

# ***E-government e a prioritização de Stakeholders***

Carlos Manuel Lopes Borralho <sup>1</sup>, António Manuel Soares Serrano <sup>2</sup>

1) Instituto Politécnico de Beja, Beja, Portugal

[cborralho@megamail.pt](mailto:cborralho@megamail.pt)

2) Universidade de Évora, Évora, Portugal

[amss@uevora.pt](mailto:amss@uevora.pt)

## **Resumo**

A prioritização de *stakeholders*, enunciada pela *stakeholders salience theory*, permite perceber os relacionamentos entre partes interessadas e é alterada pelo *e-government*.

A investigação desenvolvida assumiu um posicionamento ontológico relativista, epistemológico interpretativista e recorreu a um desenho de investigação alicerçado em estudos de caso.

Conclui-se que o *e-government* condiciona a prioritização de *stakeholders* na medida em que altera a perceção de urgência das solicitações, reduz o poder discricionário e modifica a forma como a legitimidade é exposta, embora se considere que diretamente a legitimidade das solicitações não é alterada.

**Palavras-chave:** *e-government*, *stakeholders*, poder, legitimidade, urgência, gestão.

## **1. Introdução**

Este artigo pondera os fundamentos da *stakeholders salience theory*, centra-se nos atributos poder, legitimidade e urgência, enunciados por Mitchell, Agle e Wood [1997], para examinar a forma como o *e-government* afeta e é afetado pela dinâmica de *stakeholders*.

Adota-se a abordagem pragmática da teoria dos *stakeholders* defendida por Freeman [2008].

O desempenho das organizações públicas reflete interesses variados, que condicionam e são condicionados pelo *e-government*. O alinhamento de interesses nem sempre ocorre. Se nem todas as necessidades podem ser atendidas importa entender como ocorre prioritização quando existe recurso ao *e-government*.

## 2. E-government

O *e-government* é um conceito multifacetado ligado à integração vertical e horizontal das organizações governamentais [UN E-Government Survey 2008].

A utilização de TICs constitui o ponto fulcral do conceito de *e-government*, também designado por administração pública eletrónica, governo digital, governo eletrónico, por um acrónimo, e-gov, eGOV, entre outros [Asgarkhani 2005].

O conceito de *e-government* remonta a 1993, quando o governo dos Estados Unidos da América lançou um documento denominado *Information Superhighway Plan* [Hu et al. 2004]. Consiste num termo recente com desenvolvimento paralelo ao crescimento das TICs, onde se alicerça, sobretudo, da Internet.

O *e-government* representa uma tentativa de aplicação do conceito de *e-business* ao setor público, com o potencial e limitações que tal acarreta, nomeadamente as que decorrem da dimensão, da fragmentação do processo decisório, do enquadramento do negócio de cada organização pública, entre outras [Zorrinho e Moura 2000; Garson 2004].

Ao conceito de *e-government* estão associadas três perspetivas de análise usuais na literatura [Allan et al. 2006]. A primeira centra-se no entendimento do conjunto de características que o *e-government* apresenta e nas que se entende que deveria apresentar. A segunda foca-se nas aplicações do *e-government* e na especificidade dos intervenientes, perspetiva relevada neste artigo. A terceira entende o *e-government* como conceito inacabado, enfatiza o seu estado evolucionário e apresenta níveis de maturidade. Assume a comparação entre organizações, adota a prática de *benchmarking*.

Asgarkhani [2005] reforça quatro grupos de atitudes perante o *e-government*: otimistas puros, otimistas moderados, pessimistas e instrumentistas.

Os otimistas puros assumem que o uso de tecnologia representa uma especialização, melhora as capacidades de governação, estimula uma Administração Pública mais célere e transparente. Consideram que os custos são amplamente compensados pelos benefícios de um melhor processo decisório e pela melhoria das atividades operacionais. Ou seja, avocam um posicionamento fundado na teoria da cibernética, ao assumirem que melhor informação permite melhor controlo [Asgarkhani 2005].

Na perspetiva dos otimistas moderados reconhece-se a possibilidade de um aumento do controlo do processo decisório, mas também se considera que os benefícios do aumento da eficiência têm como contrapartida o comprometimento da liberdade individual e da privacidade, bem como o

aumento da influência sobre as decisões políticas, situação que pode reduzir o poder [Asgarkhani 2005].

Para os pessimistas é assumido que a quem mais dá mais se exige, logo o excesso de informação levará à procura de mais informação, situação que tornará os processos decisórios demorados e entrópicos. Assumem que independentemente da maior estruturação de processos existirá a tendência para cultivar o exercício do julgamento no processo de decisão, subestimando e subvalorizando esse processo [Asgarkhani 2005].

Para os instrumentistas é assumido que o *e-government* é claramente um meio e não um fim [Asgarkhani 2005], posição avocada neste artigo.

O *e-government* obriga à alteração de processos, tem uma significativa dimensão organizacional além da tecnológica [Salhofer e Ferbas 2007]. É nessa linha de pensamento que Allan et al. [2006] referem que a revisão da literatura no domínio do *e-government* permite identificar o conceito de tecnologias de informação e comunicação enquanto elemento nuclear, bem como sete definições acessórias: entrega de serviço; público; melhoria; eficiência; negócio; interação; transação.

Já Fang [2002] centra a análise nos conceitos de integração, onnipresença, transparência, facilidade de uso, acesso, segurança, privacidade e interoperabilidade.

O *e-government* é um sustentáculo da governança, entendida como governação desejada [Asgarkhani 2005].

No contexto deste artigo o *e-government* traduz um meio destinado a produzir informação, centrado na utilização de TICs, com recurso à Internet e à Intranet, por parte de organizações públicas e todos quantos com elas se relacionam, com vista à maximização da satisfação dos seus *stakeholders*.

### **3. Stakeholders**

Em sentido amplo *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo, passível de afetar o alcance dos objetivos organizacionais e ser afetado por esses objetivos, enquanto em sentido restrito *stakeholders* são indivíduos ou grupos que condicionam a sobrevivência de uma organização [Freeman e Reed, 1983; Freeman, 1984]. Em sentido restrito a tónica na dependência da organização reduz a abrangência do conceito, porque podem existir indivíduos afetados pelos objetivos organizacionais mas sem capacidade de afetar esses objetivos. O conceito de *stakeholders* não se dissocia da força, da cooperação ou ameaça [Savage et al. 1991].

A teoria dos *stakeholders* trespassou várias áreas científicas [Pouloudi 1999; Freeman et al. 2004]. Parte da confrontação entre comportamento social observado e performance económica observada. Releva a perceção acerca do papel desempenhado pelos atores e possíveis formas de atuar sobre eles [Key 1999].

O relacionamento entre *stakeholders* e a organização, bem como as consequências multilaterais que podem ser estabelecidas, são o fulcro a considerar. É por isso que numa perspetiva prática é irrelevante a forma como um *stakeholder* é catalogado, aquilo que é decisivo são os seus interesses e a cooperação ou ameaça que resulta do facto desses interesses serem, ou não, atendidos [Freeman e Reed 1983; Roberto 2006].

A perspetiva instrumental da teoria dos *stakeholders* não indica que existe tratamento igual entre *stakeholders* [Freeman e Phillips 2002].

Os trabalhos de Mitchell et al. [1997] assumem particular importância ao permitirem hierarquizar interesses em competição, de acordo com a combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência, conforme se apresenta.

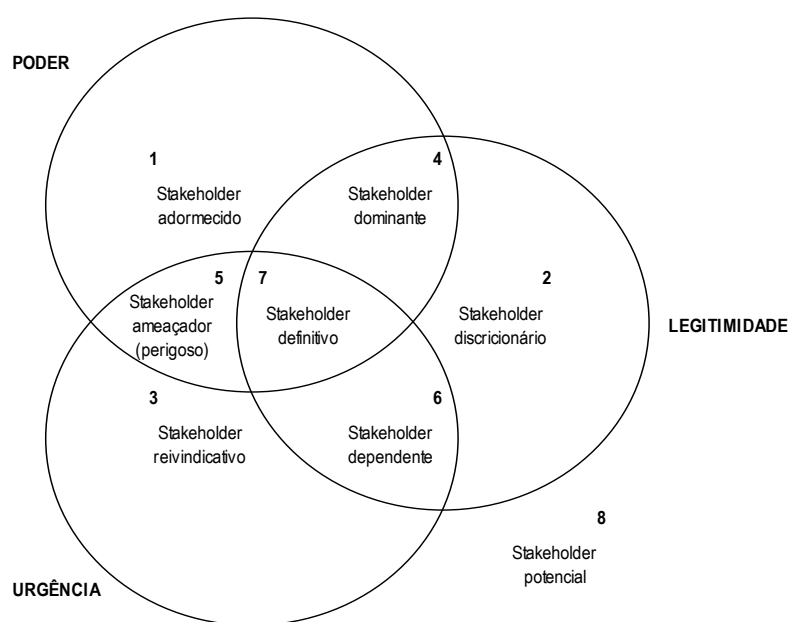


Figura 1 – Tipologia de *stakeholders* apresentada por Mitchell et al. [1997]

O poder é entendido enquanto possibilidade de alguém conseguir impor a sua vontade independentemente da resistência que encontrar. Já a legitimidade representa uma perceção relativamente comum que um conjunto de ações é apropriado a um contexto, de acordo com normas, valores e crenças socialmente construídas e aceites pelos membros de uma sociedade.

A urgência é entendida enquanto o grau em que alguém acredita que determinada resposta não pode ser diferida [Mitchell et al. 1997].

Todos os *stakeholders* detentores de apenas uma característica são categorizados como “latentes”, com relevância baixa. Os que possuem apenas poder de “adormecidos”, os que só possuem legitimidade de “discrecionários” e os que apenas têm urgência de “reivindicativos”. Categorizam de “expectantes”, com relevância moderada, os que possuem duas das três categorias. Classificam de “dominantes” os que possuem poder e legitimidade, de “dependentes” os que possuem legitimidade e urgência e “perigosos” os que possuem poder e urgência [Mitchell et al. 1997]. Roberto [2006] refere que os “perigosos” são os que atuam fora dos limites da legitimidade e põem em risco os envolvidos. Todos os *stakeholders* que possuírem as três características são altamente relevantes, apresentam elevado potencial de ameaça ou cooperação.

#### **4. Questão e método**

Entender a mediação do *e-government* nas relações com *stakeholders* constituiu objetivo da investigação. Foi colocada a questão: como pode o *e-government* condicionar a priorização de *stakeholders* e a priorização de *stakeholders* condicionar o *e-government*?

À questão foi associada a proposição: o *e-government* condiciona a gestão de *stakeholders*, pode modificar os atributos poder, legitimidade e urgência e, através disso, modificar a priorização de *stakeholders*.

No domínio da ontologia foi seguido um postulado relativista [Khazanchi e Munkvold 2002]. A nível epistemológico foi assumida natureza interpretativista [Klein e Myers 1999; Myers 2007; Myers e Newman 2007].

Quanto à sequência e ordenação de procedimentos conducentes à aplicação de técnicas e geração de conhecimento foi assumido âmbito qualitativo [Cervo e Bervian 1983; Khazanchi e Munkvold 2002; Astolfi et al. 2002; Kawalek e Jayaratna 2003]. O desenho da investigação recorreu a estudos de caso, com recurso à *stakeholders salience theory* enquanto padrão [Yin 1994]. Os casos estudados foram o Centro Distrital de Segurança Social de Beja – CDSSB –, a Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva, S.A. – EDIA – e o Instituto Politécnico de Beja – IPBeja, casos A, B e C, respetivamente.

A escolha dos casos considerou a conveniência decorrente da localização, a dimensão considerável, quando comparada com outras organizações públicas no distrito de Beja, a diversidade de perfis e a disponibilidade.

O caso A e o caso C têm forma jurídica de instituto público. O caso A traduz um serviço distrital de um instituto com âmbito nacional. O caso B consiste numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, que exerce atividade centrada no aproveitamento do empreendimento de fins múltiplos de Alqueva. O caso C traduz um instituto regional.

Pretendeu-se comparar organizações públicas com atribuições, graus de autonomia e conteúdos funcionais díspares.

O trabalho de campo decorreu entre os meses de fevereiro e outubro de 2010.

No âmbito das técnicas e instrumentos de investigação recorreu-se a entrevista e questionário para recolha de dados, além de observações, bem como a análise de conteúdo para interpretação de resultados. Complementarmente usaram-se tabelas de frequências, teste de Wilcoxon, teste do Sinal e  $\alpha$  de Cronbach.

A dinâmica de *stakeholders* foi expressa no questionário através de uma variável latente [Hill e Hill 2002]. Para limitar respostas de fuga e evitar respostas centradas recorreu-se à escala de Likert com quatro pontos [Gil 1989].

Recorreu-se a tabelas de frequência com o propósito de perceber o sentido das respostas e eventuais modificações na dinâmica de *stakeholders*. O recurso ao teste de Wilcoxon e teste do Sinal, este último sempre que a simetria não foi assegurada, aferiu a estabilidade das respostas no tempo. Já o recurso ao  $\alpha$  de Cronbach aferiu a consistência das respostas, característica necessária para estimativa de fiabilidade [Hill e Hill 2002; Maroco e Garcia-Marques 2006].

O questionário foi sujeito a pré-teste. Foi inicialmente distribuído em suporte papel a quinze respondentes e apresentado a três especialistas. Foram efetuados ajustamentos que também refletiram os resultados das entrevistas do caso A – estudo piloto.

O pré-teste não procurou resposta à questão de investigação, apenas avaliar a construção do questionário. A sua aplicação extensiva não apresenta utilidade. Permitiu verificar a clareza dos termos e questões, a forma, a ordem e adicionar elementos [Mucchielli 1979].

O questionário foi distribuído em dois momentos para aferir a estabilidade temporal das respostas. Os potenciais respondentes foram todos os trabalhadores públicos com correio eletrónico atribuído pelas organizações.

O acesso ao questionário utilizou página de Internet e eliminou a devolução de questionários incompletos, o tempo e custo elevados [Cervo e Bervian 1983; Gil 1989; Ferreira 1999].

O caso A foi suportado em 92 questionários. Em 205 potenciais respondentes, obtiveram-se 49 respostas no primeiro momento e 43 no segundo. O caso B foi suportado em 158 questionários,

86 no primeiro momento e 72 no segundo, de um total de 198 possíveis respondentes. O caso C foi suportado em 87 questionários, disponibilizados a 161 possíveis respondentes, com taxas de resposta de 29,19% e 24,84% no primeiro e segundo momento, respetivamente.

Foram usadas entrevistas semiestruturadas por combinarem a flexibilidade nas respostas com uma estrutura de questões coerente [Gil 1989; Moreira 1994; Albarello 1997; Fortin 1999; Savoie-Zajc 2003; Barañano 2004]. No total foram efetuadas 46 entrevistas, 19 no caso A, 16 no caso B e 11 no caso C.

Na entrevista e no questionário a motivação dos respondentes foi centrada no apelo à necessidade de prestígio e pressão social de conformidade [Mucchielli 1979]. Evitou-se o recurso a siglas e adotou-se linguagem simples, para acautelar eventuais insuficiências vocabulares dos respondentes. A não sugestão de respostas e o estímulo à existência de posicionamento sem pressionar diretamente o entrevistado foram elementos perfilhados [Gil 1989]. A intervenção do entrevistador foi reduzida ao máximo [Guerra 2006].

A escolha dos entrevistados foi efetuada com base em critérios de representatividade social [Guerra, 2006]. A obtenção da diversidade interna foi centrada na heterogeneidade dos sujeitos de cada grupo, reforçando o contraste e minimizando as possibilidades de saturação [Guerra, 2006]. Já no que respeita à diversidade externa decorreu do uso de casos múltiplos, com áreas de atividade e estrutura organizativa díspares.

As entrevistas foram gravadas após consentimento dos entrevistados, transcritas e sujeitas a análise categorial de conteúdo [Bardin 1977]. Os entrevistados foram identificados a partir de um número e da letra “E”, como prefixo. A transcrição das entrevistas foi feita em três fases. Na primeira fase procedeu-se à transcrição da gravação para texto, sem supressão de elementos inúteis ou pontuação [Guerra 2006]. Numa segunda fase foi atribuída pontuação ao texto e efetuada a supressão de elementos que restringiam a inteligibilidade. Numa terceira fase procedeu-se à codificação do conteúdo.

## **5. Discussão dos resultados**

Os respondentes ao questionário do caso A tinham idade média de 45 anos, 69,6% eram homens, 51,9% detinham licenciatura. Prevaleram as ciências sociais com 51,3% logo seguidas das humanidades com 21,8%. No domínio profissional 30,8% eram dirigentes, 28,2% técnicos superiores, 29,5% assistentes técnicos e 11,5% detinham outro enquadramento. Quanto ao tempo de experiência 21,8% tinham entre 6 e 11 anos, 25,6% tinham entre 12 e 17 anos, 24,4% tinham entre 30 e 35 anos, repartindo-se os restantes por outros períodos.

No caso B a média de idades foi 36 anos, 53,8% eram mulheres, 70,2% eram licenciados. Prevaleram as ciências da engenharia e tecnologias com 25,9%, seguidos pelas ciências sociais com 24,7% e as ciências agrárias com 19%. Aqui 65,2% dos respondentes eram técnicos superiores, 12,7% eram dirigentes, 15,2% assistentes técnicos e 6,9% indicaram outras funções. Quanto ao tempo de experiência profissional 14,6% tinha menos de 6 anos, 38% entre 6 e 12 anos, 29,7% entre 12 e 18 anos e 11,4% entre 18 e 24 anos.

No caso C a idade média situou-se nos 41,7 anos, 74,70% eram mulheres. Aqui 52,9% eram licenciados, seguidos dos detentores do ensino secundário com 27,6%. Predominou a formação em ciências sociais com 48,3%. Quanto ao enquadramento profissional 46% eram técnicos superiores, seguidos dos assistentes técnicos com 36,8%. Os dirigentes representaram apenas 8%. Quanto ao tempo de experiência profissional global 37,9% apresentaram entre 18 e 24 anos, 33,3% entre 12 e 18 anos e 10,3% entre 6 e 12 anos.

As respostas distribuíram-se conforme tabela seguinte.

N.º	Item	CASO A - CDSSB					CASO B - EDIA					CASO C - IPBeja				
		DT	DP	CP	CT	NSR	DT	DP	CP	CT	NSR	DT	DP	CP	CT	NSR
1	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera o poder de indivíduos e grupos.	13,3	17,8	36,7	14,4	17,8	25,9	24,7	34,2	5,7	9,5	12,6	24,1	44,8	11,5	7,0
2	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a legitimidade das solicitações de indivíduos e grupos.	36,7	40,0	6,7	2,2	14,4	39,9	43,0	4,4	1,3	11,4	26,4	50,6	16,1	1,1	5,8
3	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a urgência das solicitações de indivíduos e grupos.	26,7	11,1	41,1	11,1	10,0	18,4	25,3	41,8	7,6	6,9	11,5	31,0	31,0	20,7	5,8
4	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de ameaça de indivíduos e grupos aos objectivos da organização.	11,1	38,9	17,8	8,9	23,3	17,7	38,6	20,3	1,9	21,5	9,2	47,1	28,7	6,9	8,1
5	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de cooperação de indivíduos e grupos no alcance dos objectivos da organização.	17,8	36,7	21,1	8,9	15,5	24,1	43,0	20,9	2,5	9,5	16,1	43,7	23,0	9,2	8,0
DT = Discorda totalmente; DP = Discorda parcialmente; CP = Concorda parcialmente; CT = Concorda totalmente; NSR = Não sabe, ou não quer, responder. Valores expressos em %.																

Tabela 1 – Frequências

Os valores de  $\alpha$  atestam, para todos os casos, elevada consistência nas respostas, conforme quadro seguinte.

$\alpha$ de Cronbach Estandarizado	Valor
Caso A	0,882
Caso B	0,740
Caso C	0,846

Tabela 2 – Consistência

O recurso ao teste de Wilcoxon e ao Teste dos Sinais, ao apresentarem um *P-value* maior que 0,05 não permitiram considerar a existência de instabilidade temporal nas respostas.



As respostas ao questionário confirmaram a existência de alterações, mas foram insuficientes para as explicar, situação suprida pelas entrevistas.

### 5.1. Caso A – CDSSB

Verificou-se que a legitimidade percebida é modificada pelo recurso ao e-government, pois a possibilidade de acesso rápido a informação, considerada com integridade acautelada, bem como o aumento do potencial para cruzamento de dados, reforçam o controlo e permitem expor comportamentos considerados abusivos. É neste contexto referido que com *“(...) aplicações locais havia mais possibilidade de haver fraude (...), porque a informação não era cruzada (...)”*. Anteriormente *“(...) a nível de prestações sociais, por exemplo, recebiam o abono em Beja, em Lisboa, no Porto, não havia ligação entre as nossas bases de dados (...)”* (E13). Ou ainda *“(...) tivemos situações de fraude, por funcionários, que se os processos não fossem tratados informaticamente não tinham sido detetadas (...)”* (E11).

O reforço na exposição da legitimidade é ainda consequente de uma maior integridade dos dados, comparativamente à situação verificada no momento em que o recurso à utilização das TICs apresentava uma configuração diferente. É nesse contexto indicado *“(...) consigo verificar, consigo perceber, consigo retirar, consigo ir ver (...)”* (E7), *“(...) nós automaticamente sabemos (...)”* (E6), *“(...) temos a certeza do que estamos a dizer (...)”* (E1), *“(...) agora os dados estão disponíveis (...)”* (E11).

A comparabilidade dos dados é reforçada na medida em que requer a uniformização de procedimentos e o redesenho de processos. Esta situação é particularmente importante no controlo da variabilidade humana e reduz o poder discricionário dos envolvidos. Conforme é referido, *“(...) influenciam porque efetivamente nos dá uma segurança diferente (...). Porque a questão da subjetividade desaparece (...). As aplicações são cegas a todas as outras circunstâncias. Aí pode-nos ajudar de forma indireta porque há uma maior segurança nas decisões (...)”* (E5).

A redução da variabilidade humana é nuclear para se conseguir equidade no tratamento e não pode ser dissociada da responsabilização. É também por isso que outro dirigente defende que *“(...) há garantidamente um acréscimo significativo de transparência..., porque de facto ficam registados todos os procedimentos, quem foi o utilizador que os adotou e quando, em que dia, em que hora. Mas ainda o principal fator de incremento na transparência tem a ver com a redução da discricionariedade de quem decide (...)”* (E11).

A redução da variabilidade humana e a responsabilização podem reduzir a capacidade de impor a vontade a outrem, limitam o poder, pela maior exposição comportamental que potenciam. Esta

situação, por exemplo, é reforçada com a afirmação, “(...) a aplicação informática não me deixa voltar atrás (...)” (E7).

A formalização que o e-government pode acarretar é um reforço à responsabilização. Aumenta a transparência dos relacionamentos e acautela a integridade dos dados e informação. É neste contexto que um entrevistado indica que “(...) aquilo que está no sistema, está no sistema. Se nós temos acesso a informação conjunta e se aquilo é um dado objetivo, é um facto e dificilmente haverá divergências e orientações diferentes (...)” (E17).

A urgência é também influenciada na medida em que o e-government traz “(...) maior fiabilidade e com maior celeridade (...)” (E11). Se existe maior celeridade no acesso, os utilizadores reclamam mais rapidamente resposta. Por essa razão um dos entrevistados argumenta que os utentes estão “(...) muito mais exigentes e barafustam por saberem que a informação está mais à mão (...)” (E13).

## **5.2. Caso B – EDIA**

Evidencia-se o facto do e-government criar “(...) maior exposição da organização (...), eu posso não ter um documento à minha frente e eu ser o responsável por um determinado processo. Mas também se não o tiver à minha frente parece que eu não sou responsável. Isso pode responsabilizar os intervenientes e pode não haver algum interesse nisso (...)” (E20).

Pode documentar tanto o que é confortável como o que não é, independentemente dos envolvidos. Pode até forçar à existência de respostas e reduzir o poder discricionário. É referido, “(...) quando a gente faz aquelas informações menos confortáveis para alguém decidir. Antigamente ficavam lá no molho. Agora se ficarem lá no molho alguém tem que justificar. Porque o sistema já não está em papel, já não se perdeu o papel. Está lá. Se não quiserem despachar, é menos confortável. Por isso além de serem sistemas mais eficientes, são sistemas mais transparentes! Pode ser uma ameaça (...)” (E26).

Além de facilitar a obtenção de respostas ao reduzir a perceção de legitimidade nas situações de não resposta, o e-government pode reforçar o controlo e requerer um nível de detalhe muito superior àquele que existia quando tal recurso era usado em menor grau. É referido que “(...) quem exige, exige muito mais. Uma coisa que há dez anos não era exigida em determinado curto prazo hoje em dia tem mesmo que ser assim (...). Temos a Gestão Documental, temos o SAP, temos os equipamentos informáticos, temos digitalizações de documentos com reconhecimento de caracteres e isso tudo. Às vezes facilita, outras vezes complica, porque aumenta a exigência (...)” (E29). Esta afirmação exemplifica ainda a perceção de existência de

associação entre o aumento do recurso ao e-government e o aumento da urgência das solicitações.

Mais uma vez é a função de controlo a que maior reforço apresenta, permitindo a redução da variabilidade humana e facultando uma visualização de processos que de outra forma dificilmente seria conseguida. Nesse contexto é referido “(...) o que é aliciante, de facto, é podermos ter tudo contabilizado e perceber o que é que está a funcionar mal e perante isso, sim, atuar (...)” (E32).

### 5.3. Caso C – IPBeja

No âmbito do caso C é inequivocamente reconhecido que o e-government altera a priorização de stakeholders. Realidade evidenciada no argumento que “(...) tal como modifica as dinâmicas de poder e os circuitos de poder e de influência também pode modificar a legitimidade (...). Eu direi que a legitimidade se modifica a partir do momento em que haja uma clarificação das hierarquias (...). Portanto, também automaticamente a introdução desse tipo de princípios vai mudar a legitimidade (...)” (E42).

É reforçado que “(...) o relacionamento das pessoas é modificado (...)” (E23), ou ainda “(...) têm que provocar alterações no relacionamento (...)” (E40). Por outro lado, é acrescido que “(...) essas tecnologias contribuem e em muito, mas estamos a falar em muito, o poder de decisão, a rapidez de decisão e a forma como quem tem que decidir pode decidir (...)” (E44).

Igualmente é dito que o e-government “(...) faz com que as pessoas exijam a resposta mais urgente (...)” (E39). Maioritariamente prevalece o argumento que se “(...) poderá modificar a situação de urgência (...)” (E38), associada à velocidade de circulação da informação. Mas tal é constrangido com a existência de canais de pressão paralelos para obtenção de respostas. É exemplo disso o argumento “(...) muitas vezes a urgência aparece-nos com um telefonema (...)” (E43).

Prevalece em alguns respondentes o argumento que a legitimidade é independente do meio usado. Isso não invalida que seja inequivocamente assumido que o e-government apresenta alterações na forma como a legitimidade é percebida. Situação reforçada nos argumentos “(...) tenho a certeza que todo o indivíduo que domine a tecnologia, muito mais rapidamente dá respostas à legitimidade, ou não, dos outros indivíduos, porque a tecnologia é muito mais rápida (...)” (E40), ou “(...) as coisas têm que estar bem definidas para as pessoas se entenderem melhor (...)” (E43), bem como “(...) qualquer resposta que seja dada com base no programa é sempre única (...)” (E39), “(...) deteta-se mais rapidamente se há, ou não, ilegitimidade (...)” (E39), ou “(...) vai induzir alterações, porque reduz os mecanismos de fuga

(...)“ (E42), ou até “(...) *com a utilização das novas tecnologias de informação o erro humano, a subjetividade entre as ações é absorvida (...)*“ (E37). Portanto, é assumido que o e-government torna a “(...) *informação mais clara e objetiva (...)*” (E46).

É ainda reforçado que “(...) *quanto mais informação circula mais expostos estamos (...)*” (E37), ou “(...) *expõe, expõe muito, muitíssimo, toda a organização (...)*” (E38).

## **6. Conclusões**

O e-government condiciona a priorização de *stakeholders* na medida em que quanto maior for o seu recurso mais necessário é o alinhamento de processos. Esta situação é comum a todos os casos estudados e em todas as áreas.

A dinâmica de *stakeholders* é modificada pelo e-government e altera comportamentos de cooperação e de ameaça.

### **6.1. Elementos consonantes e discrepantes entre casos**

O grau de autonomia para estruturar processos e determinar a escolha de TICs era extremamente baixo no caso A, comparativamente aos outros.

No que respeita à perceção de mudança o caso C ostentava maior turbulência, consequência da perda de recente autonomia das unidades orgânicas e dos ajustamentos decorrentes da centralização de serviços, que subsistiam quando a investigação ocorreu.

O caso B era o que apresentava média de idades mais baixa, seguido do caso C e do caso A.

Ao nível do tempo de experiência profissional nas funções em exercício, quer no caso A como no caso C, foi encontrado um tempo médio superior a 9 anos, quando no caso B o valor ficou ligeiramente acima dos 6 anos. No domínio das habilitações literárias o caso B destaca-se dos restantes por apresentar a maior concentração de detentores do grau de licenciado. Esta última situação reflete o facto dos respondentes do caso C terem sido circunscritos aos trabalhadores públicos afetos diretamente aos serviços, excluindo docentes e discentes.

### **6.2. Implicações empíricas**

O aumento do grau de utilização das TICs amplia a perceção que uma resposta não pode ser diferida, aumenta a urgência.

Maior estruturação de processos reduz a variabilidade humana, diminui o poder discricionário.

O *e-government* eleva o controlo cibernético. Reforça a função de controlo. Quanto maior o grau de estruturação de processos mais sustida a função de planeamento e mais fácil será a visualização de desvios.

O aumento da visualização de desvios torna mais perceptível apreender quais as solicitações legítimas, comparativamente àquelas em que a legitimidade é dúbia, ou inexistente.

Embora a maioria dos respondentes ateste que a legitimidade é independente do recurso usado, foi constatado claro reconhecimento que o *e-government* altera a legitimidade percebida e que tal elemento é basilar na priorização de interesses.

A facilidade no reconhecimento da legitimidade aumenta a velocidade nas respostas. No entanto o aumento da velocidade de um fluxo de comunicação difere da velocidade duma atividade física. Nesta última o aumento da resposta é limitado por outros elementos além dos fluxos de comunicação.

### **6.3. Implicações teóricas**

Comum a todos os casos estudados é o facto de perspetivarem a relevância dos seus interlocutores em conformidade com a perceção de poder, legitimidade e urgência reconhecida aos *stakeholders*, elemento que atesta a completa robustez da utilização da *stakeholders salience theory*.

### **6.4. Limitações e investigação futura**

As principais limitações resultaram do uso de estudos de caso, nomeadamente na validade externa.

Já na entrevista e questionário poderão ter ficado excluídos possíveis respondentes de relevo. Também pode não ter existido acesso a documentos significativos, face à vontade de cada organização em os disponibilizar.

Uma oportunidade de investigação futura decorre do recurso a um universo de estudo mais alargado.

## **7. Referências**

- Albarelo, Luc, Digneffe, Françoise, Hiernaux, Jean-Pierre, Maroy, Christian, Ruquoy, Danielle e Saint-Georges, *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, 1ª Edição. Lisboa, Gradiva, 1997.
- Allan, Jennifer Decruz Owen, Rambajun, Narainee, Sood, Sanjay P., Mbarika, Victor, Agrawa, Rajeev e Saquib, Zia, *The eGovernment Concept: A Systematic Review of Research and Practitioner Literature*, IEEE, 2006.

- Asgarkhani, Mehdi, “Digital Government and its Effectiveness in Public Management Reform”, *Public Management Review*, 7, 3 [2005], 465-487.
- Astolfi, Jean-Pierre, Darot, Éliane, Ginsburguer-Vogel e Toussaint, Jaques, *As Palavras-Chave da Didática das Ciências*, Lisboa, Instituto Piaget, 2002.
- Barañano, Ana Maria, *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo, 2004.
- Bardin, Laurence, *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70, 1977.
- Cervo, A. L. e Bervian, P. A., *Metodologia Científica*, São Paulo, McGraw-Hill, 1983.
- Fang, Zhiyuan, “E-government in Digital Era: Concept, Practice, and Development”, *International Journal of Computer, the Internet Management*, 10, 2, [2002], 1-22.
- Ferreira, Virgínia, “O Inquérito por Questionário na Construção de Dados Sociológicos”, em Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (Org.), *Metodologia das Ciências Sociais*, 10ª Edição, Porto, Edições Afrontamento, 1999.
- Fortin, Marie-Fabienne e Côté, José, “O quadro de referência”, em Fortin, Marie-Fabienne, *O processo de investigação: da conceção à realização*, Loures, Lusociência, 1999, 89-98.
- Freeman, R. Edward e Phillips, Robert A., “Stakeholder Theory: A Libertarian Defense”, *Business Ethics Quarterly*, 12, 3, [2002], 331-349.
- Freeman, R. Edward e Reed, David L., “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, 15, 3, [1983], 88-106.
- Freeman, R. Edward, “Ending the so-called 'Friedman-Freeman' debate”, em Agle, Bradley R., Donaldson, Thomas, Freeman, R. Edward, Jensen, Michael C., Mitchell, Ronald K. e Wood, Donna J., *Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory*, Business Ethics Quarterly, 18, 2, [2008], 162-166.
- Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishing, 1984.
- Freeman, R. Edward, Wicks, Andrew C. e Parmar, Bidhan, “Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited”, *Organization Science*, 15, 3, [2004], 364-369.
- Garson, G. D., “The Promise of Digital Government”, em Pavlichev, A., Garson, G. David (Eds.), *Digital Government: Principles and Best Practices*, Londres, Idea Group Publishing, 2004, 2-15.
- Gil, A., *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1989.
- Guerra, Isabel Carvalho, *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*, Estoril, Principia Editora, 2006.
- Hill, M. M. e Hill, A., “Investigação Por Questionário”, 2ª Edição, Lisboa, Sílabo, 2002.
- Hu, Yong, Xiao, Jing Hua, Pang, Jia Feng e Xie, Kang, *A Research on the Appraisal Framework of e-Government Project Success*, National Social Science Foundation, 2004, 532-538.
- Kawalek, J. P. e Jayaratna, N., “Benchmarking the process of “interpretative” research in information systems”, *Benchmarking: An International Journal*, 10, 4, [2003], 400-413.
- Key, Susan, “Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory”, MCB University Press, *Management Decision*, 37, 4, [1999], 317-328.

- Khazanchi, Deepak e Munkvold, Bjørn Erik, *On the Rhetoric and Relevance of IS Research Paradigms: A conceptual Framework and Some Propositions*. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, 2002.
- Klein, Heinz K. e Myers, Michael D., “A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems”, *MIS Quarterly*, 23, 1, [1999], 67-94.
- Maroco, João e Garcia-Marques, Teresa, “Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?”, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal, Laboratório de Psicologia, 4 (1), 2006, pp. 65-90.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. e Wood, Donna J., “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, 22, 4, [1997], 853-886.
- Moreira, Carlos Diogo, *Planeamento e estratégias da investigação social*, Lisboa, Instituto das Ciências Sociais e Políticas, 1994.
- Mucchielli, R., “O Questionário na Pesquisa Psicossocial”, São Paulo, Livraria Martins Fontes Editora, 1979.
- Mucchielli, R., *O Questionário na Pesquisa Psicossocial*, São Paulo, Livraria Martins Fontes Editora, 1979.
- Myers, Michael D., Newman, Michael, “The qualitative interview in IS research: Examining the craft”, *Information and Organization*, 17, 2007, 2-26.
- Myers, Michael D., *Qualitative Research in Information Systems*, <http://www.qual.auckland.ac.nz>, [24-09-2007], 2007.
- Pouloudi, Athanasia, *Aspects of the Stakeholder Concept and their Implications for Information Systems Development*, Proceedings of 32nd Hawaii International Conference on Systems Sciences, 1999.
- Roberto, José Afonso Carvoeiras, *O desempenho organizacional numa perspectiva de integração dos distintos interesses em competição: casos do setor vitivinícola do alentejo*, Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 2006.
- Salhofer, Peter e Ferbas, David, *A Pragmatic Approach to the Introduction of EGovernment*, The Proceedings of the 8th Annual International Digital Government Research Conference, 2007.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. e Blair, J. D., “Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders”, *Academy of Management Executive*, 5, 2, 1991, 61-75.
- Savoie-Zajc, Lorraine, “A Entrevista Semidirigida”, em Gauthier, Benôit, *Investigação Social* (3ª Ed.), Loures, Lusociência, 2003, 279-301.
- UN E-Government Survey, *From E-Government to Connected Governance*, New York, United Nations publication, 2008.
- Yin, Robert K., *Case Study Research – Design and Methods*, 2nd Edition, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.
- Zorrinho, Carlos e Moura, Palmira, “As fontes, os agentes e os conteúdos de informação: o caso Alentejo Digital”, *Moderna Gestão Pública: dos Meios aos Resultados*, Lisboa. Instituto Nacional de Administração, 2000, 255-265.