percepção da abertura governamental, sugere-se um estudo futuro para fins de investigação dessa conexão. Por fim, considerando se tratar de um estudo exploratório sugere-se, em termos de pesquisas futuras, a realização de uma *survey* que investigue a influência das barreiras nos fatores direcionadores de criação de valor público. Adicionalmente, seria relevante realizar pesquisas comparativas, em nível internacional, comparando o desempenho dessas barreiras em países em desenvolvimento (por exemplo, países da América Latina) e países desenvolvidos.

Espera-se que os conceitos incorporados nas ideias do valor público possam servir como referência ou ponto de partida para outros pesquisadores no contexto brasileiro e, também contribuam para os gestores públicos como uma forma valorosa de endereçar a complexidade sóciopolítica dos impactos do e-gov no setor público a fim de gerar uma entrega de serviços eletrônicos de maior qualidade aos cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- ALFORD, John; HUGHES, Owen. Public value pragmatism as the next phase of public management. **The American Review of Public Administration**, 2008.
- ALFORD, John; O'FLYNN, Janine. Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *Intl Journal of Public Administration*, v. 32, n. 3-4, p. 171-191, 2009.
- ALLOUDAT, Anas et al. Social acceptance of location-based mobile government services for emergency management. **Telematics and Informatics**, v. 31, n. 1, p. 153-171, 2014.
- ALSHIBLY, Haitham; CHIONG, Raymond. Customer empowerment: does it influence electronic government success? a citizen-centric perspective. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 14, n. 6, p. 393-404, 2015.
- ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, 2007.
- AL-HUJRAN, Omar et al. The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use. **Computers in Human Behavior**, v. 53, p. 189-203, 2015.
- BARBOSA, Alexandre Fernandes. **Governo eletrônico: dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão**. 2008. Tese de Doutorado.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: **Edições**, v. 70, 1977.
- BÉLANGER, France; CARTER, Lemuria. Trust and risk in e-government adoption. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 17, n. 2, p. 165-176, 2008.
- BERTOT, John C.; JAEGER, Paul T.; GRIMES, Justin M. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. **Government Information Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 264-271, 2010.
- BLAUG, Ricardo; HORNER, Louise; LEKHI, Rohit. Public value, politics and public management. **A Literature Review**. London: **Work Foundation**, 2006.
- BONINA, Carla M.; CORDELLA, Antonio. The new public management, e-government and the notion of 'public value': lessons from Mexico. **GlobDev 2008**, p. 11, 2008.
- BOZEMAN, Barry. Public-value failure: When efficient markets may not do. **Public administration review**, v. 62, n. 2, p. 145-161, 2002.
- BOZEMAN, Barry. **Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism**. Georgetown University Press, 2007.
- CARTER, Lemuria et al. The role of security and trust in the adoption of online tax filing. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 5, n. 4, p. 303-318, 2011.
- CARTER, Lemuria; BÉLANGER, France. The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors\*. **Information Systems Journal**, v. 15, n. 1, p. 5-25, 2005.

CASTELNOVO, Walter; SIMONETTA, Massimo. A public value evaluation of e-government policies. **The Electronic Journal Information Systems Evaluation**, v. 11, n. 2, p. 61-72, 2008.

CHEN, Jengchung Victor et al. Factors affecting on-line tax filing—An application of the IS Success Model and trust theory. **Computers in Human Behavior**, v. 43, p. 251-262, 2015.

CHO, Jeasik; TRENT, Allen. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative research**, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL - CGI.br. - Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no Brasil – TIC Governo Eletrônico 2010. São Paulo: CGI.br, 2010. Disponível em <http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic-governo-2010.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro – TIC Governo Eletrônico 2013. São Paulo: CGI.br, 2014. Disponível em [http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC\\_eGOV\\_2013\\_LIVRO\\_ELETRONICO.pdf](http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_eGOV_2013_LIVRO_ELETRONICO.pdf). Acesso em: 25 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação nos domicílios brasileiros – TIC Domicílios 2014. São Paulo: CGI.br, 2015. Disponível em [http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC\\_Domicilios\\_2014\\_livro\\_eletronico.pdf](http://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_Domicilios_2014_livro_eletronico.pdf). Acesso em: 25 nov. 2015.

CORDELLA, Antonio. E-government: towards the e-bureaucratic form?. **Journal of information technology**, v. 22, n. 3, p. 265-274, 2007.

CORDELLA, Antonio; WILLCOCKS, Leslie. Outsourcing, bureaucracy and public value: Reappraising the notion of the “contract state”. **Government information quarterly**, v. 27, n. 1, p. 82-88, 2010.

CORDELLA, Antonio; BONINA, Carla M. A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 512-520, 2012.

CORDELLA, Antonio; WILLCOCKS, Leslie. Government policy, public value and IT outsourcing: The strategic case of ASPIRE. **The journal of strategic information systems**, v. 21, n. 4, p. 295-307, 2012.

CRESSWELL, Anthony M.; BURKE, G. Brian; PARDO, Theresa. Advancing return on investment, analysis for government IT: a public value framework. **Center for Technology in Government**, University at Albany, SUNY, 2006.

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da; MIRANDA, Paulo Roberto de Mello. O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 543-566, 2013.

DAVIS, Paul; WEST, Karen. What do public values mean for public action? Putting public values in their plural place. **The American Review of Public Administration**, v. 39, n. 6, p. 602-618, 2009.

DAWES, Sharon S. The evolution and continuing challenges of e-governance. **Public Administration Review**, v. 68, n. s1, p. S86-S102, 2008.

EYNON, Rebecca; DUTTON, William H. Barriers to Networked Governments: Evidence from Europe 1. **Prometheus**, v. 25, n. 3, p. 225-242, 2007.

FATH-ALLAH, Abdoullah et al. e-Government maturity models: a comparative study. **International Journal of Software Engineering & Applications**, v. 5, n. 3, p. 71, 2014.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

FREITAS, Jorge Lheureux de. Participação eletrônica, transparência e accountability no Gabinete Digital sob a lente da Teoria da Ação Comunicativa. 2014.

GAULD, Robin; GOLDFINCH, Shaun; HORSBURGH, Simon. Do they want it? Do they use it? The 'Demand-Side' of e-Government in Australia and New Zealand. **Government Information Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 177-186, 2010.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GILBERT, David; BALESTRINI, Pierre; LITTLEBOY, Darren. Barriers and benefits in the adoption of e-government. **International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 4, p. 286-301, 2004.

GIL-GARCÍA, J. Ramón; LUNA-REYES, Luis Felipe. Integrating conceptual approaches to e-government. **Encyclopedia of e-commerce, e-government and mobile commerce**, p. 636-643, 2006.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. The discovery grounded theory: strategies for qualitative inquiry. **Aldin, Chicago**, 1967.

GRÖNROOS, Christian. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. **European Business Review**, v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.

GURGEL, Claudio. Braverman, State, and" consensual administration". **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. 4, p. 803-828, 2014.

HEEKS, Richard. Understanding and measuring eGovernment: international benchmarking studies. In: **UNDESA workshop, "E-Participation and E-Government: Understanding the Present and Creating the Future"**, Budapest, Hungary. 2006. cap. V, p. 27-28.

HEFETZ, Amir; WARNER, Mildred. Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, n. 2, p. 171-190, 2004.

HILGERS, Dennis; IHL, Christoph. Citizensourcing: Applying the concept of open innovation to the public sector. **The International Journal of Public Participation**, v. 4, n. 1, p. 67-88, 2010

HUI, Glenn; HAYLLAR, Mark Richard. Creating Public Value in E-Government: A Public-Private-Citizen Collaboration Framework in Web 2.0. **Australian Journal of Public Administration**, v. 69, n. s1, p. S120-S131, 2010.

HUNG, Mei Jen. Building Citizen-centred E-government in Taiwan: Problems and Prospects. **Australian Journal of Public Administration**, v. 71, n. 2, p. 246-255, 2012.

INAMINE, Ronaldo; ERDMANN, Rolf Hermann; MARCHI, Jamur Johnas. Análise do sistema eletrônico de compras do governo federal brasileiro sob a perspectiva da criação de valor público. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 124-139, 2012.

JACKSON, Peter et al. Public sector added value: can bureaucracy deliver?. **Public Administration**, v. 79, n. 1, p. 5-28, 2001.

JØRGENSEN, Torben Beck; BOZEMAN, Barry. Public values an inventory. **Administration & Society**, v. 39, n. 3, p. 354-381, 2007.

KARKIN, Naci; JANSSEN, Marijn. Evaluating websites from a public value perspective: A review of Turkish local government websites. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 3, p. 351-363, 2014.

KARUNASENA, Kanishka; DENG, Hepu. Critical factors for evaluating the public value of e-government in Sri Lanka. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 76-84, 2012.

KEARNS, Ian. **Public value and e-government**. London: Institute for Public Policy Research, 2004.

KELLY, Gavin; MULGAN, Geoff; MUERS, Stephen. Creating Public Value: An analytical framework for public service reform. **London: Strategy Unit, Cabinet Office**, 2002.

LAU, T. Y. et al. Adoption of e-government in three Latin American countries: Argentina, Brazil and Mexico. **Telecommunications Policy**, v. 32, n. 2, p. 88-100, 2008.

LEE, Allen S. A scientific methodology for MIS case studies. **MIS Quarterly**, p. 33-50, 1989.

LEE, Sang M.; HWANG, Taewon; CHOI, Donghyun. Open innovation in the public sector of leading countries. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 147-162, 2012.

LIN, Fengyi; FOFANAH, Seedy S.; LIANG, Deron. Assessing citizen adoption of e-Government initiatives in Gambia: A validation of the technology acceptance model in information systems success. **Government Information Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 271-279, 2011.

LINDGREN, Ida; JANSSEN, Gabriella. Electronic services in the public sector: A conceptual framework. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 163-172, 2013.

LIU, Yong et al. An empirical investigation of mobile government adoption in rural China: A case study in Zhejiang province. **Government Information Quarterly**, v. 31, n. 3, p. 432-442, 2014.

LUKENSMEYER, Carolyn J. Large-scale citizen engagement and the rebuilding of New Orleans: A case study. **National Civic Review**, v. 96, n. 3, p. 3-15, 2007.

LUNA-REYES, Luis Felipe; GIL-GARCIA, J. Ramon; ROMERO, Georgina. Towards a multidimensional model for evaluating electronic government: Proposing a more comprehensive and integrative perspective. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 324-334, 2012.

MARGETTS, Helen; DUNLEAVY, Patrick. Cultural barriers to e-government. **National Audit Office**, UK, 2002.

MEIJER, Albert. E-governance innovation: Barriers and strategies. **Government Information Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 198-206, 2015.

MISURACA, Gianluca; VISCUSI, Gianluigi. Shaping public sector innovation theory: an interpretative framework for ICT-enabled governance innovation. **Electronic Commerce Research**, p. 1-20, 2015.

MOORE, Mark H. Public value as the focus of strategy. **Australian Journal of Public Administration**, v. 53, n. 3, p. 296-303, 1994.

MOORE, Mark Harrison. **Creating public value: Strategic management in government**. Harvard university press, 1995.

MOORE, Mark H. Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 465-477, 2014.

MOON, M. Jae. The evolution of e- government among municipalities: rhetoric or reality? **Public Administration Review**, v. 62, n. 4, p. 424-433, 2002.

NAMBISAN, Satish. Transtorming Government through Collaborative Innovation. **THE PUBLIC**, v. 37, 2008.

NORRIS, Donald F.; MOON, M. Jae. Advancing e-government at the grassroots: tortoise or hare?. **Public Administration Review**, p. 64-75, 2005.

O'FLYNN, Janine. From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. **Australian journal of public administration**, v. 66, n. 3, p. 353-366, 2007.

OSBORNE, Stephen P.; RADNOR, Zoe; STROKOSCH, Kirsty. Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?. **Public Management Review**, v. 18, n. 5, p. 639-653, 2016.

PANAGIOTOPOULOS, Panagiotis et al. A business model perspective for ICTs in public engagement. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 192-202, 2012.

PANG, Min-Seok; LEE, Gwanhoo; DELONE, William H. IT resources, organizational capabilities, and value creation in public-sector organizations: a public-value management perspective. **Journal of Information Technology**, v. 29, n. 3, p. 187-205, 2014.

PINA, Vicente; TORRES, Lourdes; ROYO, Sonia. Are ICTs improving transparency and accountability in the EU regional and local governments? An empirical study. **Public Administration**, v. 85, n. 2, p. 449-472, 2007.

PORPINO, Gustavo; DE STEFANI, Emerson. O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 2, p. 343-366, 2014.

POZZEBON, Marlei; DE FREITAS, Henrique MR. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico-dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998.



- RANA, Nripendra P. et al. Investigating success of an e-government initiative: validation of an integrated IS success model. **Information Systems Frontiers**, v. 17, n. 1, p. 127-142, 2015.
- RAUS, Marta; LIU, Jianwei; KIPP, Alexander. Evaluating IT innovations in a business-to-government context: A framework and its applications. **Government Information Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 122-133, 2010.
- REDDICK, Christopher G. Citizen interaction with e-government: From the streets to servers?. **Government Information Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 38-57, 2005.
- RHODES, Rod AW; WANNA, John. The limits to public value, or rescuing responsible government from the platonic guardians. **Australian Journal of Public Administration**, v. 66, n. 4, p. 406-421, 2007.
- RHODES, R. A. W.; WANNA, John. Bringing the politics back in: Public value in Westminster parliamentary government. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 161-183, 2009.
- ROWLEY, Jennifer. e-Government stakeholders—Who are they and what do they want?. **International journal of Information management**, v. 31, n. 1, p. 53-62, 2011.
- RUST, Roland T.; KANNAN, P. K. E-service: a new paradigm for business in the electronic environment. **Communications of the ACM**, v. 46, n. 6, p. 36-42, 2003.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos H.; LUCIO, Pilar B. Metodologia de Pesquisa. Tradução: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler. 2006.
- SAVOLDELLI, Alberto; CODAGNONE, Cristiano; MISURACA, Gianluca. Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption. **Government Information Quarterly**, v. 31, p. S63-S71, 2014.
- SCHAUPP, Ludwig Christian; CARTER, Lemuria; MCBRIDE, Megan E. E-file adoption: A study of US taxpayers' intentions. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 4, p. 636-644, 2010.
- SCHWESTER, Richard. Examining the barriers to e-government adoption. **Electronic Journal of e-government**, v. 7, n. 1, p. 113-122, 2009.
- SCOTT, Murray; GOLDEN, William. Understanding net benefits: a citizen-based perspective on e-government success. 2009.
- SELTSIKAS, Philip; O'KEEFE, Robert M. Expectations and outcomes in electronic identity management: the role of trust and public value. **European Journal of Information Systems**, v. 19, n. 1, p. 93-103, 2010.
- SHAREEF, Mahmud Akhter et al. e-Government Adoption Model (GAM): Differing service maturity levels. **Government Information Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 17-35, 2011.
- SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Introduction: Collaborative innovation in the public sector. **Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2012.
- SMITH, R. F. I. Focusing on public value: Something new and something old. **Australian Journal of Public Administration**, v. 63, n. 4, p. 68-79, 2004.

STOKER, Gerry. Public value management a new narrative for networked governance?. **The American review of public administration**, v. 36, n. 1, p. 41-57, 2006.

SUSANTO, Tony Dwi; GOODWIN, Robert. User acceptance of SMS-based e-government services. In: **Electronic Government**. Springer Berlin Heidelberg, 2011. p. 75-87.

TITAH, Ryad; BARKI, Henri. E-government adoption and acceptance: A literature review. **International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)**, v. 2, n. 3, p. 23-57, 2006.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (**ONU, 2003**) . "World Public Sector Report 2003 - E-Government at the Crossroads".

\_\_\_\_\_ **ONU, 2010** . "United Nations E-Government Survey 2010. "Leveraging e-government at a time of financial and economic crisis".

\_\_\_\_\_ **ONU, 2014** . "United Nations E-Government Survey 2014." E-government for future we want".

\_\_\_\_\_ **ONU, 2016** . "United Nations E-Government Survey 2016."E-government in support of sustainable development".

VAN VEENSTRA, Anne Fleur Eke. **IT-induced public sector transformation**. TU Delft, Delft University of Technology, 2012.

WANG, Changlin. Antecedents and consequences of perceived value in Mobile Government continuance use: An empirical research in China. **Computers in Human Behavior**, v. 34, p. 140-147, 2014.

WILLIAMS, Iestyn; SHEARER, Heather. Appraising public value: Past, present and futures. **Public Administration**, v. 89, n. 4, p. 1367-1384, 2011.

YILDIZ, Mete. E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. **Government Information Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 646-665, 2007.

YILDIZ, Mete; SAYLAM, Ayşegül. E-government discourses: An inductive analysis. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 2, p. 141-153, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

YU, Chien-Chih. Building a value-centric e-government service framework based on a business model perspective. In: **Electronic Government**. Springer Berlin Heidelberg, 2008. p. 160-171.

## APÊNDICE A – JUSTIFICATIVAS PARA EXECUÇÃO DA PESQUISA

O Quadro 17 apresenta um resumo das justificativas que motivaram esta pesquisa, detalhando cada uma delas com seu respectivo referencial teórico.

Quadro 17 – Justificativas para execução da pesquisa proposta

	Justificativa	Referências Teóricas
<b>Paradoxo e Barreiras da baixa adoção de e-governo e e-serviços</b>	Paradoxo da baixa adoção em e-gov.	Savoldelli et al., 2014
	Necessidade do entendimento dos fatores da baixa adoção em e-gov.	Al-Hujran et al. 2015
	Importância da identificação das barreiras para adoção de e-gov.	CGi.br, 2014
	O problema da baixa adoção do e-serviços necessita pesquisas urgentes.	Panagiotopoulos et al., 2012
	Necessidade de investigar os motivos da baixa adoção do e-serviços.	Gilbert, 2004
	Pouca literatura da adoção de e-serviços do lado da demanda.	Gauld et al., 2010
	Poucos estudos explorando os fatores determinantes da baixa adoção dos e-serviços em países em desenvolvimento.	Lin et al., 2011
	Percepção que os projetos de TIC governamentais são perda de dinheiro.	Kearns, 2004
	Necessidade de examinar a adoção de e-serviços não somente na abordagem tecnológica.	Carter et al., 2011
<b>Importância do uso do paradigma de valor público em e-gov e e-serviços</b>	Faltam estudos do impacto do valor público no uso de e-serviços.	Al-Hujran, 2015
	Faltam estudos de valor publico em e-serviços no contexto brasileiro.	Revisão de literatura deste trabalho
	Faltam estudos de avaliação de <i>websites</i> na perspectiva de valor público.	Karkin e Janssen, 2014
	Importância da aplicação da perspectiva de valor público em e-gov.	Kearns, 2004
	Poucas pesquisas investigam e-gov centrado no cidadão .	Scott et al., 2009
	Poucos estudos sugerem <i>link</i> entre valor percebido e e-gov.	Wang, 2014
	Uso do conceito de valor público para avaliar e-gov na perspectiva dos cidadãos é necessário.	Karunasena e Deng, 2012

	Contraponto à NPM e defesa do valor público para e-gov.	Cordella e Bonina, 2012
	Importância da compreensão da expressão “valor público” na administração pública.	Inamine et al. (2012)
<b>Relevância da análise dos fatores de criação de valor público em e-serviços</b>	Importância do entendimento dos fatores multifacetados para adoção de e-serviços.	Al-Hujran, 2015
	Importância do entendimento dos fatores que aumentam a satisfação dos cidadãos e as intenções de uso dos e-serviços.	Rana et al., 2015
	“Existem poucos estudos que indicam ‘como’ os cidadãos usam os serviços e ‘o que’ eles vêem	ONU, 2010, p. 94
	Poucos estudos examinam a relação entre confiança e valor público.	Al-Hujran, 2015
	Há necessidade de mais pesquisas para entender a relação entre e-governo e confiança.	Kearns (2004)

Fonte: A autora (2016)

## APÊNDICE B – REVISÃO ESTRUTURADA DE LITERATURA

Este apêndice contém os critérios utilizados para revisão clássica e bibliométrica da literatura. A Tabela 14 contempla as palavras-chave pesquisadas, conforme os critérios definidos na seção 5.3 deste documento.

Tabela 14 - Pesquisa realizada na Web of Science em 19/01/2016

Filtros		Resultados
#1	<b>Tópico:</b> (“public value”) AND <b>Tópico:</b> (e-service) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	0
#2	<b>Tópico:</b> (“public value”) AND <b>Tópico:</b> (e-service*) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	0
#3	<b>Tópico:</b> (“public value”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	241
#4	<b>Tópico:</b> (barrier*) AND <b>Tópico:</b> (“e-service”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	8
#5	<b>Tópico:</b> (“public value”) AND <b>Tópico:</b> (“e-government”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	15
#6	<b>Tópico:</b> (adoption) AND <b>Tópico:</b> (“e-government”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	242
#7	<b>Tópico:</b> (adoption) AND <b>Tópico:</b> (“e-service”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	61
#8	<b>Tópico:</b> (“barrier*”) AND <b>Tópico:</b> (“e-government”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	50
#9	<b>Tópico:</b> (driver*) AND <b>Tópico:</b> (“public value”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	1
#10	<b>Tópico:</b> (antecedent*) AND <b>Tópico:</b> (“public value”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	4
#11	<b>Tópico:</b> (determinant*) AND <b>Tópico:</b> (“public value”) <i>Índices:SSCI Tempo estipulado: Todos os anos</i>	4

Fonte: A autora (2016).

### ▪ Análise Bibliométrica

Das 241 publicações indexadas com o tópico “public value”, aplicados os seguintes filtros: tipos de documento (“article” ou “review”), todas as categorias, todas as áreas de pesquisa e títulos da fonte (“*Public Administration*”, “*Business*”).

*Economics*” e “*Information Science Library Science*”), totalizando 127 publicações, que correspondem a artigos científicos indexados a periódicos avaliados por pares.

A Tabela 15 apresenta os dados bibliométricos dos 127 artigos.

Tabela 15 - Sumário dos resultados gerais do levantamento bibliométrico

<b>Crítérios</b>	<b>Frequência</b>
<b>Publicações (artigos)</b>	127
<b>Autores</b>	221
<b>Fontes de publicação (periódicos)</b>	55
<b>Países</b>	24
<b>Instituições (vínculo dos autores)</b>	142
<b>Referências citadas</b>	6.201
<b>Palavras-chave</b>	522

Fonte: Própria – elaborada a partir da WoS-SSCI, janeiro de 2016.

#### ▪ **Distribuição Temporal**

A Tabela 16 apresenta a distribuição dos 127 artigos, segundo a análise temporal.

Tabela 16 - Distribuição temporal das publicações de valor público

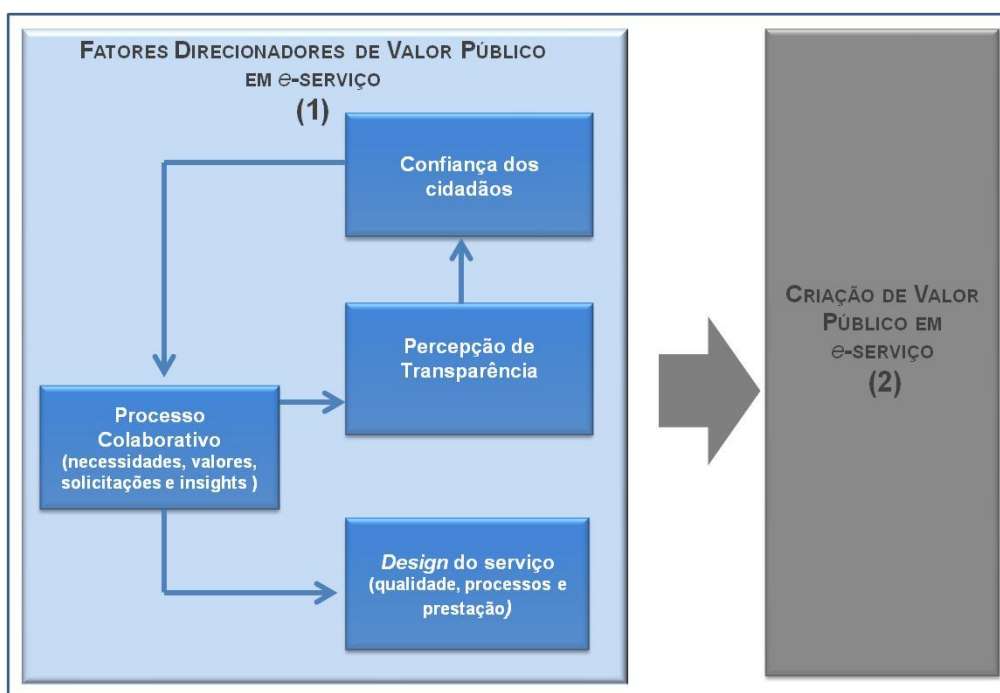
<b>Ano de publicação</b>	<b>Qtde. de artigos</b>
<b>1989</b>	1
<b>1994</b>	1
<b>2002</b>	2
<b>2003</b>	1
<b>2004</b>	5
<b>2005</b>	1
<b>2006</b>	6
<b>2007</b>	7
<b>2008</b>	7
<b>2009</b>	8
<b>2010</b>	15
<b>2011</b>	15
<b>2012</b>	12
<b>2013</b>	6
<b>2014</b>	18
<b>2015</b>	22
<b>Total</b>	<b>127</b>

Fonte: Própria – elaborada a partir da WoS-SSCI, janeiro de 2016.

## APÊNDICE C – MODELO CONCEITUAL DO PROJETO de PESQUISA

A Figura 12 apresenta o modelo original de pesquisa, apresentado no projeto de dissertação.

Figura 12 – Modelo conceitual do projeto de pesquisa



Fonte: Adaptado de Savoldelli et al. (2014).

## APÊNDICE D – RESUMO DA PESQUISA

O Quadro 18 sintetiza os principais aspectos referentes ao projeto de pesquisa.

Quadro 18 – Resumo da pesquisa

<b>Questão de Pesquisa</b>	<b>Como os fatores direcionadores promovem a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão?</b>	
<b>Objetivos da Pesquisa</b>	<p><b>Objetivo Geral:</b> Analisar como os fatores direcionadores promovem a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir os fatores direcionadores para a criação de valor público na adoção em e-serviços pelo cidadão.</li> <li>2. Propor um modelo conceitual que identifique as relações entre os fatores direcionadores de criação de valor público, segundo a percepção do cidadão, por meio da adoção de um e-serviço.</li> <li>3. Identificar a percepção do cidadão sobre a criação de valor público, por meio da adoção de um e-serviço.</li> </ol>	
<b>Dimensões das Categorias</b>	(1) Fatores direcionadores de valor público e (2) Valor público	
<b>Categorias e Variáveis</b>	<b>Processo colaborativo</b>	Diálogo com a sociedade, Colaboração e Empoderamento do cidadão.
	<b>Abertura governamental</b>	Transparência governamental e Abertura para colaboração.
	<b>Design do serviço</b>	Orientação para o usuário.
	<b>Confiança dos cidadãos</b>	Confiança na tecnologia e Confiança no governo.
	<b>Criação de Valor público</b>	Conveniência, Experiência no serviço e Atitude.
<b>Enfoque e Caráter</b>	Qualitativo e exploratório-descritivo	
<b>Tipo de pesquisa</b>	Transversal	
<b>Método</b>	Estudo de caso único: “agendamento eletrônico de carteira de identidade”	
<b>Unidade de análise</b>	Usuário do serviço	
<b>Técnicas de coleta de dados</b>	Entrevista semiestruturada e Observação Direta	



<b>Técnica de análise de dados</b>	Análise de conteúdo por meio de análise categorial
<b>Locais de coleta de dados</b>	O Instituto de Identificação de Porto Alegre - IGP como caso piloto. E, posteriormente, as centrais de Atendimento do TUDO <i>Fácil</i> em Porto Alegre: no Centro, Zona Norte e Zona Sul.
<b>Perfil dos Entrevistados</b>	Usuários que adotaram o e-serviço, usuários que não adotaram o e-serviço, gerente da central do Tudo Fácil, coordenador do IGP, atendente da confecção da carteira, atendente do chat e atendente do auto-atendimento.

Fonte: A autora, 2016.

## APÊNDICE E – CARACTERÍSTICAS dos ENTREVISTADOS

A Tabela 17 apresenta as características dos respondentes da pesquisa.

Tabela 17 - Distribuição temporal das publicações de valor público

Código do Entrevistado	Perfil do Entrevistado	Local da Entrevista	Data da Entrevista	Atividade	Gênero	Faixa Etária	Graus de Instrução	Renda Familiar	Residência
C1-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Trabalha	Masculino	Mais de 60 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	2.641,00 a 4.400,00	Não reside em POA
C2-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Trabalha	Masculino	Mais de 60 anos	Terminou a faculdade	Mais de 8.800,00	Não reside em POA
C3-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Trabalha	Feminino	35 a 44 anos	Terminou a 4a. série	Até 880,00	Não reside em POA
C4-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Trabalha	Feminino	25 a 34 anos	Terminou a faculdade	881,00 a 1.760,00	Não reside em POA
C5-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Trabalha	Feminino	16 a 24 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	Até 880,00	Não reside em POA
C6-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Estudante	Feminino	25 a 34 anos	Terminou a faculdade	1.761,00 a 2.640,00	Não reside em POA
C7-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Trabalha	Masculino	16 a 24 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	Até 880,00	Não reside em POA
C8-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Trabalha	Masculino	16 a 24 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	Mais de 8.800,00	Não reside em POA
C9-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Dona de casa	Feminino	25 a 34 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	Até 880,00	Não reside em POA
C10-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Estudante	Masculino	16 a 24 anos	Terminou a 4a. série	1.761,00 a 2.640,00	Reside em POA
C11-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Feminino	35 a 44 anos	Terminou a faculdade	2.641,00 a 4.400,00	Reside em POA
C12-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Feminino	35 a 44 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	2.641,00 a 4.400,00	Reside em POA
C13-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Feminino	25 a 34 anos	Terminou a faculdade	2.641,00 a 4.400,00	Reside em POA
C14-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Feminino	35 a 44 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	2.641,00 a 4.400,00	Reside em POA
C15-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Masculino	25 a 34 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	2.641,00 a 4.400,00	Reside em POA
C16-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Feminino	35 a 44 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	881,00 a 1.760,00	Reside em POA
C17-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Feminino	35 a 44 anos	Terminou a faculdade	Mais de 8.800,00	Não reside em POA
C18-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Feminino	25 a 34 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	881,00 a 1.760,00	Reside em POA
C19-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Estudante	Feminino	25 a 34 anos	Terminou a faculdade	2.641,00 a 4.400,00	Reside em POA
C20-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Trabalha	Feminino	16 a 24 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	2.641,00 a 4.400,00	Não reside em POA
C21-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Norte	04/10/2016	Trabalha	Masculino	35 a 44 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	4.401,00 a 8.800,00	Reside em POA
C22-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Norte	04/10/2016	Aposentado	Masculino	Mais de 60 anos	Terminou a 4a. série	1.761,00 a 2.640,00	Reside em POA
C23-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Norte	04/10/2016	Trabalha	Feminino	45 a 59 anos	Terminou a faculdade	2.641,00 a 4.400,00	Não reside em POA
C24-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Norte	04/10/2016	Estudante	Masculino	16 a 24 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	Mais de 8.800,00	Reside em POA
C25-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Norte	04/10/2016	Trabalha	Masculino	35 a 44 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	2.641,00 a 4.400,00	Não reside em POA
C26-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Norte	04/10/2016	Aposentado	Masculino	45 a 59 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	Mais de 8.800,00	Reside em POA
C27-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Sul	04/10/2016	Trabalha	Feminino	16 a 24 anos	Terminou o 3º ano do 2º grau ou Ensino Médio	881,00 a 1.760,00	Reside em POA
C28-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Sul	04/10/2016	Trabalha	Masculino	35 a 44 anos	Terminou a faculdade	2.641,00 a 4.400,00	Reside em POA
C29-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Sul	04/10/2016	Aposentado	Masculino	Mais de 60 anos	Terminou a 4a. série	4.401,00 a 8.800,00	Reside em POA
C30-NA	Usuário que não adotou	TUDOFácil Zona Sul	04/10/2016	Trabalha	Masculino	45 a 59 anos	Terminou a faculdade	Mais de 8.800,00	Reside em POA
C31-A	Usuário que adotou	TUDOFácil Zona Sul	05/10/2016	Trabalha	Masculino	35 a 44 anos	Terminou a faculdade	4.401,00 a 8.800,00	Reside em POA
G1-IGP	Coordenador do IGP	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G2-GTF	Gerente da unidade do TFácil	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G3-IGP	Coordenador do IGP	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G4-ATE	Atendente da Carteira de Identidade	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G5-ATE	Atendente da Carteira de Identidade	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G6-ATE	Atendente da Carteira de Identidade	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G7-GTF	Gerente da unidade do TFácil	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G8-ATC	Atendente do Chat - Ouvidoria	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G9-ATC	Atendente do Chat - Ouvidoria	TUDOFácil Centro	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G10-GTF	Gerente da unidade do TFácil	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G11-IGP	Coordenador do IGP	TUDOFácil Zona Norte	28/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G12-ATE	Atendente da Carteira de Identidade	TUDOFácil Zona Norte	30/09/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G13-ATA	Atendente do Auto-Atendimento	TUDOFácil Zona Norte	04/10/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G14-IGP	Coordenador do IGP	TUDOFácil Zona Sul	04/10/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído
G15-GTF	Gerente da unidade do TFácil	TUDOFácil Zona Sul	05/10/2016	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído	Não atribuído

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

## APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

<p>O objetivo desta pesquisa é compreender o que as pessoas acham da marcação de horário da carteira pela internet.</p> <p>Você não precisa informar seu nome e nem o seu contato.</p> <p>Antes de iniciar a pesquisa, preciso verificar algumas informações suas para validar se o seu perfil faz parte do grupo que preciso entrevistar.</p>
<p><b>Você sabe que você pode marcar horário pela internet para ser atendido na carteira de identidade?</b></p> <p>( ) sim                      ( ) não                      &lt; Se a resposta for SIM continua na entrevista &gt;</p>
<p><b>Você fez o agendamento eletrônico pela internet ou veio direto, sem agendar, fazer a carteira?</b></p> <p>( ) agendou                      ( ) não agendou</p>
<p><b>É a 1ª. vez que você fez o agendamento eletrônico ou já tinha usado antes?</b></p> <p>( ) 1ª vez                      ( ) não é 1ª. vez</p>

### 1. GERAL

Lembra na hora que tu foi usar a marcação pela internet, como foi?

O que tu achou da marcação pela internet?

Você preferiu marcar hora e não vir direto aqui? Por quê?

Teve alguma preocupação quando usou o serviço? Qual?

### 2. PRIVACIDADE

Tu sabe que teus dados informados transitam na internet, né?

Tu já pensou sobre isso? Que tu acha disso?

### 3. SEGURANÇA

Como tu vê a internet?

Se tu tivesse que escolher um símbolo para representar a internet, seria uma porta aberta, um cadeado ou um rio?

Por que tu acha que é o símbolo X?

Tu acha que a segurança na internet foi um motivo para tu usar o agendamento?

### 4. CONFIANÇA no GOVERNO

O agendamento é um serviço que o governo colocou para as pessoas usarem. Tu acha que o governo age no melhor interesse do cidadão?

Porquê?

Dê um exemplo.

No caso da marcação da carteira isso contribuiu para tu usar o serviço pela internet?

Tu acha que a confiança no governo foi um motivo para tu usar o agendamento?

### 5. TRANSPARÊNCIA

A transparência acontece quando o governo divulga as informações para sociedade. O que tu acha disso?

Você acha que o governo presta contas para sociedade?

Você acha que o governo encoraja o compartilhamento de informações?

E no caso do agendamento, você acha que as informações que o governo oferece durante o agendamento, o tornam mais transparente?

Por que você acha que o agendamento contribui para a percepção de transparência?

## **6. GOVERNO ABERTO**

Governo aberto é aquele que busca sugestões da sociedade. É como se o governo coloque ouvidos para escutar as pessoas. O que você acha disso?

Por que tu acha importante o governo escutar as pessoas?

E no caso do agendamento, você sentiu isso? Percebeu o governo mais aberto?

Tu acha que fato do governo estar aberto foi um motivo para tu usar o agendamento?

## **7. DIÁLOGO**

O governo pode falar com as pessoas pela internet. Por ex., e trocar e-mails ou colocar uma pessoa por chat para tirar dúvidas. O que você acha disso?

Você já usou isso?

Na tua opinião isso é importante?

E no caso do agendamento você conversou com o governo? Sabia que tinha esta possibilidade?

## **8. COLABORAÇÃO**

Colaboração é quando o governo abre formas das pessoas colaborarem, sugerirem novos jeitos de fazer o serviço. Tu acha isso importante?

Quais formas você acha que o governo poderia pedir sugestões à sociedade no agendamento?

Você acha que se tivessem mais formas de colaboração, as pessoas usariam mais os serviços do agendamento? Porquê?

## **9. EMPODERAMENTO**

Imagina que tu pudesse dizer a forma de fazer o agendamento ou melhorar o jeito atual. Por ex. mudar a ordem que as informações são solicitadas para as pessoas, quais informações são solicitadas. Tu sentiria com influência? Com poder?

Porque tu se sentiria com influência?

Você acha que se tivessem mais formas de influência e opinião, as pessoas usariam mais os serviços do agendamento? Porquê?

## **10. ORIENTAÇÃO AO USUÁRIO**

Quando o governo pensou no agendamento, ele pensou em como fazer, os passos que as pessoas deveriam dar, as informações que as pessoas dariam, etc. Me conta, quando tu usou, desde o início, como foi?

Tu achou amigável? Porquê?

Tu achou complicado de usar? Porquê?

Tu acha que a facilidade faz as pessoas usarem mais o agendamento pela internet? Porquê?

## **11. CONVENIÊNCIA**

O governo pensou em facilitar a vida das pessoas com o agendamento. Você acha que a marcação pela internet facilitou a tua vida? De que forma?

No que (mais) facilitou a tua vida?

Por que facilitou a tua vida?

Tu acha que estes fatores faz as pessoas usarem mais o agendamento pela internet? Porquê?

**12. EXPERIÊNCIA**

Qual foi a sensação de usar o agendamento?

Foi melhor ou pior do que tu esperava?

Atendeu a tua expectativa?

Foi útil usar o agendamento? Por quê?

Tu acha que o agendamento traz benefícios para as pessoas? Porquê?

**13. CONFIANÇA → COLABORAÇÃO**

Você acha que quanto mais a pessoa confiar na internet e no governo, mais ela vai ajudar o governo com sugestões para melhoria do agendamento OU mesmo confiando não irá colaborar com sugestões e ideias?

Porquê?

Cite exemplos.

**14. TRANSPARÊNCIA → CONFIANÇA**

Você acha que quanto mais a pessoa perceber o governo transparente, mais ela vai confiar no governo OU mesmo percebendo o governo mais aberto ela desconfiará do governo?

Porquê?

Cite exemplos.

**15. COLABORAÇÃO → TRANSPARÊNCIA**

Você acha que mesmo que a pessoa perceba que o governo quer receber sugestões, isso não vai fazer com que ela perceba o governo mais transparente e aberto? Ou não?

Porquê?

Cite exemplos.

**16. COLABORAÇÃO → DESIGN**

Você acha que se o governo receber mais sugestões da sociedade, a forma do serviço ser prestado pela internet pode ser mais fácil e simples e, ainda, estará mais adequado as necessidades dos cidadãos?

Porquê?

Cite exemplos.

**17. VALOR PÚBLICO**

Você acha que se juntar confiança, transparência, colaboração e melhor forma de prestação de serviços as pessoas vão perceber melhor que os interesses da sociedade estão sendo atendidos pelo governo?

**Tem algo mais que você queira me falar sobre agendamento eletrônico da carteira de identidade?**

## APÊNDICE G – OFÍCIO PARA CONSETIMENTO DA PESQUISA



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Porto Alegre, 30 de Agosto de 2016.

Prezada Sra. Carla de Abreu Vieira,

Governo Eletrônico é um dos temas pesquisados na linha de pesquisa "Gestão da Informação", do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS. A mestranda Karen Maria Gross Lopes, sob minha orientação, desenvolve projeto de pesquisa que tem como objetivo analisar como os fatores direcionadores influenciam a criação de valor público na prestação de serviços eletrônicos. Para tanto, pretende-se utilizar como estudo de caso único o "agendamento eletrônico da carteira de identidade" de responsabilidade do Departamento de Identificação - DI. A seguir são elencados os critérios utilizados para a escolha deste serviço como escopo da pesquisa:

- (i) é um serviço com alto nível de utilização pelo cidadão;
- (ii) possibilita a análise dos casos onde o cidadão utilizou o serviço de agendamento e também a análise do cidadão que não utilizou;
- (iii) permite a coleta em locais distintos e múltiplos contextos;
- (iv) possibilita a triangulação dos dados entre perfis de entrevistados distintos;
- (v) os locais de coleta permitem acesso a diferentes perfis de entrevistados.

Solicito a autorização para execução da coleta dos dados, por meio de observação direta e entrevistas semi-estruturadas, de forma presencial, abrangendo cidadãos usuários e não-usuários do serviço de agendamento eletrônico, bem como, do gestor do local e dos atendentes da confecção da carteira.

Estima-se aproximadamente 15 minutos de duração para cada entrevista, que serão gravadas com prévio consentimento. Todas as entrevistas e observações serão conduzidas pela própria mestranda e devem ser realizadas durante o mês de setembro.

Pretende-se realizar coletas nas três centrais de atendimento presencial do TUDOFácil, no Centro, Zona Norte e Zona Sul, que também serão conduzidas pela mestranda.

A realização da entrevista propriamente dita depende, também, da anuência do entrevistado. Será garantido o sigilo e confidencialidade das respostas visto que nenhuma informação pessoal de identificação, como nome, telefone ou documento de identidade, serão fornecidos à entrevistadora. Os dados coletados que ficarão armazenados junto às pesquisadoras.

**PUCRS**

Campus Central  
Av. Itália, 6681 - Prédio 50 Sala 1105 - CEP 90619-900  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 33203524 - Fax (51) 33203876



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Após a análise dos dados, os resultados serão fornecidos à SEPLAN, como insumo para tomada de decisão de necessidades de aprimoramento do serviço público prestado e, especialmente, retorno dos cidadãos sobre a sua percepção de quais aspectos são considerados relevantes como criação e entrega de valor público.

Informamos, também, que o Departamento de Identificação autorizou a coleta teste na sede na Avenida da Azenha, 255 e tem conhecimento da coleta nas três unidades do Tudo Fácil.

Certos de sua compreensão e deliberação positiva ao pleito desta Universidade.

Atenciosamente,



Prof. Dra. Marie Anne Macadar  
Programa de Pós-Graduação em Administração

PUCRS

Campus Central  
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 Sala 1105 – CEP 90619-907  
Porto Alegre – RS – Brasil  
Fone: (51) 33203524 – Fax: (51) 33203876  
E-mail: [ppgad@pucrs.br](mailto:ppgad@pucrs.br)  
[www.pucrs.br/face/ppgad](http://www.pucrs.br/face/ppgad)