



**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e
Cooperação Internacional
Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional**

JAILZA MENDES DA COSTA

**GOVERNO ELETRÔNICO: Adoção sob a perspectiva do
servidor público**

João Pessoa / PB

2023

JAILZA MENDES DA COSTA

**GOVERNO ELETRÔNICO: Adoção sob a perspectiva do
servidor público**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba, na linha de pesquisa de Gestão Governamental e Social, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional.

Orientador: Flávio Perazzo Barbosa Mota, Dr.

João Pessoa / PB

2023

Ficha catalográfica

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

C838g Costa, Jailza Mendes da.

Governo eletrônico : adoção sob a perspectiva do servidor público / Jailza Mendes da Costa. - João Pessoa, 2023.

104 f. : il.

Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Governo eletrônico. 2. Servidor público. 3. Adoção obrigatória - Tecnologias. 4. Método AHP. I. Mota, Flávio Perazzo Barbosa. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35-028.27(043)

JAILZA MENDES DA COSTA

GOVERNO ELETRÔNICO: Adoção sob a perspectiva do servidor público

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba, na linha de pesquisa de Gestão Governamental e Social, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional.

Orientador: Flávio Perazzo Barbosa Mota, Dr.

Data de aprovação: 31/07/2023

Banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **FLAVIO PERAZZO BARBOSA MOTA**
Data: 07/11/2023 10:49:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota
Orientador/Presidente da Banca Examinadora – PGPCI/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO**
Data: 06/11/2023 10:48:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Examinador(a) Interno – PGPCI/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **DIOGO HENRIQUE HELAL**
Data: 07/11/2023 10:36:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal
Examinador Externo - FUNDAJ

Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: Isto é óbvio! Por que não pensei nisso antes?

Peter Drucker

Pois estou confiante nisso mesmo, que Aquele que começou uma boa obra em vós o aperfeiçoará.
Filipenses 1:6

AGRADECIMENTOS

Em pesquisa rápida sobre gratidão, a definição envolve uma junção de sentimentos, que perpassa o reconhecimento, o amor, a fidelidade e a amizade, em paralelo a uma ação com o verbo agradecer. E se olharmos a essência do que seria verbo, percebe-se a existência de ação, processo ou estado. Neste momento da dissertação, em que a entrega foi realizada por meio de uma banca de defesa, é notável enxergar que este momento jamais aconteceria, se não houvesse um alicerce gigantesco para nos sustentar durante a caminhada e a construção deste ciclo denominado Mestrado. Alicerce este, que em meu coração fica pulsando diversos atores essenciais neste processo de aprendizagem.

Em primeiro lugar, antes de denominar os atores, e com a consciência de que poderia nem estar aqui elaborando esses agradecimentos, se não fosse pelo cuidado de Deus. Minha Gratidão ao Deus ao qual sirvo, em Quem deposito e entrego tudo que tenho, que têm me acompanhado em todos os momentos da minha vida, e deposita sobre minha vida Graça e Misericórdia diariamente, Obrigada Papai.

Em segundo lugar, agora sim apresentando os atores de minha base, Minha Gratidão aos meus familiares, aos meus pais e meus irmãos, que são o meu elo mais forte aqui na terra, a razão da minha existência. E aproveito para mencionar e ressaltar os pilares da minha vida, o meu Pai, senhor José Mendes e minha mãe, a senhora Verônica Targino, Obrigada por tanto, obrigada por tudo.

Em terceiro lugar, as pessoas que fizeram parte da minha construção como pessoa, as que eu tive a oportunidade de conhecer em diversos momentos da minha vida, as que eu chamo de amigos, seja no jardim da infância, seja no momento da adolescência, seja neste momento da vivência da vida jovem adulta. Pessoas que fazem da construção do meu eu, da minha rede, que somaram a minha vida diversas experiências, que hoje faz toda a diferença na forma como eu me posiciono.

Em quarto lugar, aos mentores que tive durante a minha construção de vida, como aprendiz eterno, mentores estes que agregam conteúdos, vivências, novas perspectivas, descobertas, e que os chamo de professores. Minha Gratidão a cada professor que tive durante a minha caminhada, e que acrescentaram a minha estrada tijolos que fundamentam minhas percepções do novo que se abre, por meio do conhecimento. Poderia elencar diversos professores que tive durante o percurso, mas utilizo-me do nome do meu orientador,

Professor Flávio Perazzo, que além de impactar na vida acadêmica de diversos alunos, nos impacta diariamente também pela sua sensibilidade e humanidade, e que honra o tê-lo como orientador, obrigada.

Em quinto lugar, agradeço às pessoas que fazem parte do ambiente que tive a oportunidade de aplicar a minha pesquisa, e que contribuo como colaboradora na figura de servidora. Obrigada a todos os meus colegas de trabalho, que somam ao meu eu, diariamente, seja por meio de cooperação, seja na instância pessoal, Vocês tiveram uma participação importantíssima nesta minha construção. Obrigada a todos os que convivo diariamente, aos que se propuseram a participar da pesquisa, e aos que direta ou indiretamente contribuíram nesta caminhada.

Em sexto lugar, aos meus colegas de turma de mestrado, por todas as vivências, pelas experiências trocadas, pelas somas em vários campos, vocês proporcionam leveza a esta caminhada. Obrigada por cada vivência compartilhada, pela cooperação, pela parceria, que bom que foram cada um de vocês.

É latente a existência de diversos atores, que impactam e impactaram minha formação, que contribuíram de diversas formas para minha caminhada, que proporcionaram a oportunidade de manter a chama da curiosidade aberta e pulsando aqui. E que esta construção venha a me proporcionar momentos de disrupções em todos os ambientes em que eu tiver a oportunidade de me inserir, e fazer a diferença. O sentimento constante aqui é a gratidão. Obrigada.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a adoção do governo digital por servidores públicos envolvidos na prestação de serviços públicos em uma organização do Estado da Paraíba. E nesta busca, utilizou-se o método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (SAATY, 1980; GUPTA; BHASKAR; SINGH, 2017). A escolha pelo método justifica-se pela abrangência da análise, que o método apresenta, quanto à perspectiva da adoção obrigatória, o que possibilitou o preenchimento da lacuna de pesquisas que analisam a adoção do governo eletrônico por servidores públicos. A amostra utilizada foi de 31 servidores efetivos que atuam na Secretaria de Estado da Administração do Estado da Paraíba, em sua maioria do sexo masculino (63,3%), na faixa etária de 36 a 45 anos, e possuem tempo de serviço público de 10 anos. O Método AHP, por meio da hierarquia proposta por Gupta; Bhaskar; Singh (2017), possibilitou a apresentação dos pesos dos principais fatores e subfatores que influenciam a adoção do governo eletrônico na ótica dos servidores públicos. Entre os resultados encontrados, os fatores organizacionais foram apontados como principal fator a motivar a adoção do governo eletrônico por servidores públicos, o que aponta para a importância do apoio da organização, no sentido de oferecer treinamento e assistência técnica aos seus funcionários e o quanto esta ação pode impactar a aceitabilidade. E em comparação a análise desenvolvida por Gupta; Bhaskar; Singh (2017), os resultados se mostraram semelhantes na perspectiva dos especialistas, quanto aos principais fatores, porém com ocorrência de percepções diferentes, quanto aos pesos de alguns subfatores. O que direciona ao prisma de como a análise de quem opera o sistema, pode ser o diferencial no sucesso ou não, no processo de implementação do governo eletrônico. Quanto à classificação global dos subfatores, no que se refere a influência da adoção do governo eletrônico por servidores públicos, o subfator treinamento ficou em primeiro lugar, o que demonstra a importância da capacitação desses servidores. E que a alocação dos recursos com treinamento para os colaboradores da organização, pode ser uma das soluções em avivar o senso de pertencimento do servidor, na construção de processo de transformação digital em cooperação. Percebe-se que por mais que a inserção das TICs na administração pública, não seja recente, alguns entraves tem impossibilitado o sucesso de fato, porém é perceptível que o seu desenvolvimento, encontra-se na fase da transformação e os representantes governamentais necessitam tratar o governo digital, com a essência de uma política pública. A necessidade de repensar a capacidade governamental, é urgente. E a inserção de estratégias,

com o foco no desenvolvimento das habilidades dos servidores, pode ser um campo que transformará as incertezas, em materialização da digitalização do setor público.

Palavras-Chave: Governo eletrônico; Servidor público; Adoção obrigatória; AHP.

ABSTRACT

This research aims to identify the factors that influence the adoption of digital government by public servants involved in the provision of public services in an organization in the State of Paraíba. And in this search, the multi-criteria Analytic Hierarchy Process (AHP) method was used (SAATY, 1980; GUPTA; BHASKAR; SINGH, 2017). The choice of the method is justified by the scope of the analysis that the method presents, regarding the perspective of mandatory adoption, which made it possible to fill the gap in research that analyzes the adoption of electronic government by public servants. The sample used was 31 permanent employees who work at the State Secretariat for Administration of the State of Paraíba, the majority of whom are male (63.3%), aged between 36 and 45 years, and have years of public service 10 years. The AHP Method, through the hierarchy proposed by Gupta; Bhaskar; Singh (2017), made it possible to present the weights of the main factors and sub-factors that influence the adoption of electronic government from the perspective of public servants. Among the results found, organizational factors were highlighted as the main factor motivating the adoption of electronic government by public servants, which points to the importance of support from the organization, in the sense of offering training and technical assistance to its employees and the extent to which this action may impact acceptability. And in comparison to the analysis developed by Gupta; Bhaskar; Singh (2017), the results were similar from the experts' perspective, regarding the main factors, but with different perceptions regarding the weights of some sub-factors. Which points to the perspective of how the analysis of who operates the system can be the difference in success or not in the process of implementing electronic government. Regarding the global classification of subfactors, with regard to the influence of the adoption of electronic government by public servants, the training subfactor came first, which demonstrates the importance of training these servants. And that the allocation of training resources for the organization's employees can be one of the solutions in enhancing the employee's sense of belonging, in building a digital transformation process in cooperation. It is clear that even though the insertion of ICTs in public administration is not recent, some obstacles have made it impossible to actually succeed, but it is clear that its development is in the transformation phase and government representatives need to address the issue. digital government, with the essence of public policy. The need to rethink government capacity is urgent. And the insertion of strategies, with a focus on developing the skills of employees, can be a field that will transform uncertainties, into the materialization of the digitalization of the public sector.

Keywords: Electronic government; Public server; Mandatory adoption; AHP.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1	Termos que circundam o Governo Eletrônico	24
Figura 2	Linha do Tempo - Governo Eletrônico no Brasil	25
Figura 3	Correlações entre Autores - “ Employee adoption”	33
Figura 4	Ocorrência de Correlação entre as palavras-chaves dos artigos selecionados	34
Figura 5	Breve Histórico da Transformação Digital no Governo da Paraíba	41
Figura 6	Hierarquia AHP	45

QUADROS

Quadro 1	17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	22
Quadro 2	Estudos realizados sobre a perspectiva da adoção obrigatória	30
Quadro 3	Modelos ou Técnicas - Adoção Obrigatória	35
Quadro 4	Fatores e subfatores que influenciam a adoção do egov	43
Quadro 5	Escala de Importância Relativa	46
Quadro 6	Exemplo de como o questionário foi respondido com as comparações par a par	47
Quadro 7	Exemplo de matriz - Fatores Principais	47
Quadro 8	Métodos – Decisão em grupo	48
Quadro 9	Índice Consistência Aleatório	51

TABELAS

Tabela 1	Matrizes Média Geométrica	49
Tabela 2	Matriz Normalizada	50
Tabela 3	Fatores principais (Peso)	53
Tabela 4	Subfator Características Pessoais – Peso	54
Tabela 5	Subfator Fatores Técnicos – Peso	55
Tabela 6	Subfatores Organizacionais – Peso	56
Tabela 7	Subfatores Confiança – Peso	57
Tabela 8	Classificação Global – Subfatores	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	14
1.1 Justificativa	18
1.2 Estrutura da dissertação	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Governo Eletrônico	21
2.2 Governo Eletrônico sob a perspectiva da adoção dos servidores públicos	27
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
5. DIÁLOGO COM A LITERATURA	60
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
APÊNDICES / ANEXOS	72

1. INTRODUÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

A administração pública tem recebido investimentos quanto ao desenvolvimento de suas ações, pautado em uma busca de oferecer serviços públicos cada vez mais eficientes e eficazes. E para isso, a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tem sido imprescindível, principalmente com a migração que o serviço público tem vivenciado, do físico para o digital. A inserção das TICs no âmbito da administração pública tem resultado em uma reorganização dos serviços governamentais, denominado de governo eletrônico (RACHMAWATI et al., 2022). Ou seja, vivenciam-se mudanças disruptivas, em que o governo deve repensar a sua capacidade, entender quais são os novos desafios e fortalecer seus sistemas (MAZZUCATO, 2021).

Com a mudança para a Administração Gerencial, a implementação do conceito do governo eletrônico, se torna indispensável na gestão pública brasileira, tendo como justificativa a melhoria na gestão e na prestação de serviços à sociedade. O que ocasionou que a democracia defendida na Constituição Cidadã de 1988, ganhasse novas formas de garantir a participação e o controle dos cidadãos na prestação de serviços públicos (CRISTÓVAM; SAIKALI; SOUZA, 2020). O governo eletrônico tem um papel importante na transformação da relação governo e sociedade, seja na prestação de serviços públicos, seja na publicidade das ações governamentais, seja na transparência das informações geradas, tudo com o foco em criar espaços em que o cidadão possa exercer seu protagonismo (RAMOS TORRES; NICOLÁS, 2019).

O governo eletrônico, definido como o uso das TICs para aprimorar os serviços públicos (NUR SYUHAINI; BERÉNYI, 2022), tem sido visto pelas Nações Unidas como a pedra fundamental e inevitável para a transformação das instituições públicas. Porém, sua implementação ainda tem sido um desafio, já que diversas vertentes têm surgido, principalmente quando se fala no comportamento não adaptativo do funcionário público. A busca por um governo eletrônico mais sustentável e totalmente voltado para mudanças, que resultarão em melhorias a longo prazo, tem estado alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ou seja, as TICs têm um papel importantíssimo na construção de organizações eficazes, inclusivas e responsáveis.

A filosofia de governo, em que o diálogo entre o Estado e os cidadãos (relacionamento bidirecional) torna-se mais latente com a inserção das TICs na Administração Pública, o que proporciona a criação de valor público, com resultados mais efetivos. Esta inserção, permite a inovação transformacional, que seria a transformação de setores, com novas estruturas de trabalho, de organizações, de relacionamentos, tudo voltado

para uma melhoria substancial na performance. E acrescenta que esta nova forma de perceber a democracia, pode ser considerada como uma inovação conceitual, com a mudança da visão off-line para a percepção online, em que a sociedade é protagonista. Estas novas percepções conceituais, só é possível com a elaboração de políticas públicas específicas, em que o foco é o desenvolvimento de instrumentos que possibilitem a inovação (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019).

Inicialmente os programas de reforma e modernização do Estado, com a incorporação das TICs, tinham o foco em resolver problemas de natureza econômica, e acreditavam que ajustar as ações do governo para atender o setor privado e as agências internacionais, já era a inovação (MESQUITA, 2019). Zelinski (2021) coloca o governo eletrônico como ponto essencial no processo de modernização da máquina pública, cuja centralização dos serviços públicos deve ser direcionada à perspectiva dos cidadãos, ao possibilitar e impulsionar o crescimento do controle social.

Em meio a transformação que a administração pública tem vivenciado com a inserção das TICs, termos como digitalização, participação social, eficiência na prestação de serviços públicos, corroboram para uma transição e um novo paradigma centrado em uma democracia ativa. Neste processo, com o foco na digitalização dos processos e na melhoria da prestação de serviços, algumas vantagens são percebidas como economicidade, transparência, controle social. E destaca, que a percepção e a abertura do gestor público para a importância da transformação digital no país, são vistas como um dos desafios do Governo digital, em soma ao não acesso, por uma determinada parte da população brasileira (RECK; HUBNER, 2021).

Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) destaca que a aplicação do governo eletrônico no Brasil, tem sido percebido a partir de duas dimensões, uma relacionada a ação administrativa (melhoria nas rotinas burocráticas) e outra no cumprimento dos direitos sociais (acesso à informação), sem esquecer de considerar as singularidades de cada tipo de serviço público.

Visão, modernização, transformação digital e TICs são palavras de ordem neste ambiente vinculado à administração pública, que pensa em aprimorar seus serviços públicos. Tseng et al., (2008) menciona que esta evolução com o auxílio das TICs no setor público tem evidenciado algumas questões institucionais e gerenciais, que podem ser impedimentos, a exemplo da cultura da burocracia, rotina, regulamentação, mas que terão que ser observados no processo de implementação do governo eletrônico. Neste processo, surgem alguns desafios, porque mesmo que os governos entendam a importância do governo eletrônico, para quebra de paradigmas, no que se refere a melhorias dos processos governamentais, ainda é

preciso ampliar o uso do governo eletrônico (ZIEMBA; PAPA; JADAMUS-HACURA, 2016).

Dias, Sano e Medeiros (2019) destaca que existem alguns desafios a serem levados em consideração neste processo de inserção das TICs no governo, como a qualidade e a precisão dos dados, a usabilidade do sistema, alinhamento entre os objetivos da organização e a elaboração dos projetos de TICs, comportamental (resistência a mudanças), leis e regulamentos e o funcionamento dos diferentes níveis de governo.

Parte disso passa pela adoção e aceitação por parte dos funcionários. Dukic, Dukic e Bertovic (2017) destacam que a perspectiva interna da organização, no caso os funcionários públicos, seriam o componente mais desafiador do governo eletrônico, e o sucesso da transformação do serviço público depende potencialmente de sua disposição em aceitar mudanças. Afinal, quando se refere aos funcionários do governo, os mesmos não têm a opção de adotar, ou seja, devem trabalhar com ferramentas de governo eletrônico de forma obrigatória (RANA; BHASKAR; BHASKAR, 2020).

A incorporação do governo eletrônico na gestão pública possibilita uma dinâmica mais efetiva no diálogo com os mais diversos *stakeholders*, entre estes, o cidadão tem sido o principal beneficiado por meio da implementação de práticas institucionais, com o foco em um governo acessível a todos. Mas, claro que estas mudanças, devem estar alinhadas aos interesses organizacionais e gerenciais, principalmente no que se refere a perspectiva dos servidores públicos, pois são os que precisam lidar com rompimento nas práticas, e atuam direta ou indiretamente na oferta de serviços públicos (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019).

Apesar dessa importância, ainda se percebe uma aparente fragilidade na comunidade acadêmica ao explorar tal fenômeno. Isso ficou perceptível na revisão sistemática desenvolvida ao longo deste projeto, ao utilizar palavras-chave que conectaram governo eletrônico, adoção e funcionários. Entre as possíveis explicações do porquê implementar o governo eletrônico é um desafio, Nur Syuhaini e Berényi (2022) relatam que na perspectiva do funcionário, teria-se a resistência à mudança, lentidão na adoção, falta de habilidades e motivação. Este comportamento não adaptativo tem dificultado o esforço para um governo eletrônico nos moldes do que se espera dos objetivos das ODS.

Estudos como o de Padhi e Mohapatra (2011) já tentavam entender quais seriam os facilitadores e os inibidores que poderiam explicar a propensão das pessoas em adotar e usar novas tecnologias. Todavia, na perspectiva de algo obrigatório, para o sucesso do governo eletrônico, é imperativa a adoção do e-gov por parte dos funcionários (GUPTA; BHASKAR; SINGH, 2017). Para isso, também é necessário compreender fatores cognitivos e

comportamentais que influenciam a adoção e utilização do governo eletrônico (AZAMELA et al., 2022). Neste sentido, Gupta, Bhaskar e Singh (2017) destacam a importância da adoção do governo eletrônico pelos funcionários públicos, tendo em vista que o sucesso ou não da adoção e difusão do governo eletrônico depende muito de como os funcionários veem as TICs, e de sua intenção e disposição de adotar, o que pode convencer o cidadão sobre suas utilidades e benefícios. Além disso, colocam que entre os fatores inibidores da adoção de governo eletrônico, estariam as barreiras institucionais, técnicas, operacionais e pessoais, enquanto que os facilitadores ficariam por parte do apoio do governo, do suporte da organização e dos serviços auxiliares.

Portanto, ao discorrer sobre a importância da adoção do governo eletrônico por funcionários, e quais seriam os facilitadores ou inibidores desta aceitação, esta pesquisa tem o intuito de responder o seguinte questionamento: quais os fatores que influenciam a adoção do governo digital pelos servidores públicos envolvidos na prestação de serviços públicos?

Com o intuito de responder o questionamento acima, ao apresentar a adoção do governo digital como variável dependente e fatores organizacionais, confiança, fatores técnicos, características pessoais, as variáveis independentes, a presente pesquisa pretende alcançar sua finalidade a partir do seguinte escopo:

Objetivo Geral

Identificar os fatores que influenciam a adoção do governo digital por servidores públicos envolvidos na prestação de serviços públicos.

Objetivos Específicos

- Adaptar o modelo de categorização de Gupta, Bhaskar e Singh (2017) dos fatores e subfatores que influenciam a adoção do governo eletrônico por funcionários públicos no contexto brasileiro;
- Aplicar em uma organização pública, o método multicritério AHP, para priorização dos fatores que contribuem para adoção do governo eletrônico, na perspectiva dos servidores públicos;
- Apresentar pesos e um ranking global dos subfatores que influenciam a adoção do governo digital por parte dos servidores públicos no contexto brasileiro;
- Propor, com base nos resultados encontrados, alternativas que possam influenciar na eficiência de implantação do governo eletrônico.

1.1 Justificativa

Governo digital, implementação bem-sucedida, adoção, funcionários, desafios, intenção, decisão são alguns dos termos que circundam a inquietação na perspectiva desta pesquisa, que tem o intuito de identificar quais os fatores influenciam ou não, a adoção do governo eletrônico pelos funcionários. Essa é uma temática ainda não tão aprofundada, tendo em vista que apresenta a adoção de um ponto de vista obrigatório, que leva em consideração fatores ambientados nas organizações e fatores internos aos usuários. Gupta, Bhaskar e Singh (2017) relatam que a maioria dos estudos que investigam a perspectiva da adoção, levam em consideração o ponto de vista do cidadão, o que destaca a originalidade deste estudo, em analisar a adoção da óptica do funcionário público.

É notório os inúmeros benefícios para a administração pública, com a inserção das TICs, ao contribuir eficazmente na prestação dos serviços públicos. Chopra et al. (2022) destacam que a adoção do e-gov pelos funcionários tende a melhorar a comunicação, a cooperação, além de influenciar no desenvolvimento do funcionário, o que leva a presumir que a adoção do governo eletrônico em um ambiente organizacional da administração pública estimula gradativamente o desempenho do funcionário na execução de seu trabalho.

Bhaskar, Vinay e Joshi (2020) acrescentam que por mais que o funcionário seja essencial para a difusão do governo eletrônico, pouca atenção tem sido colocada em como estes funcionários têm recepcionado esta inserção das TICs no ambiente da administração pública. Além disso, os autores argumentam que seria interessante antes de qualquer ação, a conscientização dos benefícios que o uso da tecnologia pode trazer para o setor público e para os funcionários.

Ou seja, por mais que a implementação do governo eletrônico venha ocorrendo nas mais diversas instâncias em nível global, a sua difusão tende a ficar um pouco prejudicada, quando se menciona a não adoção pelos funcionários, que poderiam ser os principais defensores dos benefícios das tecnologias para a prestação de um serviço público eficaz. Afinal, muitos benefícios podem não ser aproveitados em sua totalidade, quando se percebe as inúmeras barreiras que se tem quando se fala em adoção do governo eletrônico pelos funcionários (BHASKAR; VINAY; JOSHI, 2020).

Na revisão sistemática da literatura (RSL) realizada ao longo deste trabalho, percebe-se que é recente a preocupação em entender quais os fatores tendem a influenciar ou não a adoção do e-gov por servidores públicos. Todavia, também se percebe que entender estes

fatores pode direcionar os agentes governamentais em uma melhor ação, quanto ao possível sucesso do governo eletrônico. No momento em que a sociedade se encontra, não há como voltar atrás, quanto à inserção das tecnologias na administração pública, como relatam Afonso e Monteiro (2022), afinal, o mundo mudou, e, com ele, os serviços públicos têm ganhando outra roupagem, na ruptura do físico para o digital.

O mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional proporciona o ambiente acadêmico oportuno para aprofundar as discussões nas mais diversas instâncias do campo de públicas, permeando o contexto internacional. Com o intuito de contribuir em pesquisas da linha 2 - Gestão Governamental e Social, a ideia desta pesquisa apresenta discussões quanto às transformações que vem acontecendo na administração pública com a inserção das TICs. Isso corrobora com uma das propostas da linha, ao discutir as transformações na gestão de interesse público e suas implicações, com o foco na formulação e implementação de estratégias, políticas e inovação.

A caminhada que nos conduziu no processo de construção desta dissertação, evidencia que a discussão em torno da adoção obrigatória é algo ainda em construção e que a maioria dos diálogos, o foco é na entrega, sem levar em consideração os agentes de transformação que a proporcionam de forma efetiva. Neste ponto, a aplicação desta pesquisa, assim como seus resultados direciona a uma nova possibilidade, que poderá ser o diferencial nas implementações do governo digital, no âmbito das mais distintas esferas governamentais. Tendo em vista, que ao acrescentar este olhar nas discussões, as organizações públicas tendem a ampliar o escopo das mudanças, seja por meio de legislações, na cultura organizacional e a criação de políticas públicas mais efetivas. E assim, romper as barreiras que os fatores inibidores acrescentam e percebam o quanto o apoio e o suporte organizacional pode ser diferencial no processo de transformação.

Com os resultados deste estudo espera-se contribuir com ideias que permitam pesquisadores, formuladores de políticas e ambientes profissionais verificar como se encontra a execução de projetos de governo eletrônico, desde a sua implementação. Ou seja, tenta-se identificar os fatores que podem influenciar na adoção do e-gov pelos funcionários públicos, o que pode contribuir em decisões mais assertivas das organizações governamentais, tendo em vista que o funcionário público é peça-chave na transformação do serviço público.

1.2 Estrutura da dissertação

Essa dissertação está estruturada em cinco capítulos: (1) Introdução; (2) Referencial Teórico; (3) Metodologia; (4) Discussão dos Resultados; e (5) Conclusão.

O primeiro capítulo buscou situar o leitor na perspectiva da adoção do governo eletrônico quando é obrigatória, ao apresentar a perspectiva do funcionário público, contextualizando o questionamento que será respondido ao longo da realização da pesquisa, seguido dos objetivos a serem alcançados. Em seguida, apresentou a justificativa do porquê a temática é importante e como está interligada a abordagem esperada pela linha 2 do PGPCI.

O segundo capítulo proporciona ao leitor uma imersão no contexto do governo eletrônico, por meio de uma revisão sistemática de literatura, permitindo enxergar como as pesquisas vêm se comportando quando o assunto é a adoção do governo eletrônico na ótica obrigatória pelos funcionários públicos, incluindo como o governo eletrônico vem se desenvolvendo em nível nacional e quais as práticas que vêm sendo realizadas.

O terceiro capítulo permite ao leitor a percepção de como foi aplicada a técnica multicritério AHP, ao ser apresentada pelas pesquisas anteriores, como um dos métodos que permitem categorizar os fatores de forma hierarquicamente, que influem sobre a adoção do governo eletrônico, quando a mesma é obrigatória.

O quarto capítulo posiciona o leitor diante os resultados encontrados, ao apresentar as vertentes a serem consideradas, quando o assunto é adoção do governo eletrônico por servidores públicos. Apresenta discussões entre os resultados com a literatura, o que proporciona a possibilidade de realizar comparações entre a perspectiva dos especialistas e a dos colaboradores.

O quinto capítulo apresenta imersões quanto às possibilidades de soluções, que podem ser utilizadas para influenciar a aceitabilidade do governo eletrônico pelos servidores públicos, o que direciona a reflexões e debates neste prisma.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico encontra-se estruturado em duas partes, a primeira proporciona uma imersão sobre a conceituação do governo eletrônico, ao permitir enxergar como ocorreu o seu desdobramento também em nível nacional. A segunda parte propiciará um aprofundamento de como as pesquisas vêm discutindo a adoção do governo eletrônico, quando a mesma é obrigatória, refinamento que foi realizado a partir de uma revisão sistemática de literatura.

2.1 Governo Eletrônico

A Administração Pública pautada na busca de oferecer ao cidadão um serviço de qualidade tem vislumbrado na inovação uma das formas de fortalecer o serviço público, principalmente em um período em que é latente a transformação do setor público, mediante a migração dos processos manuais para os serviços digitais (GHOLAMI et al., 2021). Percebe-se que esta mudança tem ocorrido em um ritmo muito rápido, com a evolução das tecnologias, ferramentas e métodos (BASAHHEL; YAMIN, 2017). Mudança esta que vem influenciando na forma como o governo interage com a sociedade, ao inserir as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), o que resulta em governos atualizados, ao transformar a infraestrutura para atender de forma eficiente e eficaz (BASAHHEL; YAMIN, 2017).

Neste processo de modernização da gestão pública, as TICs surgem para: facilitar, tornando os serviços mais rápidos (BASAHHEL; YAMIN, 2017); contribuir na eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos (DINIZ et al., 2009); ampliar a oferta de serviços ao cidadão, com qualidade e forma efetiva (ARAUJO; REINHARD; CUNHA, 2018); e otimizar os processos nas mais distintas áreas (DA SILVA BROGNOLI; FERENHOF, 2020). Com a implementação das TICs na administração pública, a figura do governo eletrônico se torna primordial, na redefinição da atuação do governo juntamente ao cidadão (ARAUJO; REINHARD; CUNHA, 2018). Nur Syuhaini e Berényi (2022) relatam que o governo eletrônico tende a aperfeiçoar as atividades das organizações do setor público, por meio das TICs.

A implementação do governo eletrônico influi em mudanças disruptivas nas configurações organizacionais e gerenciais, sendo um catalisador na reinvenção do governo, ao contribuir com melhorias na prestação de serviços on-line no setor público (TSENG et al., 2008). Mazzucato (2021) salienta que para superar os grandes desafios envolvidos na necessidade da organização, é preciso uma abordagem ousada nos processos de inovação.

Com a Pandemia da Covid-19, a transformação antes necessária, não pode mais ser adiada, o que fez com que as TICs passassem a serem indispensáveis, colocando o governo eletrônico como pedra angular da transformação digital do serviço público, como relata as Nações Unidas, ao posicioná-lo como um bem global que deve beneficiar a todos.

Vinculada a um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a disseminação das TICs se insere na Agenda 2030, como uma tendência mundial, ao impactar diretamente a ODS 16, e, conseqüentemente, fortalecendo a modernização do Estado no Objetivo 17. As Nações Unidas na busca pela integração digital e de um governo ágil e adaptável, vislumbram a implementação do governo eletrônico em sua totalidade, ao considerar a instituição, os regulamentos, as políticas e as estratégias, como um dos grandes desafios pela frente. Entre os desafios, a observância da inserção das TICs nas organizações públicas é que deve ser algo inclusivo (AYYASH; HERZALLAH; AL-SHARAFI, 2022).

A Organização das Nações Unidas (ONU) apresentou por meio de um pacto global, com abrangência em 193 países-membros, 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com o objetivo de oferecer possibilidades de um mundo melhor, mais justo e livre de desigualdades sociais até 2030, Quadro 1. Os ODS e suas metas são aspirações globais, e cada governo, pelas particularidades e desafios que o envolve, deve decidir como será realizada sua incorporação em suas estratégias de planejamento.

QUADRO 1 - 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Objetivo 1	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
Objetivo 2	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável
Objetivo 3	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades
Objetivo 4	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos
Objetivo 5	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
Objetivo 6	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos
Objetivo 7	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos
Objetivo 8	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos
Objetivo 9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
Objetivo 10	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
Objetivo 11	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis
Objetivo 12	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
Objetivo 13	Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos
Objetivo 14	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável

Objetivo 15	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade
Objetivo 16	<p>Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis</p> <p>16.3 Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos</p> <p>16.5 Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas</p> <p><u>16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis</u></p> <p><u>16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis</u></p> <p>16.8 Ampliar e fortalecer a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global</p>
Objetivo 17	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Fonte: ONU (2023)

O ODS que se vincula à perspectiva da construção desta pesquisa é a apresentada no ODS 16, em que por meio de um desenvolvimento sustentável, percorre a promoção da construção de instituições eficazes e responsáveis e inclusivas. As TICs são vistas pela ONU, com potencial para acelerar este processo, e promover uma vida digna para todos. Principalmente no que se refere a meta 16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis e a meta 16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis, Quadro 1. Entre as ações, que o Sistema das Nações Unidas tem inserido seu apoio no desenvolvimento sustentável do Brasil, encontram-se iniciativas que possibilitam o fortalecimento de capacidade das instituições e a inovação.

A Figura 1 apresenta um panorama dos termos-chave que circundam o ambiente do governo eletrônico no setor público, tendo como foco a transformação das práticas de prestação de serviços públicos por intermédio das TICs. Toda esta mobilização, encontra-se voltada para um governo mais eficaz e eficiente e mesmo que sua implementação apresenta desafios, é uma mudança necessária para a transformação da administração pública.

FIGURA 1 - TERMOS QUE CIRCUNDAM O GOVERNO ELETRÔNICO



Fonte: Elaboração Própria (2023) - Plataforma WordArt

No Brasil, Diniz et al., (2009) relatam que a utilização da expressão governo eletrônico (e-gov) se vincula a disseminação do e-commerce (comércio eletrônico) em meados dos anos 1990, que percorreu anteriormente, quatro grandes períodos de uso das TICs nos mais diversos níveis de governo, desde o Pioneirismo (1950 a 1960) até o governo eletrônico propriamente dito (a partir dos anos 1990). O panorama do governo eletrônico (utilização estratégica das TICs) no contexto brasileiro, encontra-se conectada às iniciativas de reforma e modernização do setor público e do Estado, orientada a oferecer serviços de forma eficaz e efetiva ao cidadão (DINIZ et al., 2009)

A introdução das TICs na administração pública traz consigo inúmeros desafios, mas também possibilita o ganho de benefícios, como a otimização de processos, ampliação da oferta de serviços, além de que há uma redução dos custos quando se compara um atendimento presencial e um atendimento on-line (DA SILVA BROGNOLI; FERENHOF, 2020). O governo brasileiro tem avançado nos últimos anos, com ações estratégicas voltadas para a democratização do acesso às tecnologias digitais, o que tem possibilitado uma economia dos recursos públicos (DA SILVA BROGNOLI; FERENHOF, 2020). Quanto à implementação do governo eletrônico a nível nacional, algumas políticas têm sido discutidas em torno da inclusão digital, levando em consideração pilares como a infraestrutura e competências em informática. Percebe-se que desde o ano 2000, o governo brasileiro tem

buscado evoluir seus processos e a prestação de serviços públicos com o auxílio das TICs, entre as ações, pode-se listar (Figura 2):

- 2000 (Surgimento do conceito de Governo Eletrônico);
- 2016 (Publicação da Estratégia de Governança Digital (EGD));
- 2019 (Ritmo acelerado - transformação digital- mais 800 serviços públicos digitais);
- 2020 (Lançamento da Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 - Decreto nº 10.332, publicado no dia 29 de abril de 2020).

FIGURA 2 - LINHA DO TEMPO - GOVERNO ELETRÔNICO NO BRASIL



Fonte: BRASIL (2022)

Por mais que algumas pesquisas alertam para as falhas dos projetos de governo eletrônico em muitos países em desenvolvimento, e como o principal objetivo do mesmo é ser a força motriz do Estado, como apresenta Bhaskar, Vinay e Joshi (2020), o Brasil vem se destacando em pesquisas publicadas pelas Nações Unidas (ONU). De acordo com pesquisa publicada em 2020 pela ONU, o Brasil subiu para a 20ª posição entre as 193 nações, no que se refere ao Índice de Serviços Online (OSI), que mede o uso de TICs. O mesmo ficou em primeiro lugar na América do Sul e em segundo nas Américas. Todo este reconhecimento, se conecta às ações realizadas no ano de 2019, em que mais de 800 serviços públicos, que antes

só era possível encontrá-los em repartições públicas, o cidadão agora consegue acessar em qualquer local, o que vem a diminuir deslocamentos desnecessários. De acordo com o Banco Mundial, conforme relatado no Guia de Transição de Governo elaborado pelo Conselho Nacional de Secretários de Administração (CONSAD), o Brasil acaba de ser reconhecido como o 7º país com a mais alta maturidade em Governo Digital no Mundo.

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), recentemente, publicou a atualização da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital 2022 - 2026 (atualização ocorre de quatro em quatro anos), com a perspectiva de inserir novas ações que venham dirimir os desafios da transformação digital (E-digital) no setor público. Na busca de otimizar os resultados, o E-digital por meio de eixos temáticos (eixos habilitadores e eixos de transformação digital) tem o foco totalmente conectado com as ODS, “não deixar ninguém para trás”.

Todavia, Santos e Fonseca (2022) em revisão sistemática realizada em torno dos anos de 2015 a 2021, destaca que a literatura nacional tem se concentrado em estudar a temática, e por mas que ações normativas venham sendo implementadas, o governo digital, ainda encontra diversos gargalos na tentativa de fomentar a cultura organizacional para a inovação. Santos e Fonseca (2022) relatam ainda que entre as perspectivas e os desafios há a necessidade de envolver cada vez mais o cidadão nas instâncias de formulação de políticas públicas, na tentativa de evitar a exclusão digital; verificar o interno das organizações, em como estão executando e planejando a implementação das normas de transformação digital; e como a cultura e a rotina institucional vem sendo afetada pela temática.

Com o objetivo de atender as altas demandas dos mais diversos *stakeholders*, Basahel e Yamim (2017) apresentam as quatro categorias que retrata como ocorre a relação entre o governo e as partes que recebem o serviço na perspectiva do e-gov: Governo para clientes (G2C), Governo para empresas (G2B), Governo para governo (G2G) e Governo para seus funcionários (G2E). Na perspectiva (G2E) Mensah (2020) destaca que para que ocorra uma efetiva relação entre o governo e o empregado, o governo precisa enfrentar alguns desafios, a saber, os fatores humanos, fatores de infraestrutura, fatores socioculturais e fatores políticos.

Quanto aos fatores humanos, pode-se listar a falta de conscientização, baixa participação cidadã, treinamento e desenvolvimento de habilidades inadequadas, indisponibilidade de material didático, desigualdade de gênero, falta de confiança do usuário em tecnologia (MENSAH, 2020). Como solução, poderia intensificar o olhar para as categorias de alfabetização, treinamentos e conhecimentos em informática.

Com expõe Silva (2020) o receio das novas tecnologias, faz com que o Estado mantenha a aderência ao modelo burocrático, na qual a sensação de controle é “maior”. Porém, o Estado precisa se atentar que a inserção das TICs apresenta inúmeros benefícios (máquina pública mais ágil a custo baixo), e que os desafios encontrados, quando bem analisados, podem ganhar ares de oportunidades. Com o objetivo de criar um ambiente de negócios melhor, como destacam Olatubosun, Madhava Rao (2012), a percepção de como este facilitador (TIC) irá melhorar o acesso e a entrega dos serviços do governo, nos levará a entender como o governo eletrônico vem sendo analisado, sobre a perspectiva institucional e como os funcionários estão se predispondo a adoção.

O entendimento da temática do governo eletrônico sob a perspectiva de adoção obrigatória, em que o funcionário público é visualizado como um dos agentes que irá influenciar a garantia do sucesso da implementação do governo eletrônico, por meio da adoção das TICs. Com isso em mente, o próximo tópico apresenta uma revisão sistemática da literatura para explorar a temática.

2.2 Governo Eletrônico sob a perspectiva da adoção dos servidores públicos

Para entender esta temática, foi realizada uma revisão sistemática de literatura com o intuito de apresentar artigos que dialoguem com a perspectiva da adoção do governo eletrônico por parte dos funcionários, utilizando da base de periódicos SCOPUS. A construção da RSL foi realizada por meio de etapas, que serão apresentadas a seguir:

FASE 1 – APLICAÇÃO DE LIMITAÇÕES E EXTRAÇÕES NA PRÓPRIA BASE

Para a codificação da pesquisa – na base de dados SCOPUS, foi feito um levantamento tendo como pressuposto palavras-chaves, cujo resultado foi refinado e separado com informações gerais de cada artigo, disponibilizado pela própria base. Foram utilizadas todas as informações na íntegra da base, para análise no *VOSviewer*.

A biblioteca científica, SCOPUS, apresenta como ponto positivo sua abrangência global, o que pode retornar produções dos mais diversos países, e em distintos idiomas, o que vem a corroborar com a dinâmica esperada nesta RSL, ao inserir concepções da adoção do governo eletrônico a nível institucional.

Para definição das palavras-chave – com o intuito de verificar quais artigos apresentam ligação entre o governo eletrônico e a adoção por parte dos funcionários, foram utilizados termos que remetiam ao conceitos-chave da perspectiva desta RSL, como “e-

government”, “*e-gov*”; e no intuito de definir o público que que têm adoção obrigatória do governo eletrônico foi utilizado a palavra-chave “*employee AND adoption*”.

Para fazer a combinação entre as palavras-chave, foram utilizados os operadores booleanos (AND e OR). Por meio desta combinação, a pesquisa retornou um total de 98 artigos; que ao aplicar algumas exclusões com critérios quanto à área, ao tipo de arquivo, a falta de acesso e a possibilidade de não ter o viés com a adoção do governo eletrônico pelos funcionários, resultou em uma seleção inicial de 16 artigos.

Pesquisa 1: e-government OR egov AND employee AND adoption = 16 artigos

Com o propósito de adicionar ao cenário mais alguns artigos sobre a temática, foi realizada uma segunda pesquisa, utilizando-se das palavras-chave mais recorrentes nos artigos da Pesquisa 1. Neste segundo momento, retornou 33 documentos, que ao limitar por tipo de documento (artigo), voltou um total de 17 artigos; e ao realizar a análise dos títulos percebeu-se a existência de 13 duplicados da pesquisa 1 e um deles não tinha o viés esperado, o que resultou na adição de três artigos.

Pesquisa 2: E-government OR e-gov AND "e-government adoption" AND employees OR "employees perspective" = 03 artigos

FASE 2 – UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES PARA REALIZAÇÃO DE ANÁLISE

Com a seleção dos 19 artigos que fizeram parte da construção desta RSL, as informações foram extraídas da base de dados SCOPUS, para serem implementadas técnicas de análise com o auxílio do software livre, o *Vosviewer*.

Para análise no *VOSViewer* foi utilizado o artigo na íntegra, como é gerado a partir da base científica, no formato .csv, com todas as informações discriminadas na base.

2.2.1. Análise dos artigos selecionados

Com o levantamento realizado por meio da Revisão Sistemática de Literatura, percebe-se que os artigos que abordaram a perspectiva da adoção obrigatória (Funcionários) do governo eletrônico, em sua maioria foram realizados em países do continente asiático (Índia, Taiwan, Omã, Kuwait, Arábia Saudita, Indonésia) seguido do continente europeu (Grécia, Polônia e Croácia), América (EUA) e África (Gana). Neste ponto, percebe-se que a

discussão acerca da adoção obrigatória do governo eletrônico, em que a figura do funcionário público é analisada, ainda não é vislumbrada em pesquisas a nível nacional, por mais que se perceba que este olhar para o âmbito interno da organização seja importante, para o sucesso da implementação do e-gov.

Quanto ao ano de publicação, foram encontrados artigos do ano de 2008 até 2022. Nota-se que até o ano de 2012, os estudos pautavam na adoção do governo eletrônico, porém, sob a perspectiva da implementação e difusão, tentava-se elencar o que poderia influir o sucesso da implantação do e-gov (TSENG et al., 2008; AL-BUSAIDY; WEERAKKODY 2011; STAMATI; MARTAKOS, 2011; PADHI; MOHAPATRA, 2011; OLATUBOSUN; RAO, 2012).

A partir de 2015, os estudos começam a pautar, de fato, a adoção do governo eletrônico sob a perspectiva do funcionário, ao surgir os seguintes termos como: “*Employee Satisfaction*”, “G2G”, “*Government To-Government*”. Dečman (2015), em estudo realizado na Eslovênia, inicia a estruturação da conceituação e do modelo para analisar, verificando a preocupação de entender quais são os principais fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico pelo funcionário. Em seguida, estudos realizados em Omã e na Polônia continuam a busca por fatores que iriam contribuir na maturidade do governo eletrônico, levando em consideração as particularidades dos países e realizando testes de modelos que poderiam explicar a aceitação do funcionário em utilizar tecnologias (ALRAJA et al., 2016; ZIEMBA; PAPAJ; JADAMUS-HACURA, 2016). A partir do entendimento de que a adoção obrigatória não poderia ser analisada sob o prisma de qualquer modelo, os estudos seguem explorando a adoção do governo eletrônico por funcionários públicos, iniciando a tentativa de vislumbrar a adoção sob o prisma de critérios/fatores (BASACHEL; YAMIN, 2017; GUPTA; BHASKAR; SINGH, 2017; DUKIC; BERTOVIĆ, 2017), Quadro 2.

No Quadro 2 é possível verificar os principais fatores utilizados para explicar o governo eletrônico na perspectiva da adoção obrigatória, percebe-se que fatores a níveis estruturantes podem direcionar o comportamento dos servidores públicos, sejam de nível técnico ou organizacional.

QUADRO 2 - ESTUDOS REALIZADOS SOBRE A PERSPECTIVA DA ADOÇÃO OBRIGATÓRIA
(continua)

AUTORES	VARIÁVEIS OU FATORES	CONTRIBUIÇÕES	SUGESTÕES OU LIMITAÇÕES
CHOPRA et al. (2022)	Fatores (organizacionais, técnicos e confiança) de governo eletrônico; e o desempenho profissional (tarefa e contextual)	Fatores organizacionais, técnicos e confiança foram considerados significativamente importantes em influenciar a adoção, ao afetar a intenção; a adoção do governo eletrônico tem impacto positivo no desempenho do trabalho dos funcionários no trabalho.	Como sugestão em estudos futuros, destaca a utilização de outros fatores, já validado em outras pesquisas.
AZAMELA et al. (2022)	fatores cognitivos e comportamentais	Sugerem que o cognitivo, a emoção, o comportamento e a disposição, assim como pressões externas (normas e agências reguladoras) tendem a influir no sucesso da adoção do governo eletrônico pelos funcionários públicos.	Sugere-se que em estudos futuros, verifiquem se a influência da dinâmica cultural impactaria a intenção comportamental do indivíduo.
RACHMAWATI et al. (2022)	fatores pessoais, confiança percebida, regulamentação e políticas, intenção de uso e adoção do governo eletrônico	Destacam que a confiança percebida afeta significativamente a adoção do governo eletrônico e que fatores pessoais teriam um impacto considerável mas que não afetariam significativamente a adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos, assim como regulamentos e políticas, o que contraria alguns estudos anteriores.	Para futuros estudos seria interessante a ampliação do escopo de estudo e a utilização de variáveis de controle (representação do legislativo)
AYYASH; HERZALLAH; AL-SHARAFI (2022)	Dimensões culturais de Hofstede e dimensões Árabes (Nepotismo e interações face a face)	fatores como baixa aversão à incerteza, distância do poder, alto coletivismo, masculinidade, interações face a face afetariam significativamente e positivamente a adoção dos serviços de governo eletrônico pelos funcionários públicos.	As limitações do estudo ficaram por parte das dimensões utilizadas, podendo existir outras dimensões que podem afetar a adoção de serviços de e-gov e o tamanho da amostra. e para pesquisas futuras poderiam-se utilizar o modelo para avaliar outros países, e assim fortalecer os resultados.
BHASKAR; VINAY; JOSHI, (2020)	Fatores que influenciam a adoção de e-gov pelos funcionários (valor determinante percebido, questões administrativas, dinâmica organizacional, recursos físicos e	Destacam que a adoção substantiva da tecnologia pode surgir quando os funcionários de organizações governamentais adotem psicologicamente a tecnologia, já que os mesmos teriam visões psicológicas pré-	Limitações apontadas (literatura sobre a temática) e sugestão para futuras pesquisas (utilização de outras técnicas qualitativas (abordagem de

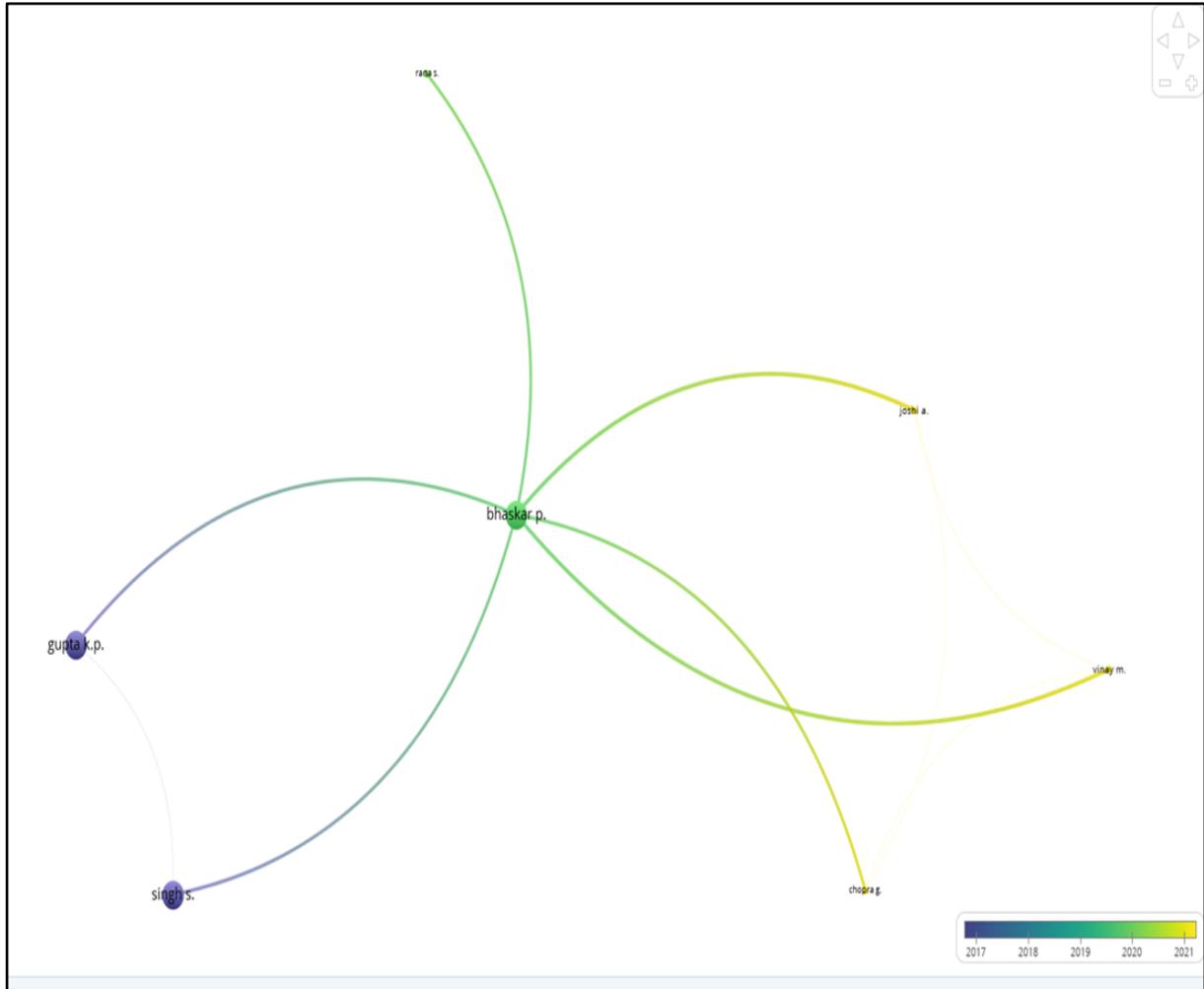
	tecnológicos, site de governo eletrônico, atitude de uso, questões de confiança, fatores exógenos e serviços auxiliares)	determinadas.	triangulação), extensão a outros países)
RANA; BHASKAR; BHASKAR, (2020)	Barreiras (barreiras de nível tecnológico, barreiras de nível institucional, barreiras de nível operacional e barreiras de nível de funcionário) e facilitadores na adoção do governo eletrônico (suporte em nível governamental, serviços auxiliares e suporte organizacional)	Relatam que barreiras como nível tecnológico, institucional, operacional e nível de funcionário limitam o progresso do governo eletrônico e que os facilitadores tendem a auxiliar na implementação do governo eletrônico.	Limitações com a técnica de pesquisa qualitativa utilizada (<i>interpretative phenomenological analysis</i> -IPA) e apresenta como sugestão a possível utilização de uma abordagem de triangulação com diferentes técnicas e métodos em estudos futuros.
ABDULLAH; NASER; FAYEZ, (2018)	Obstáculos para a promoção de um governo eletrônico eficaz	Em análise realizada no Kuwait os funcionários destacam que o país ainda carece de uma infraestrutura adequada de tecnologia, e destacam que o sistema não seria seguro o suficiente e que a falta de programas de treinamento, da regulamentação do uso eletrônico e a falta de parcerias e cooperação seriam alguns dos obstáculos para o desenvolvimento de um governo eletrônico eficaz no país.	Não apresentou.
GUPTA; BHASKAR; SINGH, (2017)	Características pessoais, Fatores técnicos, fatores organizacionais e confiança	Colocam que fatores organizacionais e fatores técnicos influenciam a intenção em adotar o governo eletrônico entre os servidores públicos	Destacam a observância da metodologia utilizada, tendo em vista que a AHP possui uma escala de classificação conceitual, e que em pesquisas futuras poderia se utilizar a ANP como uma opção.
DUKIĆ; DUKIĆ; BERTOVIĆ, (2017)	Habilidades técnicas - características sociodemográficas	Os resultados sugerem que a falta de envolvimento dos funcionários, pode influenciar o sucesso do governo eletrônico, mesmo que não resistam ao processo de mudanças, a implementação pode resultar em satisfação ou não, por parte dos funcionários. públicos	Como limitação, o estudo destaca a utilização das competências em TIC consideradas importantes e a utilização da autoavaliação dos entrevistados como sugestão a utilização de estudos adicionais

			de modo que contribuísse na análise da confiabilidade e a utilização em funcionários públicos de outros países.
ALRAJA et al., (2016)	expectativa de desempenho e expectativa de esforço	O quanto um sistema influenciará meu desempenho e o quanto seria fácil sua utilização, podem resultar em indicadores que influenciam a adoção do governo eletrônico, como expectativa de desempenho e expectativa de esforço, por parte dos funcionários.	Limitações ficam por parte do país em que o estudo foi aplicado, tendo em vista os estágios iniciais que encontram a adoção do governo eletrônico e para estudos futuros, a sugestão é que a aplicação seja feita em outros países.

Fonte: Elaboração Própria com base nos estudos mencionados (2023)

Na Figura 3, é possível observar como as pesquisas se interligam, ao mostrar os principais autores que têm analisado a adoção do funcionário público, iniciando com Gupta, Bhaskar e Singh (2017) e, recentemente, com Chopra et al. (2022). Identifica-se que a pesquisa desenvolvida por Bhaskar e Singh (2017) tem ganhado destaque e sendo utilizada em referências de pesquisa que tem a óptica “*employee adoption*”. Conforme a análise dos artigos selecionados vai aprofundando, observa-se que o diálogo em torno do e-government ganha força a partir de 2017. Até então, percebe termos como “*assessment model*” e “*e-procurement*”, que não se mostraram tão fortalecidos, mas já era o início de uma discussão (PADHI; MOHAPATRA, 2011; OLATUBOSUN; RAO, 2012).

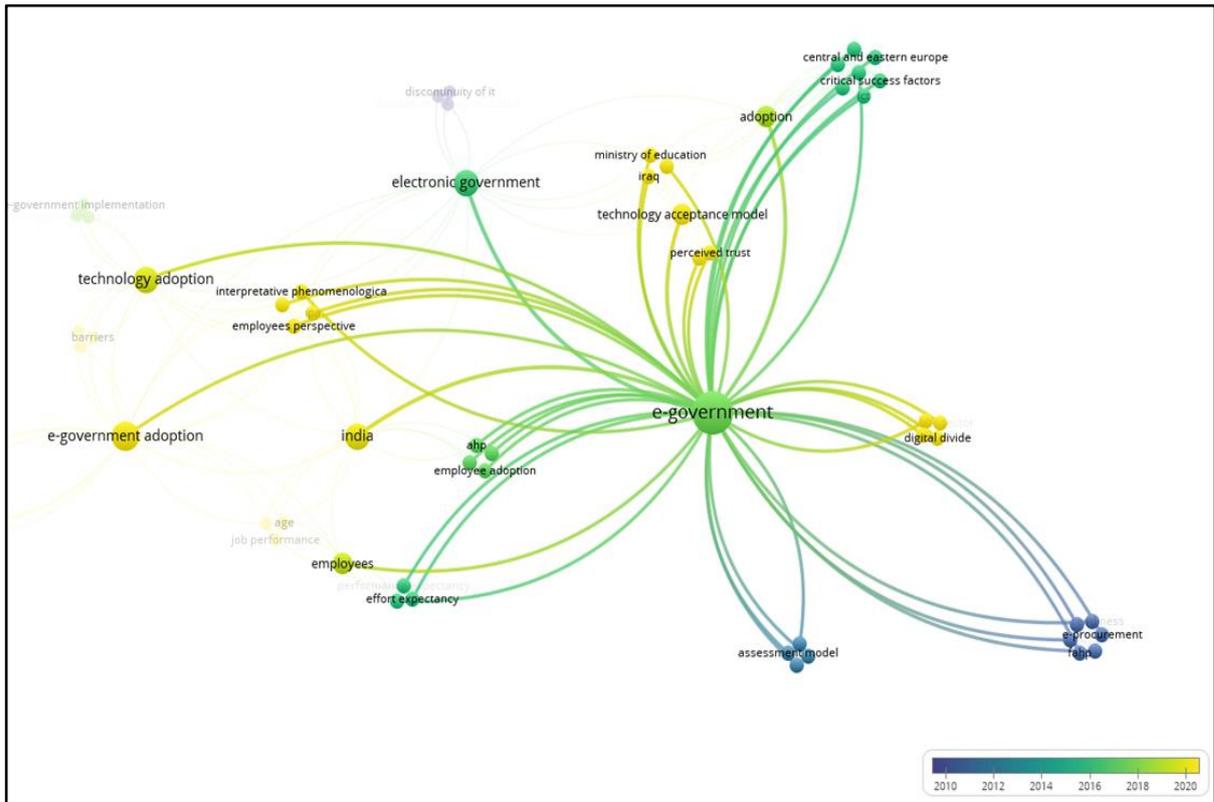
FIGURA 3 - CORRELAÇÕES ENTRE AUTORES - “EMPLOYEE ADOPTION”



Fonte: Elaboração Própria (2023) - *Software VosViewer*

Em seguida, o diálogo começa a ganhar espaço nas pesquisas desenvolvidas na Europa, ao fortalecer o conceito de “*electronic government*” e “*Employee adoption*”, e a entender que para analisar a perspectiva da adoção obrigatória, diversos fatores precisam ser levados em consideração (ZIEMBA; PAPAJ; JADAMUS-HACURA, 2016; GUPTA; BHASKAR; SINGH, 2017). Na Figura 4, é perceptível as correlações que vem ocorrendo por meio das palavras-chaves, como a maturação da conceituação em torno da pesquisa com a temática adoção do governo eletrônico por funcionários públicos.

FIGURA 4 - OCORRÊNCIA DE CORRELAÇÃO ENTRE AS PALAVRAS-CHAVES DOS ARTIGOS SELECIONADOS



Fonte: Elaboração Própria (2023) - *Software VosViewer*

O e-government começa a ser fortalecido a partir de 2016, ao ganhar outras percepções, entre estas, a “employees perspective”, “interpretative phenomenological analysis”, “technology adoption”, que levaria a busca por compreender a adoção do e-gov pela ótica obrigatória e a utilizar modelos que possam mensurar esta adoção da tecnologia (RANA; BHASKAR; BHASKAR, 2020; BHASKAR; VINAY; JOSHI, 2020). A revisão sistemática ao longo desta pesquisa, nos apresenta uma ideia, de como os estudos analisados vêm se comportando em relação a entender a adoção do governo eletrônico por funcionários, quais as principais variáveis/fatores encontrados e analisados, além de colocar as possíveis limitações/sugestões.

2.2.2 Modelo - Adoção de tecnologias

Entre as mais diversas técnicas e modelos que podem avaliar a adoção do governo eletrônico, algumas particularidades precisam ser levadas em consideração quando o prisma analisado for a adoção obrigatória, que neste estudo é pelos funcionários públicos. Entre as pesquisas realizadas na tentativa de entender este universo, alguns modelos foram utilizados, a saber: *Technology Acceptance Model (TAM)*, *Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* e *Theory of Planned Behavior (TPB)* - Quadro 3.

QUADRO 3 - MODELOS OU TÉCNICAS - ADOÇÃO OBRIGATÓRIA

	MODELO/TÉCNICA	AUTOR/REFERÊNCIA
01	Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) <i>Technology Acceptance Model (TAM)</i> proposto por Davis (1986)	Stamati, Martakos (2011)
		Gholami et al., (2021)
02	Modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT) <i>Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)</i> proposto por Venkatesh et al. (2003)	Olatubosun, Rao (2012)
		Dečman (2015)
		Alraja et al., (2016)
		Rachmawati et al.(2022)
03	<i>Theory of Planned Behavior (TPB)</i> Ajzen (1991)	Gholami et al.(2021)
		Azamela et al., (2022)
04	Análise Fenomenológica Interpretativa (IPA) <i>Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)</i>	Bhaskar; Vinay; Joshi, (2020) Rana, Bhaskar, Bhaskar (2020)
05	Processo de Hierarquia Analítica (AHP) <i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i> Saaty (1980)	Gupta; Bhaskar; Singh (2017)

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

MODELO DE ACEITAÇÃO DE TECNOLOGIA (TAM)

O Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) - Technology Acceptance Model (TAM) foi utilizado por Stamati, Markatos (2011) como base para propor uma estrutura conceitual que verificasse os fatores que afetam a adoção pelos funcionários, no ambiente da Grécia/Europa, a uma estrutura de acesso do governo local. Este Modelo foi desenvolvido por Davis (1986), que busca descrever como os usuários de tecnologia, a usam e a aceitam, por meio de fatores que influenciam a intenção comportamental em usar sistemas de informação. O TAM propõe a conexão entre variáveis-chave, como “*perceived usefulness*” (PU) e “*perceived ease of use*” (PEOU), ou seja, a utilidade e a facilidade do uso. A ideia apresentada pelo TAM é que o usuário ficará predisposto a adotar determinado sistema, quando percebe a utilidade e a facilidade em usar o mesmo.

Dečman (2015) relata que embora seja um modelo bastante utilizado, até em pesquisas de aceitação de tecnologia, ele não é tão útil em ambientes em que a adoção é obrigatória, como é o caso do G2G. Stamati e Markatos (2011) relatam que por mais que o TAM seja um modelo consolidado, apresenta algumas limitações, no que se refere a não conseguir explicar no todo, os fatores que afetam a aceitação dos sistemas de informação pelos usuários.

MODELO DA TEORIA UNIFICADA DE ACEITAÇÃO E USO DA TECNOLOGIA (UTAUT)

Por conseguinte, surge o Modelo da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), estabelecido por Venkatesh et al. (2003). Olatubosun e Rao (2012) relatam que o UTAUT é considerado um modelo mais abrangente, por abranger sete variáveis com o intuito de explicar a aceitação do usuário e o comportamento do uso. As variáveis seriam expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social, condições facilitadoras, uso da tecnologia, autoeficácia e a ansiedade.

Na tentativa de entender o efeito da intenção de adotar o governo eletrônico por funcionários, em Omã, Alraja et al., (2016) utilizaram duas destas variáveis do UTAUT: expectativa de desempenho, expectativa de esforço. Os autores elucidam que tanto a expectativa de desempenho quanto a expectativa de esforço podem ser considerados indicadores importantes para a adoção do governo eletrônico. Dečman (2015), em estudo realizado em um ambiente “*government-to-government*”, utilizou o UTAUT para verificar quais fatores influenciam a adoção da tecnologia por funcionários, por considerar o que melhor se adequa a ambientes G2G, em que o uso da tecnologia é obrigatória. E constatou que a intenção comportamental se mostrou significativa ao uso de tecnologia, ao destacar a expectativa de desempenho como a variável mais importante, e que a idade e a experiência profissional tendem a influenciar o modelo.

THEORY OF PLANNED BEHAVIOR (TPB)

Gholami et al., (2021), ao investigar vários modelos que podem ser utilizados na perspectiva da adoção e elencar as limitações ou dificuldades que cada um apresenta, decide utilizar em seu estudo o modelo TAM e a *Theory of Planned Behavior* (TPB), para desenvolver um modelo que envolve as crenças comportamentais, normativas e de controle, e coloca o estudo em uma perspectiva diferenciada, por analisar os fatores que influenciam a atitude e a intenção de adotar governo eletrônico por funcionários. Os resultados sugerem que a atitude é impactada positivamente pela facilidade de uso percebida, a utilidade percebida e o controle comportamental, ou seja quanto maior a percepção da utilidade do sistema, maior a atitude positiva dos adotantes, em utilizá-lo.

Azamela et al. (2022) destacam que a TPB é um modelo de psicologia social, apresentada como um aperfeiçoamento da Theory of Reasoned Action (TRA). A TPB se fundamenta em três variáveis para prever o comportamento real de um determinado

indivíduo: normas subjetivas, controle comportamental percebido e atitude. Azamela et al. (2022) relatam que a TPB teria implicações na intenção comportamental e na adoção do governo eletrônico pelos indivíduos. Sugerem que o sucesso da adoção do governo eletrônico revela-se no cognitivo, na emoção, no comportamento e no sentimento e disposição em aceitar. Apresentaram como limitação, a necessidade de levar em consideração também, a dinâmica cultural, já que a mesma tende a influenciar as intenções comportamentais de indivíduos.

Rana, Bhaskar e Bhaskar (2020) relatam que modelos como TAM, UTAUT e TPB por apresentar variáveis fixas, não permitem flexibilidade aos funcionários para pontuarem outras dimensões que influenciam e muito, a adoção do governo eletrônico. E destacam que, poucas pesquisas têm investigado outros fatores que tendem a influenciar a adoção do governo eletrônico na perspectiva do funcionário.

INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS (IPA)

Com o objetivo de identificar os fatores que atuam como barreiras ou facilitadores na adoção do governo eletrônico pelo funcionário, Rana, Bhaskar e Bhaskar (2020) utilizaram a um método de pesquisa qualitativa, denominado *interpretative phenomenological analysis* (IPA). Os autores justificam a utilização da IPA pela possibilidade de enxergar detalhadamente a experiência da pessoa, ao permitir que expressem suas opiniões, pontos de vista e experiências.

Bhaskar, Vinay e Joshi (2020) destacam que a IPA tem como objetivos, examinar com profundidade a experiência dos usuários e permitir a construção de uma explicação completa. Todavia, apresenta sua própria limitação, pois os usuários investigados podem responder mais formal e positivamente, e assim não revelar suas verdadeiras intenções. Bhaskar, Vinay e Joshi (2020) na busca por insights de fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico por funcionários, utilizaram a técnica IPA, no contexto da Índia, identificaram nove temas que podem influenciar a adoção bem-sucedida do governo eletrônico entre funcionários, a saber: valor determinante percebido, questões administrativas, dinâmica organizacional, recursos físicos e tecnológicos, site de governo eletrônico, atitude de uso, questões de confiança, fatores exógenos e serviços auxiliares.

MÉTODO MULTICRITÉRIO ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)

O Método Analytic Hierarchy Process (AHP) foi desenvolvido nos Estados Unidos, na década de 1980 por Thomas Saaty, considerado um dos métodos mais difundidos e

utilizados globalmente, com o foco na solução de problemas de escolha (PIMENTA et al, 2019). Tal método é considerado pelo desenvolvedor como uma teoria geral de mensuração, indicado para estruturas complexas. O AHP é uma ferramenta de tomada de decisão multicritério (MCDM), que leva em consideração preferências e julgamentos, ao combinar fatores em um modelo hierárquico e mede quantitativamente o grau de importância, por meio de comparações par a par (GUPTA; BHASKAR; SINGH, 2017). Busca realizar uma reflexão de como a mente humana toma decisões naturalmente. O método apresenta uma estrutura hierárquica, dividida em objetivos, critérios, subcritérios e alternativas, ao construir uma matriz de decisão (GUPTA; BHASKAR; SINGH, 2017).

O Método AHP tem o intuito de dividir uma tomada de decisão em etapas, em que conhece o problema, a necessidade e a finalidade da escolha e se interessa pelos grupos afetados e suas necessidades, sendo aplicado em várias situações na Administração Pública, e possibilita implementar ações imediatamente (SAATY, 2008). Sua construção é pautada na capacidade intrínseca do ser humano em organizar suas percepções ou suas ideias hierarquicamente (FORMAN; PENIWATI, 1998). Considerado de fácil utilização e um avanço em relação a outros métodos de tomada de decisão, o AHP é adequado para os mais distintos problemas, tendo em vista que se baseia na aptidão inerente ao ser humano de realizar comparações (EMROUZNEJAD; MARRA, 2017).

Em revisão bibliométrica desenvolvida por Zyoud e Fuchs-Hanusch (2017) evidenciou que pesquisas envolvendo o método AHP têm se difundido a nível global, com ênfase para a região asiática e europeia. Abalizado como preferido pelos pesquisadores em quase todos os campos nos últimos 20 anos, com destaque para as áreas técnicas, seguidas pelas ciências sociais, por produzir desfechos mais genuínos e transparentes (KHAN; ALI, 2020).

O método AHP foi aplicado em várias vertentes, como pode ser visualizado nos trabalhos a seguir:

- Al-Tarawneh e Kh Al-Tarawneh (2022) utilizaram o método AHP para avaliar a qualidade de sites de governo eletrônico, com o intuito de descobrir a realidade dos sites do Governo da Jordânia e propor melhorias em sua usabilidade e desenvolvimento, objetivando alcançar a satisfação de seus usuários.
- Gupta e Bhaskar (2020) aplicaram o método AHP para encontrar a importância dos fatores inibidores e motivadores quanto a adoção de TICs no ensino

superior da Índia, e encontraram que as barreiras institucionais seriam os principais inibidores, enquanto o reconhecimento seria o principal motivador.

- Rocha (2020) empregou o método AHP para identificar alternativas que contribuam no processo de motivação de servidores públicos federais em uma Instituição de Ensino Superior, e encontrou que o desenvolvimento humano associado ao desenvolvimento de lideranças impulsionadoras constituem fatores essenciais para o estímulo do capital humano.
- Seo e Myeong (2020) utilizaram a metodologia AHP para determinar a prioridade dos fatores que os governos devem considerar ao tentar construir e sustentar um Governo como uma Plataforma (GaaP), e entre os resultados encontraram que o valor seria a maior prioridade, que em sua essência estaria atrelada a transparência como subfator de valor.
- Gupta (2019) - utilizou a AHP para encontrar os fatores que influenciavam as decisões dos alunos em adotar Cursos Online Abertos Massivos (MOOCS) e identificou que o reconhecimento acadêmico, seguido pela abertura, autonomia e custo-benefício eram aspectos mais importantes.

Entre as vantagens da metodologia AHP, tem a possibilidade de verificar a consistência dos julgamentos. Tendo em vista, que a natureza humana é por si só inconsistente, e o tomador de decisão ao se deparar com situações mais de três variáveis, há uma maior probabilidade de acontecer. Porém, com a percepção de que cenários de inconsistências possam surgir, Saaty já deixou determinado na construção do Método AHP, valores aceitáveis para a inconsistência ($< 0,1$). E se ocorrer valores de inconsistência maiores do que o aceitável, será necessária uma nova análise dos julgamentos pelo participante para ajustes (ASADABADI et. al, 2019). E acrescenta que a apresentação de inconsistências, torna o método de classificação sólido. Medir a inconsistência e melhorar os julgamentos, é um cuidado da AHP (SAATY, 2008).

Na busca de suprir as lacunas deixadas pelos modelos, que têm sido utilizados em estudos anteriores (considerados genéricos quando a adoção é obrigatória), Gupta, Bhaskar e Singh (2017) se dispuseram a utilizar uma ferramenta MCDM, como forma de determinar os vários fatores que influenciam, por grau de importância, a adoção do e-gov.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em um ambiente em que a tomada de decisão é essencial, a administração pública tem-se utilizado de ferramentas que oferecem apoio e consolidam os princípios da administração, como a transparência, o que vem a influir em melhorias na alocação de recursos, de acordo com as prioridades (DO PORTO et al., 2021). Neves, Galhardi e Lucato (2022) mencionam que métodos de tomada de decisão com vários critérios (MCDM) têm feito a diferença, pois possibilitam a identificação de alternativas que moldem uma escolha.

Entre as mais diversas técnicas de abordagem multicritério, a utilizada nesta pesquisa foi a Analytic Hierarchy Process (AHP), que, por meio da percepção da problemática, permitem a ordenação de alternativas, mediante critérios de avaliação (julgamentos) (NEVES; GALHARDI; LUCATO, 2022). Em RSL elaborada por Khan e Ali (2020), os autores constataram o quanto a AHP pode ser uma técnica confiável e eficiente, tendo em vista a sua utilização nas mais diversas áreas e nos mais distintos países e sendo aplicada em ambientes corporativos, por auxiliar em tomadas de decisão mais seguras, em comparação a decisões de forma intuitiva.

Considerada simples e de fácil aplicação, a AHP é uma das técnicas mais apropriadas para o ambiente da administração pública, mesmo com a imagem de ser um espaço tradicionalmente resistente a mudanças, como relatam Do Porto et al., (2021). As pesquisas que utilizam a AHP podem circundar duas vertentes: a qualitativa, que detém o julgamento subjetivo (percepção dos especialistas/servidores), e a quantitativa (disponibilização de informações) (PINHEIRO, 2013). As premissas que a envolvem perpassa pelas comparações, critérios, pesos relativos e o ranqueamento.

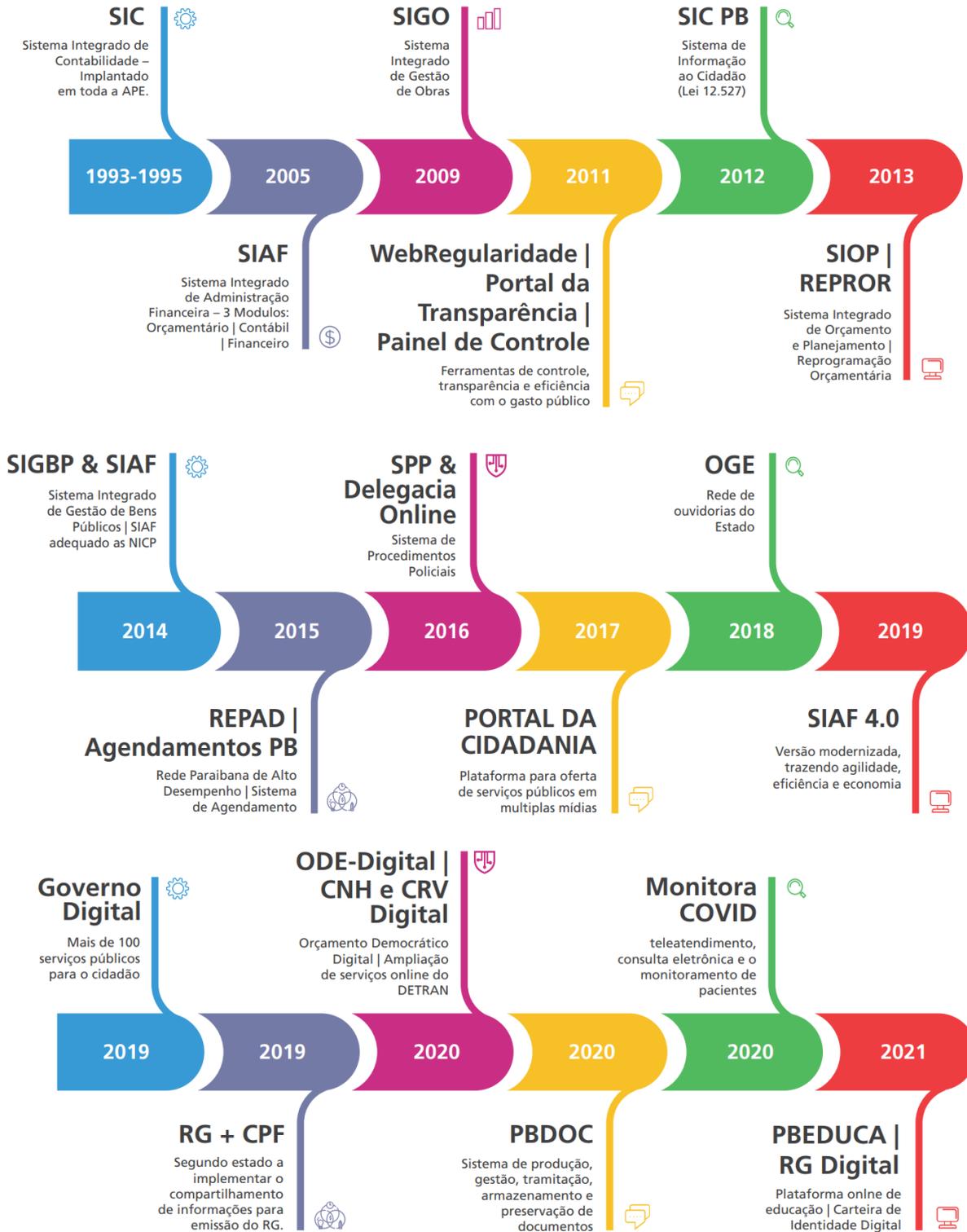
3.1 Apresentação do Contexto da pesquisa

Transformação Digital no âmbito do Governo da Paraíba

O arcabouço da implementação da Estratégia de Governo Digital – EGD (2021 a 2026), aplicada nos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado da Paraíba, foi publicado no Diário Oficial do Governo do Estado da Paraíba (DOE-PB) em 21.08.2021. Percebe-se por meio da contextualização, que a modernização da administração pública estadual, vem sofrendo adequações desde a década de 1990, com a implantação do Sistema Integrado de Contabilidade (SIC) em 1994, passando

peelo Sistema de Informação ao Cidadão (SIC/PB) em 2012, e em dezembro de 2019 a instituição do Governo Digital no âmbito do Poder Executivo Estadual, Figura 5.

FIGURA 5 – BREVE HISTÓRICO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO GOVERNO DA PARAÍBA



Fonte: DOE-PB de 21.08.2021 (Estratégia de Governo Digital da Paraíba)

Percebe-se que a introdução do conceito Governo Digital no Estado da Paraíba é recente, por mais que ações vinham sendo implementadas desde a década de 1990. A inserção do Programa Governo Digital possibilitou ao cidadão paraibano, a disponibilização de mais de 100 serviços digitais no Portal da Cidadania. Entre os serviços disponíveis, pode-se encontrar a emissão de boletim de ocorrências on-line, acesso a serviços oferecidos pelo Sistema Nacional de Empregos da Paraíba (SINE-PB), entre outros.

Com o intuito de realizar a transição da produção de documentos em papel para o formato digital, o Decreto Estadual nº 40.546/2020 instituiu o Sistema PBdoc, que tem como objetivo produzir documentos e processos eletrônicos. A contar da data de publicação deste Decreto, os órgãos e entidades, receberam o prazo de três anos para se adequar a estas transformações de documentos e processos eletrônicos, ou seja, os servidores participantes desta pesquisa, estão imersos em um processo de transformação digital em andamento.

O ambiente de aplicação da pesquisa é dividido em quatro grandes áreas: compras governamentais, recursos humanos, patrimônio e modernização. Esta última é responsável pelo processo de transformação digital. Estas áreas, por estarem alocadas na área finalística do Estado, seus processos permeiam ações no âmbito dos órgãos de todo Estado. E por apresentarem particularidades, os sistemas utilizados por cada uma são desenvolvidos para atender estas singularidades. O único sistema em comum a todas é o PBdoc (sistema de produção, gestão, tramitação, armazenamento e preservação de documentos).

Contexto Organizacional

A Secretaria de Estado da Administração – SEAD do Estado da Paraíba foi criada em 1963, pela Lei nº 2.986, de 12.03.1963 e instituída na forma da Lei nº 8186/2007, ajustada conforme a Lei nº 11.830/2021. A SEAD-PB faz parte do Núcleo Instrumental da Estrutura Organizacional Básica do Poder Executivo Estadual, com área de atuação que envolve atividades de essencial interesse público não exclusivas do Estado. Tem como responsabilidade a implantação e implementação das ações inerentes das atividades concernentes à política e a administração dos Sistemas Estruturantes de Recursos Humanos, Patrimônio, Compras, de Tecnologia da Informação e de Modernização da Gestão Institucional, da Administração Direta e Indireta.

O Decreto nº 41.415/2021 publicou a nova organização administrativa, que encontra-se organizada em Direção Superior, Assessoramento, Área Instrumental, Área Finalística, Unidades Locais e Regionais e Órgãos Vinculados. Com a ideia de utilizar a perspectiva dos servidores efetivos, que vem acompanhando as transformações que as TICs proporcionam ao

ambiente organizacional, o recorte desta pesquisa tem como foco os servidores efetivos lotados na SEAD-PB, que hoje tem atualmente uma média de 300 servidores efetivos lotados. E estes servidores, em sua maioria, fazem parte da estrutura executiva estadual.

Foi utilizado nesta pesquisa as percepções de 31 servidores públicos efetivos (amostra), integrantes da Secretaria de Estado da Administração do Poder Executivo do Estado da Paraíba. Por ser uma amostra razoável, a explicação e a aplicação do questionário foram realizadas pessoalmente, o que proporcionou o pleno entendimento dos participantes, o que valida em primeira instância a confiabilidade. Além disso, Gupta e Bhaskar (2020) destacam que pela AHP não ser uma técnica estatística, a amostra não necessita ser grande, tendo em vista que para a análise o foco são os julgamentos e não os participantes. Seo e Myeong (2020) indicam que não há necessidade de selecionar uma amostra com mais de 30 participantes, tendo em vista que o método não segue uma distribuição normal, como na estatística. A aplicação do questionário ocorreu entre 24 de abril a 19 de maio de 2023.

3.2 Estruturação do problema e construção do modelo de Processo Hierárquico Analítico

A perspectiva organizada por Gupta, Bhaskar e Singh (2017), elenca fatores e os subfatores que influenciam uma possível adoção do governo eletrônico, com base em estudos anteriores que discutiram fatores que poderiam influenciar a adoção do governo eletrônico e que necessitam ser considerados quando o ambiente vincula-se a uma adoção obrigatória, sendo categorizados hierarquicamente, Quadro 4.

QUADRO 4 - FATORES E SUBFATORES QUE INFLUENCIAM A ADOÇÃO DO EGOV.

Fatores	Subfatores
Características pessoais do funcionário	Idade, gênero, nível educacional e conhecimentos de informática/internet
Fatores técnicos	Velocidade de acesso; layout do site; infraestrutura técnica
Fatores organizacionais	Treinamento; suporte técnico
Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento; confiança na infraestrutura técnica

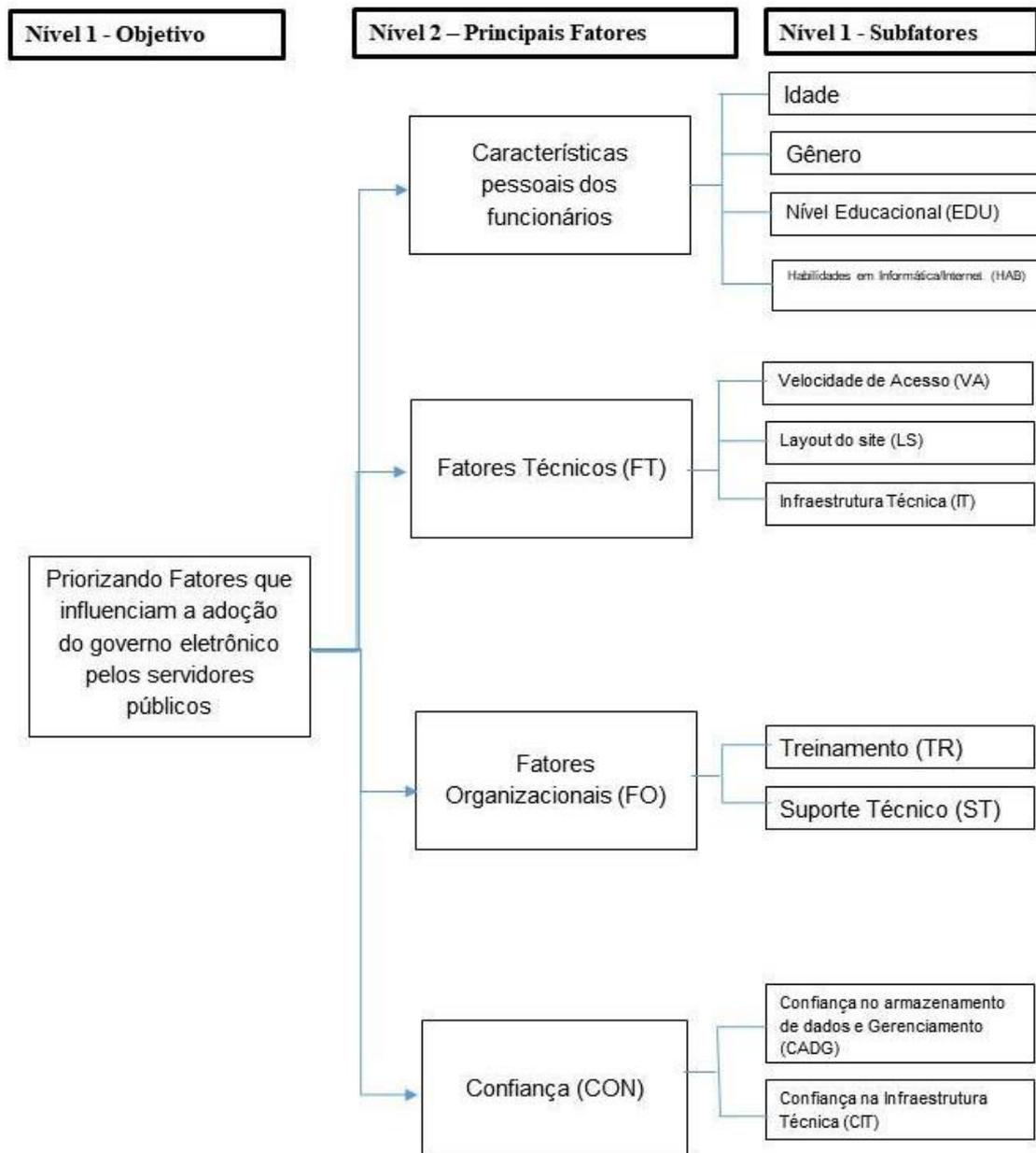
Fonte: Adaptado de Gupta, Bhaskar e Singh (2017)

Com a ideia de facilitar a resolução de problema, o método AHP apresenta a percepção de dividir um problema complexo em partes menores, possibilitando solucioná-lo individualmente, que depois somados representarão a decisão do problema inicial. Ou seja, o AHP permite a quebra do problema, em subproblemas e permite agregar as soluções em uma

geral, por meio de uma hierarquia que organiza percepções que influenciaram a decisão, ao gerar um resultado numérico e conclusivo (EBBERS et al., 2016).

A hierarquia utilizada nesta pesquisa foi construída por Gupta et al. (2017), baseada em uma revisão de teoria, na qual foram identificados 11 fatores que podem influenciar a adoção do governo eletrônico pelos funcionários públicos. Estes fatores foram agrupados em quatro principais (Figura 6). A hierarquia utilizada foi anteriormente aplicada, porém na percepção dos especialistas do governo eletrônico na Índia, ou seja, esta pesquisa acrescenta uma nova vertente aos fatores que influenciam a adoção, a percepção dos usuários de fato, os servidores públicos.

FIGURA 6 – HIERARQUIA AHP



Fonte: Gupta, Bhaskar e Singh (2017, tradução nossa)

- Nível 1 - Priorizar os fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico pelos funcionários;
- Nível 2 - Principais Fatores;
- Nível 3 - Subfatores.

3.3 Coleta de Dados

A estruturação da pesquisa com a entrega do questionário foi dividida em duas partes, a primeira com a entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), para a anuência dos participantes. Com a aceitação do convite em colaborar com a pesquisa, era apresentado as orientações da pesquisa e a explicação do questionário.

A aplicação do questionário ocorreu de forma presencial, com a apresentação da temática aos servidores públicos, com a explicação de como seriam realizados os julgamentos de priorização dos fatores e a apresentação do questionário (Apêndice B). Questionário este, dividido em duas seções: Seção A - que permitiu a identificação básica do participante (Parte introdutória); e Seção B - em que o servidor público realizou uma comparação par a par, dois fatores de cada vez, tendo por base a importância relativa de um fator sobre o outro em relação a adoção do e-gov.

A análise da prioridade dos fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico pelos funcionários foi realizada com base na escala de importância relativa, determinada por Saaty (2008). Ela contempla nove pontos, por meio de julgamentos dos usuários (servidores públicos), o que possibilita a determinação de rankings ou prioridades, ao considerar a dominância de um elemento em detrimento de outro, em relação à adoção do governo eletrônico (Quadro 5). O participante avalia os fatores e os subfatores, utilizando-se dos números de 1 a 9, em que 1 significa importância igual (Se o fator 1 e o fator 2 forem igualmente importantes) e 9 importância extremamente forte (Se o fator 1 for extremamente mais importante que o fator 2).

QUADRO 5 - ESCALA DE IMPORTÂNCIA RELATIVA

Intensidade de Importância	Definição
1	Importância igual
3	Importância moderada
5	Importância forte
7	Importância muito forte
9	Importância extremamente forte
2,4,6,8	Valores intermediários (Para um compromisso entre os valores acima)

Fonte: Gupta, Bhaskar e Singh (2017)

3.3 Construção de matrizes de comparação agregada (fatores e subfatores)

a) Na construção de matrizes de comparação (fatores e subfatores), foi utilizada a Planilha Google. A ideia foi verificar qual elemento domina o outro, por meio de julgamentos. Para cada participante, foram construídas quatro matrizes, uma para os fatores principais e três matrizes para cada os julgamentos dos subfatores, organizada para cada um dos 31 participantes (Apêndice C):

QUADRO 6 - EXEMPLO DE COMO O QUESTIONÁRIO FOI RESPONDIDO COM AS COMPARAÇÕES PAR A PAR

Fator 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fator 2
Características Pessoais									X									Fatores Técnicos
Características Pessoais										X								Fatores Organizacionais
Características Pessoais			X															Confiança
Fatores Técnicos								X										Fatores Organizacionais
Fatores Técnicos				X														Confiança
Fatores Organizacionais			X															Confiança

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

Com os questionários respondidos, conforme exemplo no quadro 6, os dados seriam a base da construção de matrizes, uma para os fatores principais e quatro para os subfatores. A diagonal da matriz será sempre o valor 1, por que seria o julgamento de um fator sobre o próprio; as respostas dos participantes serão sempre colocadas na parte superior da matriz, na parte inferior será sempre o valor 1 dividido pelo julgamento, com escala de 9 pontos codificamos os dados dos questionários (9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1, $\frac{1}{2}$, $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{5}$, $\frac{1}{6}$, $\frac{1}{7}$, $\frac{1}{8}$, $\frac{1}{9}$), Apêndice C. No Quadro 7, pode-se verificar como foi realizada a construção da matriz de decisão, com base nas comparações realizadas no Quadro 6.

QUADRO 7 - EXEMPLO DE MATRIZ - FATORES PRINCIPAIS

Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1	$\frac{1}{2}$	7
Fatores Técnicos	1	1	2	6
Fatores Organizacionais	2	$\frac{1}{2}$	1	7
Confiança	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{6}$	$\frac{1}{7}$	1

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

b) Construção de matrizes de comparação agregada, utilização de média geométrica pelas respostas coletadas dos participantes

O grupo de participantes desta pesquisa encontravam-se imersos na mesma perspectiva do objetivo deste estudo, desta forma, as matrizes dos participantes individuais foram agregadas em um grupo, utilizando-se a média geométrica, tornando as escolhas um único julgamento representativo, e foram construídas cinco novas matrizes de comparação, (SAATY, 1980;2008; FORMAN; PENIWATI, 1998).

Ao apresentar a perspectiva de tomadas de decisão em grupo, dois métodos tradicionais de agregação são utilizados para obter o vetor de prioridade do grupo (LIN et al, 2020). A escolha por um método aplicado a uma decisão em grupo depende muito do comportamento assumido pelo grupo analisado. Em grupo, com uma análise coesa, a metodologia apropriada é a Agregação dos Julgamentos Individuais – AIJ; já em casos em que os decisores atuam separadamente, o ideal seria a Agregação das Prioridades Individuais – AIP (DA COSTA; BELDERRAIN, 2009), Quadro 8.

QUADRO 8 – MÉTODOS – DECISÃO EM GRUPO

DECISÃO EM GRUPO	
AIJ - Agregação dos Julgamentos Individuais	AIP - Agregação das Prioridades individuais
Ocorre antes da elicitação das prioridades - agregação em uma única matriz	Ocorre depois da derivação do vetor de prioridades
Média geométrica	Média geométrica ponderada e média aritmética ponderada
Decisores de mesma importância - unidade sinérgica ou simplesmente uma coleção de indivíduos - Um novo indivíduo	Indivíduos que não apresentam entrosamento e objetivos comuns - os julgamentos serão considerados separadamente

Fonte: Adaptação (SAATY, 2008; FORMAN; PENIWATI, 1998; DA COSTA; BELDERRAIN, 2009)

Neste estudo, os servidores analisaram o problema separadamente, em seguida seus julgamentos foram agregados, com a utilização da AIJ, obtendo-se uma matriz de julgamento coletivo, por meio do método de média geométrica ponderada (DONG et al., 2010), Tabela 1.

TABELA 1 - MATRIZES | MÉDIA GEOMÉTRICA

Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1,00	1,37	0,43	1,20
Fatores Técnicos	0,73	1,00	0,82	1,41
Fatores Organizacionais	2,33	1,22	1,00	2,28
Confiança	0,83	0,71	0,44	1,00
Soma	4,89	4,31	2,68	5,89

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1,00	5,46	0,53	0,25
Gênero	0,18	1,00	0,19	0,17
Nível Educacional	1,89	5,28	1,00	0,43
Conhecimentos de Informática/Internet	4,01	5,80	2,33	1,00
Soma	7,08	17,54	4,05	1,85

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1,00	0,53	0,65
Layout do site	1,87	1,00	1,06
Infraestrutura técnica	1,54	0,94	1,00
Soma	4,41	2,48	2,71

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1,00	1,35
Suporte Técnico	0,74	1,00
Soma	1,74	2,35

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1,00	3,03
Confiança na infraestrutura técnica	0,33	1,00
Soma	1,33	4,03

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

c) Cálculo das prioridades ou pesos relativos de cada fator ou subfator - Normalização;

Para calcular as prioridades de cada fator e subfator, a partir da soma das colunas das matrizes agregadas, novas matrizes normalizadas são construídas. Para obtenção da matriz normalizada cada elemento da matriz agregada é dividido pela soma da coluna. Para que a normalização esteja correta, a soma das colunas da matriz normalizada tem que ser igual a 1, Tabela 2.

TABELA 2 - MATRIZ NORMALIZADA

Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança	VETOR DE PRIORIDADES
Características Pessoais	0,20	0,32	0,16	0,20	0,222
Fatores Técnicos	0,15	0,23	0,30	0,24	0,232
Fatores Organizacionais	0,48	0,28	0,37	0,39	0,380
Confiança	0,17	0,16	0,16	0,17	0,167
Soma	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

O cálculo do vetor de prioridades (peso de cada fator ou subfator) é obtido pela média de cada linha da matriz normalizada.

d) verificação das inconsistências de cada matriz de comparação para a validação dos resultados - CR - Índice de Consistência;

A metodologia AHP possibilita que seja verificada a consistência dos julgamentos, com o intuito de garantir a confiabilidade do resultado apresentado. O Cálculo de consistência apresentado por Thomas Saaty permite que, em meio imprevisibilidade dos julgamentos que o ser humano pode apresentar, que há uma tolerância para inconsistências, mas não para incoerência na AHP. O valor da inconsistência aceitável é menor ou igual a 10%.

A razão da Consistência é calculada por meio da fórmula:

$$CR = CI / RI$$

Em que:

CR - Razão da consistência

CI - Índice de consistência

$$CI = (\lambda - n) / (n - 1)$$

n = tamanho da matriz

RI - Índice de Consistência Aleatório

QUADRO 9 - RI - ÍNDICE CONSISTÊNCIA ALEATÓRIO

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0	0,58	0,89	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,58

Fonte: Saaty (1980)

Como apresentado, o cálculo da consistência precisa passar por algumas etapas, a começar por encontrar o valor do λ_{max} , e para isso será utilizado o valor dos pesos encontrados para os fatores e os subfatores. O peso será multiplicado pelo valor de cada elemento da matriz agregada, peso este correspondente ao fator da coluna. Com uma nova matriz construída, será feita uma soma de cada linha, que será dividida pelos pesos iniciais. A λ_{max} será obtida pela soma destes resultados dividido pelo n correspondente. Utilizando como exemplo a primeira matriz, o cálculo ficaria assim:

$CR = ((4,081404 - 4)/(4-1))/0,89 = 0,0304 < 10\%$ (Inconsistência aceitável), o que significa que as respostas das comparações pareadas têm consistência suficiente, e o resultado encontra-se validado (SEO; MYONG, 2020).

e) cálculo dos pesos globais.

O cálculo dos pesos globais dos principais fatores são os mesmos obtidos pelos pesos locais (vetor das prioridades), enquanto os pesos globais dos subfatores são calculados da seguinte forma:

Peso Global do subfator = Peso local do subfator X peso global do fator principal correspondente

Exemplo:

Peso global do subfator **IDADE** = **0,180 X 0,222** (Peso global do fator **CARACTERÍSTICAS PESSOAIS**) = **0,039819**

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra da pesquisa foi composta por servidores efetivos que atuam na Secretaria de Estado da Administração do Estado da Paraíba. A maior parte dela é de homens (63,3%) e na faixa etária de 36 a 45 anos. Dos 31 servidores participantes, 26 informaram que seu tempo de serviço público é de 10 anos, assim como o tempo de serviço que se encontram no cargo atual, o que mostra que o público utilizado tem legitimidade para apresentar julgamentos quanto à adoção do governo eletrônico, no ambiente em que se encontram.

4.1 Análise dos principais fatores

A adoção de um modelo de governo eletrônico nas organizações públicas têm encontrado diversos obstáculos, que podem ser categorizados como legal, técnico e comportamental, e no estágio em que estamos, não tem como voltar atrás. Os órgãos de governo são obrigados a buscar soluções de como enfrentar os obstáculos no projeto de governo eletrônico, principalmente no que se refere à adoção dos indivíduos, no processo de adaptação (AYYASH et al., 2022).

O governo vem implementando ações com progressos consideráveis, no que se refere ao governo digital, mas em relação às capacidades de tecnologia, ainda tem muito a ser feito. Ou seja, o governo precisa entender quais fatores tendem a encorajar o uso do governo eletrônico na prestação dos serviços públicos (OLATUBOSUN; MADHAVA RAO, 2012). E na busca deste entendimento, este estudo vem apresentar quais fatores vem a influenciar a adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos, utilizando-se do método multicritério AHP, os servidores inseridos na SEAD-PB, avaliaram a hierarquia apresentada.

Assim, os resultados desta pesquisa, que tem como ponto de partida analisar os pesos (prioridades) dos principais fatores, encontra-se como primeiro fator a influenciar a adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos, os fatores organizacionais (0,380), seguido pelos fatores técnicos (0,232) e as características pessoais (0,222), e por último, a confiança (0,167), Tabela 3. Em comparação aos resultados de Gupta et al (2017), quando esta mesma hierarquia foi aplicada, porém na perspectiva dos especialistas, os fatores organizacionais (0,43432) e os fatores técnicos (0,41827) ocuparam o topo do ranking, enquanto as características pessoais ficaram como o fator de menor peso. Gupta et al. (2017) relata que estes achados expõem que o apoio da organização em termos de oferecer treinamento e assistência técnica aos funcionários seria o essencial, e pode contribuir na adoção do governo eletrônico pelos funcionários.

TABELA 3 – FATORES PRINCIPAIS (PESO)

Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança	Prioridade - Peso	Lambda Max 4,081404228
Características Pessoais	0,20	0,32	0,16	0,20	0,222	CI 0,027135
Fatores Técnicos	0,15	0,23	0,30	0,24	0,232	CR 0,0305
Fatores Organizacionais	0,48	0,28	0,37	0,39	0,380	<0,10
Confiança	0,17	0,16	0,16	0,17	0,167	

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

A implementação de projetos de governo eletrônico tem encontrado diversas barreiras, que vem impactando na obtenção de bons resultados, e uma destas barreiras tem se vinculado ao comportamento da não-adoção dos funcionários. Diversos estudos têm encontrado diversos respaldos para explicar este comportamento, entre estes, barreiras relacionadas a fatores organizacionais, como a falta de apoio da alta gestão, falta de programas de treinamento, suporte técnico, e destacam que a organização tem um papel vital em facilitar a adoção pelos funcionários em projetos de governo eletrônico (BHASKAR et al., 2021).

Em consonância com os resultados desta pesquisa, o estudo desenvolvido por Chopra et al. (2022) se deparou também com o fator organizacional como significativo e crítico em afetar a intenção dos funcionários em adotar o governo eletrônico, seguido dos fatores técnicos, e em terceiro ficou o fator confiança. Gupta e Bhaskar (2020) relatam que o crescimento lento na implementação do governo eletrônico tem como uma das causas a não adoção pelos funcionários. Como justificativa, destacam que algumas barreiras podem estar contribuindo, como o apoio organizacional e governamental, que poderiam diminuir e muito estes obstáculos no prisma dos funcionários.

Quando se fala nas barreiras institucionais, podem-se colocar algumas vertentes como não direcionar os recursos para adquirir novas tecnologias e o oferecimento de treinamento adequado. Falhas na alocação de recursos, podem ocasionar falta de investimentos na substituição das tecnologias antigas, contribuído com a existência de sistemas e maquinários obsoletos, que não suportam um sistema atualizado do governo

eletrônico. Assim, percebe-se que o apoio organizacional, pode ser um dos fatores que podem alavancar a aceitabilidade da implementação das TICs pelos servidores públicos (GUPTA; BHASKAR, 2020). Quanto à implementação do governo eletrônico, o melhor caminho é direcionar os investimentos governamentais em TICs, sabendo que ações a nível organizacional, devem estar em consonância com a alocação de recursos e a elaboração das leis (REINHARD; REIS, 2005).

4.2 Análise dos Subfatores

As características pessoais apresentaram quatro subfatores que poderiam influenciar a adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos, e ao ser analisado individualmente, percebe-se que os conhecimentos de informática/internet (0,503) foram o fator com o maior peso, seguido pelo gênero (0,262) e idade (0,180) - Tabela 4. Estes achados corroboram quanto ao principal subfator com os estudos de Gupta et al (2017), em que as habilidades em informática/internet foi o subfator mais importante, mas difere dos demais subfatores.

Dukić et al (2017) destacam que, no mundo atual, os conhecimentos e habilidades nas TICs é o que tende a determinar o êxito nas ações da administração pública, e o investimento em desenvolver estas habilidades na organização, direciona o governo a se destacar na implementação com sucesso do governo eletrônico, tendo em vista que os recursos humanos são os ativos mais importantes de qualquer organização.

TABELA 4 – SUBFATOR CARACTERÍSTICAS PESSOAIS - PESO

Características Pessoais	Idade	Nível Educacional	Gênero	Conhecimentos de Informática/Internet	Prioridade - Peso	Lambda Max 4,176115 CI 0,0587051 CR 0,0659 <0,10
Idade	0,14	0,31	0,13	0,13	0,180	
Nível Educacional	0,03	0,06	0,05	0,09	0,055	
Gênero	0,27	0,30	0,25	0,23	0,262	
Conhecimentos de Informática/Internet	0,57	0,33	0,58	0,54	0,503	

Fonte: Dados de Pesquisa (2023)

Os fatores técnicos foram analisados sob a vertente de três subfatores, e quando questionado sobre a sua influência na adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos, os resultados apontam que o subfator com maior peso é o *layout* do site (0,406), seguido da

infraestrutura técnica (0,366) e velocidade de acesso (0,227) - Tabela 5. Estes achados diferem da perspectiva dos especialistas, apresentados por Gupta et al (2017), em que colocam a infraestrutura técnica como subfator mais importante, e o *layout* do site, surge como o último subfator.

Neste ponto, entende-se que na perspectiva de quem opera o governo eletrônico, os servidores públicos, a preocupação encontra-se em como o sistema irá se apresentar, se tem facilidades em seu desenho ou não. Rana et al (2020) destaca que a não observância dos recursos no site do governo eletrônico por quem o desenvolve pode ocasionar *layouts*, apelo visual, navegação que não corroboram no desempenho do trabalho dos funcionários, o que tende a resultar em comportamentos impacientes e sentimento de frustração, por parte dos que o operam. Ou seja, a observância de fatores técnicos do site do governo eletrônico pode influenciar na adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos.

TABELA 5 – SUBFATOR FATORES TÉCNICOS - PESO

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica	Prioridade - Peso	Lambda Max 3,001996533 CI 0,00099827 CR 0,00172 < 0,10
Velocidade de acesso	0,23	0,22	0,24	0,227	
Layout do site	0,42	0,40	0,39	0,406	
Infraestrutura técnica	0,35	0,38	0,37	0,366	

Fonte: Dados de Pesquisa (2023)

Os subfatores dos fatores organizacionais tiveram o seu grau de importância bem próximo, quando questionado qual deles influencia a adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos. O treinamento (0,575) foi considerado o subfator mais importante, seguido do suporte técnico (0,425), Tabela 6. Achados estes, que corroboram com o resultado de Gupta et al (2017), na perspectiva dos especialistas, que consideraram o treinamento, o principal fator a fornecer e aprimorar as habilidades dos servidores, o que possibilita-o a tomar os melhores posicionamentos ao lidar com os próprios problemas técnicos.

TABELA 6 – SUBFATORES ORGANIZACIONAIS - PESO

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico	Prioridade - Peso	Lambda Max 2,00 CI 0,00 CR 0,00 < 0,10
Treinamento	0,57	0,57	0,575	
Suporte Técnico	0,43	0,43	0,425	

Fonte: Dados de Pesquisa (2023)

Abdullah et al (2018) relatam que a falta de programas voltados para o treinamento de pessoal, foi o maior obstáculo na introdução de um sistema eficaz no Kuwait. Além disso, nesse estudo, os participantes indicaram que aspectos organizacionais como planejamento estratégico e a falta do suporte técnico necessário, seriam também obstáculos nesta implementação. É essencial a organização entender que, para a implementação bem-sucedida do governo eletrônico, depende de um empenho extra de sua parte, a começar por oferecer treinamento e suporte a seus funcionários. Os sites de governo eletrônico são softwares atualizados e necessitam de uma infraestrutura de hardware atualizada e capacitação voltada a entender a configuração do site, o que pode afetar positivamente ou negativamente o desempenho na execução dos funcionários (CHOPRA et al., 2022).

A confiança na tecnologia está entre os desafios na implementação do governo eletrônico, confiança esta que atrela-se à presença de um roteiro claro (GUPTA et al., 2017; GHOLAMI et al., 2021). Nos resultados desta pesquisa, no que se refere aos subfatores do fator confiança, a confiança no armazenamento de dados e gerenciamento (0,752) - Tabela 7 - foi o subfator de maior peso na perspectiva da análise dos servidores públicos, como subfator que pode influenciar a adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos. Resultado que foi de encontro à percepção dos especialistas de Gupta et al. (2017), em que a infraestrutura técnica foi o fator mais importante. Aqui, mais uma vez, percebe-se que o resultado está atrelado ao olhar de quem opera o sistema, como ficou perceptível também no resultado dos subfatores técnicos.

Os achados desta pesquisa testificam os resultados do estudo de Chopra et al. (2022), em que a confiança no armazenamento e gerenciamento de dados ficou em primeiro lugar, quanto aos fatores confiança, seguido pela confiança na infraestrutura técnica, confiança no sistema governamental, segurança e confiabilidade, entre os subfatores que podem levar os funcionários a adotar o governo eletrônico. Bhaskar et al. (2020) destaca que a confiança é um

fator imperativo que tende a estimular a adoção do governo eletrônico pelos servidores, e que o medo de invasão de dados/vírus pode comprometer a confiança em sistemas pelos funcionários.

TABELA 7 – SUBFATORES CONFIANÇA - PESO

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica	Prioridade - Peso	Lambda Max 2,00 CI 0,00 CR 0,00 < 0,10
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	0,75	0,75	0,752	
Confiança na infraestrutura técnica	0,25	0,25	0,248	

Fonte: Dados de Pesquisa (2023)

4.3 Classificação Global dos Subfatores

Como ponto de partida, os pesos dos principais fatores que podem influenciar a adoção do governo eletrônico pelos funcionários, esta seção vem apresentar a classificação dos subfatores utilizados na hierarquia AHP, por meio de um peso global. Os subfatores foram direcionados em um ranking do primeiro ao décimo primeiro subfator que influenciam a adoção do governo eletrônico, na perspectiva da adoção obrigatória. E como resultado, o subfator de treinamento foi considerado o principal subfator a ser levado em consideração pela organização, quanto à tomada de decisão que envolve a implementação do governo eletrônico, Tabela 8.

Em comparação, a percepção dos especialistas apresentada no estudo desenvolvido por Gupta et al. (2017), o primeiro lugar encontra-se em consonância com a percepção dos servidores que operam os sistemas, com o destaque também para subfator treinamento. A diferença encontra-se nos subfatores seguintes, que ao se colocar do segundo ao quinto lugar, os resultados encontrados nos fatores técnicos e confiança ficou perceptível também no ranking. Enquanto na percepção dos servidores, ficou suporte técnico, confiança no armazenamento de dados e gerenciamento, conhecimentos de informática/internet e *layout* do site, na visão dos especialistas surgiu a Infraestrutura técnica, Velocidade de acesso, Suporte Técnico e Confiança na infraestrutura técnica. Ou seja, a percepção do sucesso na implementação do governo eletrônico muda, a depender que quem está analisando, os que operam veem os sistemas de governo eletrônico, sob as dificuldades operacional, e talvez este

olhar pode ser o diferencial, quando se menciona a inserção das TICs no âmbito de uma organização.

TABELA 8 – CLASSIFICAÇÃO GLOBAL - SUBFATORES

CLASSIFICAÇÃO	SUBFATOR	PESO GLOBAL
1	Treinamento	0,2182075
2	Suporte Técnico	0,1615544
3	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	0,1255997
4	Conhecimentos de Informática/Internet	0,1115515
5	Layout do site	0,0940972
6	Infraestrutura técnica	0,0847765
7	Nível Educacional	0,0580406
8	Velocidade de acesso	0,0526424
9	Confiança na infraestrutura técnica	0,0414500
10	Idade	0,0398196
11	Gênero	0,0122608

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

O governo eletrônico tornou-se uma necessidade na entrega de serviços eficazes aos usuários, mas para que os funcionários o adotem da melhor forma, o governo não deve medir esforços para simplificar o sistema, e levar em consideração a perspectiva de quem o utiliza diariamente (ALRAJA et al., 2016). Abdullah et al (2018) destacam que um dos pontos que podem garantir a sustentabilidade na adoção do governo eletrônico é a educação e o treinamento do pessoal do governo, que podem ser reflexos de um investimento significativo por parte do governo, e que a ineficiência na alocação dos recursos financeiros, foi um dos obstáculos na introdução de um sistema eficaz no Kuwait. Alghamdi et al (2014) destacam que um dos grandes desafios na inserção do governo eletrônico nas organizações é a falta de treinamento e habilidades em TIC, e uma das soluções seria fornecer treinamentos em TI para os colaboradores inseridos na organização. O que colabora com os achados desta pesquisa, no que se refere a importância do treinamento na adoção do governo eletrônico pelos servidores públicos.

Ibraim e Zakaria (2016) relatam que, no processo de implementação do governo eletrônico, uma das maiores falhas é desconsiderar os requisitos e necessidades dos usuários antes de projetar o serviço, e como para um projeto ser bem-sucedido, precisa de uma destinação orçamentária considerável, o apoio do governo e das partes interessadas, é indispensável. Para que decisões sejam tomadas de forma assertiva, estudos que possam

identificar o que de fato influencia a adoção do governo eletrônico se faz cada vez necessário. E destaca ainda, que o treinamento e a alavancagem da força de trabalho experiente pode ser um dos pontos que podem melhorar o nível de adoção do governo eletrônico, além de proporcionar uma prestação de serviços eficaz e eficiente. Além disso, iniciativas de treinamento e uma equipe técnica profissional de suporte aumentam as chances de adoção do governo eletrônico entre os funcionários.

5. DIÁLOGO COM A LITERATURA

A construção desta dissertação teve como objetivo principal identificar os fatores que influenciam adoção do governo digital na perspectiva dos servidores públicos, e teve como ponto de partida a utilização do modelo de categorização apresentado por Gupta et al. (2017), em que foi utilizado a metodologia AHP, desenvolvido por Saaty (1980). A diferença em relação a aplicação da metodologia por Gupta et al (2017) foi o público utilizado para os julgamentos dos fatores e subfatores que influenciam a adoção do governo eletrônico. Nesta pesquisa, os julgamentos utilizados foram da perspectiva interna da organização, os próprios servidores, ou seja, a avaliação foi realizada por quem lida diariamente com os sistemas.

Esta mudança de perspectiva direcionou novas vertentes na análise dos fatores e subfatores. Afinal, na implementação do governo eletrônico, a não-observância do ponto de vista de quem opera o sistema pode ocasionar o sucesso ou não do governo eletrônico, como apresentado em estudos, ao longo desta pesquisa. Por mais que a essência de entender o quanto os fatores organizacionais devem ser considerados, quando se fala em uma implementação do governo eletrônico, a forma de como se desenhou a distribuição da classificação dos subfatores, deixou claro, que o olhar para dentro da organização, pode ser determinante no sucesso do governo digital.

O diálogo apresentado durante a construção desta pesquisa leva a reflexões para entender em que ponto estamos e aonde se quer chegar, quando se fala a implementação das TICs no ambiente organizacional. E estas reflexões, podem direcionar a organização na compreensão de qual é a melhor estratégia a se utilizar, e por onde iniciar o processo de transformação digital.

Em nossos achados, os fatores organizacionais foram considerados os mais importantes, entre os quatro fatores principais, o que direcionou de imediato o destaque no ranking, para os subfatores, treinamento e suporte técnico, como fator e subfatores que devem ser considerados, quanto à adoção do governo digital por servidores públicos. A transformação, por meio das TICs, em uma organização pública vai muito além de uma infraestrutura adequada, e para projetar uma política consciente, alguns fatores precisam ser considerados. Entre esses, o olhar para dentro da organização, em que os anseios da figura do servidor público é vislumbrado. Se os fatores organizacionais, como treinamento, gerenciamento de mudanças, visão e estratégia organizacional, comprometimento da gestão, começarem a serem colocados em prática, consequentemente será mais fácil as pessoas se envolverem com as novas tecnologias (SHOURAN et al., 2019).

Bhaskar et al (2021) acrescenta que poucos estudos têm explorado o prisma dos benefícios da adoção do governo eletrônico pelos funcionários, tendo em vista que a maioria tem encontrado mais barreiras que benefícios. O que deixa a margem que a busca pelo sucesso na implementação do governo eletrônico, está totalmente interligada aceitação verdadeiramente pelos funcionários, e só após esta análise, benefícios poderão ser vislumbrados. Durante a construção desta pesquisa, percebeu-se que a maioria dos estudos, quando o tema é adoção ou implementação do governo eletrônico, apresenta-se sob o prisma do ambiente externo, e esquecem de verificar o colaborador que tem contato direto com os sistemas, que podem ser assertivos na análise dos fatores que contribuem no exercício da transformação digital.

Além disso, como apresentado por Dias et. al. (2019), aspectos como mudanças legais e comportamentais podem transformar a forma de como o governo entrega políticas públicas à sociedade. E a forma como a organização direciona a tomada de decisão, pode impactar diretamente a prestação de serviços públicos. Percebe-se a necessidade do alinhamento da organização às discussões que envolvem a transformação digital, e este posicionamento pode levar a despertar a aceitação dos colaboradores em meio a tantas mudanças. O apoio organizacional, com a inserção de uma capacitação contínua ou no oferecimento de um suporte técnico alinhado à evolução dos sistemas, podem impactar diretamente no rompimento de práticas antigas e a adesão da inovação pelos servidores públicos, em meio ao processo da transformação digital.

Como resultado de uma série de diálogos promovido pelo Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP), Oficina Municipal e Fundação Konrad Adenauer, com o foco em debater o futuro dos serviços públicos nos Estados e Municípios brasileiros, Levy e Coelho (2022) apresentaram diversos direcionamentos quanto a transformação digital no Setor Público. E destacaram que as mudanças na administração pública não são tão simples, quando se refere a capacidade do governo eletrônico e serviços digitais, e algumas ações poderiam ser colocadas em pauta, neste processo de mudança de paradigma, com o advento da transformação digital. Entre estas, o olhar para dentro da organização foi mencionado como um ponto a ser tratado, ao colocar que o servidor público, precisa de condições necessárias para que o atendimento seja realizado da melhor forma possível, como: o fornecimento de uma estrutura adequada e o desenvolvimento de habilidades por meio de uma capacitação contínua.

Quanto à capacitação, alguns desafios podem ser listados, com questionamentos como: de que forma despertar no servidor a capacidade de inovar? Afinal, em muitos casos, a

síndrome da Gabriela ainda habita, “estou há mais de 30 anos na máquina pública, sempre foi assim, sempre fiz assim”, (LEVY; COELHO, 2022) . Logo, surge a necessidade de avivar no servidor o senso de pertencimento, que direciona a um processo de cooperação em que o processo de transformação digital precisa ser construído em conjunto.

Os fatores organizacionais se apresentaram como fator de maior peso em influenciar a adoção do governo eletrônico pelos servidores da organização. Entre seus subfatores, o treinamento ficou em primeiro lugar no ranking. Assim, acredita-se que em primeiro lugar seria necessário, verificar as nuances de cada sistema, para a construção de um treinamento efetivo, e considerar as vertentes e o perfil de cada servidor. Além disso, percebe-se que habilidades deveriam ser consideradas nestes treinamentos, tendo em vista que algumas dificuldades surgem na utilização dos sistemas mais básicos, e que impactam os sistemas organizacionais.

Uma das possíveis causas podem estar atreladas a forma de como estes sistemas foram apresentados aos usuários, pela urgência em modernizar a máquina pública, esqueceram de olhar para os perfis geracionais que compõem a organização. Sem oportunidade de adaptação, muitos trabalhos foram transformados ou deixaram de existir, e o servidor teve que se adaptar sem um processo de preparação. Tem-se a necessidade de despertar no servidor a importância das tecnologias, sem deixá-lo perceber possíveis dificuldades, e para isso o apoio da organização, por meio de uma estrutura adequada e uma capacitação contínua é essencial. Este apoio organizacional, exige dos gestores uma elevada capacidade de gestão, na formulação de políticas públicas, na regulação, na alocação de recursos como relata Levy e Coelho (2022).

O Estado encontra-se em transformação (ÁVILA; LANZA; VALOTTO, 2023) que se colocada no sentido literal da palavra, é um processo de mudança, de uma nova forma, e se fizer analogia ao processo de metamorfose que uma borboleta perpassa, existem fases, com inúmeros desafios. E entre as diversas transformações, a construção desta dissertação foi pautada sob a perspectiva digital, que estaria associada a incorporação das TICs, que ao ser aproveitada em sua totalidade, proporciona mudanças de grande impacto, nas estruturas das organizações como um todo, (ÁVILA; LANZA; VALOTTO, 2023).

Porém, em diversos estudos que vêm sendo realizados sob a ótica do governo eletrônico, percebe-se que alguns vieses vêm colaborando para um sucesso ou não, de sua implementação. E entre estes, existe um componente bastante desafiador, a aceitação dos servidores públicos, como relataram Dukic, Dukic e Bertovic (2017). Diante de uma realidade, em que as decisões estão cada vez mais globalizadas, o alinhamento com as ODS,

se torna imprescindível, e para isso, a inserção das TICs corrobora com o fortalecimento de uma organização eficaz (produz resultados), inclusiva (não deixa ninguém de lado) e responsável (responde pelos seus atos) (DIAS, SANO e MEDEIROS, 2019).

E com isso em mente, a necessidade de um olhar interno para a organização, deve está contido nas diretrizes decisórias de um Estado responsivo, ao entender que o servidor público encontra-se na porta de entrada do diálogo entre o governo e o cidadão. E o seu posicionamento e a forma de direcionar a entrega de um serviço público, reverbera no estreitamento ou não deste relacionamento. Por isso, a importância deste servidor está capacitado, formado e com entendimento do propósito da organização.

O mapeamento dos desafios que o Estado vem encontrando com a implementação das TICs, possibilita que o governo entenda o ponto em que se encontra, e o que precisa para avançar na caminhada. Os resultados desta pesquisa, possibilitará aos decisores públicos, entender a realidade do governo digital, em que o olhar para o servidor público, com investimentos na inserção de treinamentos, pode influenciar em ações exitosas na administração pública, ao levar em consideração que os recursos humanos, é o ativo mais importante de uma organização, como relataram Dukić et al. (2017).

Espera-se que a construção desta pesquisa, possa influenciar na tomada de decisões direcionadas para um Estado cada vez mais responsivo e eficaz, e impulse reflexões de quais caminhos devemos seguir para uma implementação efetiva do governo digital, com o foco na geração de valor público, e possibilite o desenvolvimento de capacidades institucionais.

Porém não basta ladrilhar a caminhada com um arcabouço legislativo, é preciso promover reformas administrativas, de modo que a instituição esteja disposta a fomentar uma cultura gerencial adequada às mudanças, e entender que as pessoas devem ser vistas como pilares de um governo digital (ÁVILA; LANZA; VALOTTO, 2023). E com isso, a visão e missão do Estado responsivo eficaz, esperado pela implementação dos ODS, devem estar alinhadas ao processo de transformação digital, com a inserção de estratégias integradas de sustentabilidade, interligando pessoas, tecnologia, políticas e economia, como discutido por Ávila, Lanza e Valotto (2023). Economia essa, em que a visão de liderança, deve estar atrelada a um planejamento estratégico, cuja a base da organização deve está pautada em pessoas, com investimentos em capacitação, treinamentos e formação.

Há uma necessidade de que o olhar de gestão das lideranças venha envolver as dimensões organização, processos e servidores, com o propósito de aumentar as capacidades digitais dos colaboradores, por meio de treinamentos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa acrescenta uma nova perspectiva à lacuna de estudos que envolvem a adoção obrigatória do governo eletrônico, ao colocar como vertentes fatores que podem oferecer insights a decisões governamentais, e possibilitam direcionar ações na implementação do governo eletrônico. Oferecendo um olhar para dentro da organização, o que pode reverberar em medidas assertivas, e impactar eficazmente na prestação de serviços ao cidadão.

Despertar, este seria o verbo inicial que a construção desta pesquisa direciona, ao acrescentar novas perspectivas No processo de transformação digital que as organizações públicas têm vivenciado. Treinar novos sentidos, observar todos os atores que compõem a transformação digital e enxergar o prisma de quem proporciona as entregas dos governos à sociedade. A pesquisa adicionou à vertente organizacional, a percepção do principal precursor na construção do processo de transformação digital, o servidor público.

As organizações são movidas por pessoas e processos, e na maioria das discussões que direcionam as decisões governamentais o olhar tem se voltado totalmente aos processos, e os agentes que possibilitam os acertos e pontos de oportunidades por meio de entregas, em sua maioria não são considerados. E é com esta motivação, que a idealização desta pesquisa, vem contribuir, ao possibilitar discussões sobre a evolução da transformação digital e o porquê das dificuldades que vem permeando sua implementação, ao acrescentar um olhar para todos os elementos e formas que a compõem.

A nível nacional, esta pesquisa apresenta o diferencial ao direcionar a debates mais efetivos, com o foco na resolução de fato dos possíveis entraves na implementação de um governo eletrônico eficaz. E adiciona que o olhar para dentro das organizações possibilita entender quem são os mais diversos perfis geracionais que a compõem, e como tiveram que se adaptar às rápidas mudanças que os sistemas inseridos aos seus processos diários têm passado.

O detalhe é que a mudança de um ambiente permeado por processos físicos, para um mundo digital, com o intuito de proporcionar um governo adaptativo e ágil, só é possível por meio do desenvolvimento de novas habilidades. Habilidades estas, que a depender do perfil do servidor público pode ser um processo fácil ou mais doloroso, o que pode criar lacunas no processo de transformação digital.

Ao compreender quais são as lacunas no processo de inserção das TICs no âmbito público, as decisões em torno da implementação do governo digital tendem a ocorrer de forma mais efetiva. E é justamente esta vertente que os resultados desta pesquisa vem acrescentar,

ao direcionar que enquanto os agentes que corroboram no processo de transformação não forem considerados no diálogo, a caminhada vai sempre direcionar ao início das discussões, do porquê não tem dado certo.

No âmbito estadual, percebe-se ações com o foco na implementação do governo digital, a busca por oportunidades em modelos que estão em desenvolvimento em outros estados, a nível nacional e internacional. Porém, a busca tem sempre focado na entrega, na forma que os portais irão se desenhar, quais sistemas precisam ser desenvolvidos. E que por mais que estas ações tenham sentido e estejam ligadas com a essência do que é o governo eletrônico, que seria a transformação dos serviços com o foco no cidadão. É notório por meio da imersão que esta pesquisa proporcionou, que os principais propulsores, não têm sido considerados no processo da transformação. Os sistemas que inicialmente teriam que ter o desenho da prestação do serviço público, que o servidor realiza, são moldados sem esta perspectiva, e o agente público tem que se adaptar às limitações que o sistema apresenta.

Nesta feita, para que a transformação digital tenha de fato a essência da fase denominada governo digital, como apresentado por alguns atores, na divisão de etapas que vem ocorrendo a nível nacional. As ações a nível estadual têm que voltar algumas casas nesta caminhada, e começar a olhar para a base do processo, quem são os atores que poderiam ser propulsores na efetividade de uma transformação digital, e que habilidades seriam necessárias, de acordo com os perfis impactados, para que todos possam se sentir partícipes de fato, na elaboração de um plano de governo eletrônico e sua implementação em todas as instâncias.

Que possamos identificar a tripulação deste barco chamado serviço público, verificar quais pontos fortes possuem e quais as oportunidades de melhorias para o desenvolvimento de novas habilidades. Identificar quais as formas de se sustentar durante este percurso, ao buscar parcerias, novas cooperações e investimentos. E tudo isso pautado, com a clareza do objetivo que queremos alcançar, a implementação de um governo eletrônico de sucesso.

Estudos futuros podem adicionar outros fatores na análise que tendem a influir na adoção do governo eletrônico por servidores públicos, além de empregar técnicas estatísticas, na tentativa de vislumbrar o impacto desses fatores nos comportamentos dos indivíduos. Além do mais, podem utilizar amostras mais diversificadas, rompendo as barreiras da instituição e buscar entender a adoção a nível estadual.

Como foi utilizado fatores apresentados pela hierarquia pré-estabelecida, é possível que alguns elementos-chave não sejam percebidos, tendo em vista que a AHP depende de

questionários fechados com comparações pareadas, não permitindo que durante a aplicação do questionário não possibilite lidar com profundidade na discussão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDULLAH, AL-Mutairi; NASER, Kamal; FAYEZ, Fátima. Obstáculos para a adoção do governo eletrônico em uma economia emergente: Evidências do Kuwait. **Asian Economic and Financial Review**, v. 8, n. 6, pág. 832-842, 2018.
- AFONSO, José Roberto R.; MONTEIRO, Bernardo Motta. Do governo eletrônico à governança pública digital: muito por fazer (e ganhar) no Brasil. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 76, n. 06, p. 22-24, 2022.
- AL-BUSAIDY, Moaman; WEERAKKODY, Vishanth. E-government services in Oman: an employee's perspective. **Electronic Government, An International Journal**, v. 8, n. 2-3, p. 185-207, 2011.
- ALRAJA, Mansour Naser et al. The influence of effort and performance expectancy on employees to adopt e-government: Evidence from Oman. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 4, p. 930-934, 2016.
- AL-TARAWNEH, Enar S.; KH AL-TARAWNEH, Lana. Introducing Comprehensive Software Quality Model for Evaluating and Development E-Government Websites in Jordan Using Fuzzy Analytical Hierarchy Process. **Webology**, v. 19, n. 1, p. 890-902, 2022.
- ARAUJO, Marcelo Henrique de; REINHARD, Nicolau; CUNHA, Maria Alexandra. Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 676-694, 2018.
- ASADABADI, Mehdi Rajabi; CHANG, Elizabeth; SABERI, Morteza. Are MCDM methods useful? A critical review of analytic hierarchy process (AHP) and analytic network process (ANP). **Cogent Engineering**, v. 6, n. 1, p. 1623153, 2019.
- ÁVILA, Thiago José Tavares; LANZA, Beatriz Barreto Brasileiro; VALOTTO, Daniel de Souza. Transformação digital, tecnologia e inovação nos estados brasileiros [livro eletrônico]: os caminhos propostos para o período de 2023-2026 - Curitiba, PR. Ed. dos Autores, 2023.
- AYYASH, Mohannad Moufeed; HERZALLAH, Fadi AT; AL-SHARAFI, Mohammed A. Modelo de dimensões culturais árabes para adoção de serviços de governo eletrônico em organizações do setor público: um exame empírico. **Governo Eletrônico, uma Revista Internacional**, v. 18, n. 1, pág. 9-44, 2022.
- AZAMELA, John Coffie et al. Assessing the Antecedents of E-Government Adoption: A Case of the Ghanaian Public Sector. **SAGE Open**, v. 12, n. 2, p. 21582440221101040, 2022.
- BASAHHEL, Abdullah; YAMIN, Mohammad. Medindo o sucesso do governo eletrônico da Arábia Saudita. **Jornal Internacional de Tecnologia da Informação**, v. 9, n. 3, pág. 287-293, 2017.
- BHASKAR, Preeti; VINAY, Muddu; JOSHI, Amit. E-government adoption among employees in India: a qualitative approach. **International Journal of Information Systems and Change Management**, v. 12, n. 2, p. 95-118, 2020.
- BRASIL. **Do Eletrônico ao Digital**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 18 de nov. 2022.

- CHOPRA, Gaurav, et al. E-government adoption and employees' job performance: the moderating role of age as a demographic factor. **Electronic Government, an International Journal**, v. 18, n. 2, p. 237-263, 2022.
- CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. Sequência (Florianópolis), p. 209-242, 2020.
- DA COSTA, Thiago Cardoso; BELDERRAIN, Mischel Carmen Neyra. Decisão em grupo em métodos multicritério de apoio à decisão. **Anais do 15º Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA**, 2009.
- DA SILVA BRANDÃO, Bruno et al. Bússola de Transformação Digital: uma análise da percepção dos funcionários do setor de suprimentos. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 6, p. 9146-9165, 2023.
- DA SILVA BROGNOLI, Tainara; FERENHOF, Helio Aisenberg. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 73, 2020.
- DEČMAN, Mitja. Understanding technology acceptance of government information systems from employees' perspective. **International Journal of Electronic Government Research (IJEGR)**, v. 11, n. 4, p. 69-88, 2015.
- DIAS, Thiago Ferreira; SANO, Hironobu; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado de. **Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública**. Brasília: Enap, 2019.
- DINIZ, Eduardo Henrique et al. O. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise**. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 23-48, 2009.
- DONG, Yucheng et al. Consensus models for AHP group decision making under row geometric mean prioritization method. **Decision Support Systems**, v. 49, n. 3, p. 281-289, 2010.
- DO PORTO, Marcelo André Cid Heráclito et al. Metodologias de tomada de decisão na gestão pública. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 2, p. 224-231, 2021.
- DUKIĆ, Darko; DUKIĆ, Gordana; BERTOVIĆ, Neven. Public administration employees' readiness and acceptance of e-government: Findings from a Croatian survey. **Information Development**, v. 33, n. 5, p. 525-539, 2017.
- EBBERS, Wolfgang E. et al. Facts and feelings: The role of rational and irrational factors in citizens' channel choices. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 506-515, 2016.
- EMROUZNEJAD, Ali; MARRA, Marianna. The state of the art development of AHP (1979–2017): A literature review with a social network analysis. **International journal of production research**, v. 55, n. 22, p. 6653-6675, 2017.

FORMAN, Ernest; PENIWATI, Kirti. Aggregating individual judgments and priorities with the analytic hierarchy process. **European journal of operational research**, v. 108, n. 1, p. 165-169, 1998.

GHOLAMI, Roya et al. Information technology/systems adoption in the public sector: evidence from the Illinois department of transportation. **Journal of Global Information Management (JGIM)**, v. 29, n. 4, p. 172-194, 2021.

GREEN, Paul; RAMROOP, Shaun. Prioritising factors influencing service quality at Durban University of Technology: AHP Approach. **Journal of Social Sciences**, v. 40, n. 2, p. 243-250, 2014.

GUPTA, K. An application of AHP for students' perspectives on adopting MOOCs. **Management Science Letters**, v. 9, n. 13, p. 2337-2336, 2019.

GUPTA, Kriti Priya; BHASKAR, Preeti. Inhibiting and motivating factors influencing teachers' adoption of AI-based teaching and learning solutions: Prioritization using analytic hierarchy process. **Journal of Information Technology Education. Research**, v. 19, p. 693, 2020.

GUPTA, Kriti Priya; BHASKAR, Preeti; SINGH, Swati. Prioritization of factors influencing employee adoption of e-government using the analytic hierarchy process. **Journal of Systems and Information Technology**, 2017.

KHAN, Amin Ullah; ALI, Yousaf. Analytical hierarchy process (AHP) and analytic network process methods and their applications: a twenty year review from 2000-2019: AHP & ANP techniques and their applications: Twenty years review from 2000 to 2019. **International Journal of the Analytic Hierarchy Process**, v. 12, n. 3, 2020.

LEVY, E.; COELHO, F. S. (org.). O Futuro do Serviço Civil nos Estados e Municípios do Brasil: propostas para governadores, prefeitos e secretários em prol do planejamento da força de trabalho e da gestão de pessoas nos governos subnacionais. São Paulo: IEA-USP e Oficina Municipal, 2022.

LIN, Changsheng et al. Aggregation of the nearest consistency matrices with the acceptable consensus in AHP-GDM. **Annals of Operations Research**, p. 1-17, 2020.

LIU, Fang; LIU, Tong; HU, Yuan-Kai. Reaching consensus in group decision making with non-reciprocal pairwise comparison matrices. **Applied Intelligence**, p. 1-20, 2022.

MAZZUCATO, Mariana. **Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism**. Penguin UK, 2021.

MENSAH, Ransford; CATER-STEEL, Aileen; TOLEMAN, Marcos. Fatores que afetam a adoção do governo eletrônico na Libéria: uma perspectiva profissional. **O Jornal Eletrônico de Sistemas de Informação em Países em Desenvolvimento**

MESQUITA, Kamila. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. **Comunicologia-Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, p. 174-195, 2019.

NEVES, Glauber Roger; GALHARDI, Antonio César; LUCATO, Wagner Cezar. Aplicação e comparação de métodos de apoio à decisão multicritério: AHP, TODIM e PROMETHEE II. **Exacta**, v. 20, n. 1, p. 218-233, 2022.

RAMOS TORRES, Carlos Alberto; NICOLÁS, Maria Alejandra. **Nível de maturidade do Governo Eletrônico nos países do MERCOSUL**. 2019.hghfg

NUR SYUHAINI, Abdul Wahi; BERÉNYI, László. A Proposed Model for Assessing E-Government Adoption Among Civil Servants. In: **Central and Eastern European eDem and eGov Days**. 2022. p. 60-64.

OLATUBOSUN, Olabode; MADHAVA RAO, K. S. Empirical study of the readiness of public servants on the adoption of e-government. **International Journal of Information Systems and Change Management**, v. 6, n. 1, p. 17-37, 2012.

PADHI, Sidhartha S.; MOHAPATRA, Pratap KJ. Information technology readiness index for adoption of e-procurement. **Electronic Government, An International Journal**, v. 8, n. 1, p. 20-39, 2011.

PIMENTA, Lianne Borja et al. Processo Analítico Hierárquico (AHP) em ambiente SIG: temáticas e aplicações voltadas à tomada de decisão utilizando critérios espaciais. **Interações (Campo Grande)**, v. 20, p. 407-420, 2019.

PINHEIRO, Marcelo Torres. Processo customizado de priorização aplicado na seleção de políticas públicas estratégicas de gestão alinhada à gestão para resultado governamental. 2013.

RACHMAWATI, Khoirul Aswar et al. Personal and reliability factors affecting adoption and utilization of e-government: An effect of intention to use. **Problems and Perspectives in Management**, 20(2), 281-290. doi:10.21511/ppm.20(2).2022.23, 2022.

RANA, Surekha; BHASKAR, Priyanka; BHASKAR, Preeti. Enablers and barriers to e-government adoption: an analysis of the employee perspective. **International Journal of Information Systems and Change Management**, v. 12, n. 2, p. 165-189, 2020.

RECK, Janriê Rodrigues; HÜBNER, Bruna Henrique. A transformação digital do estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.16, n.3, 3º quadrimestre de 2021. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica -ISSN 1980-7791.

ROCHA, A. R. **Motivação no serviço público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES Federal**. 2020. 140 f. 2020. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública)–Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus.

SAATY, Thomas L. Decision making with the analytic hierarchy process. **International journal of services sciences**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.

SANTOS, Anderson Vieira; FONSECA, Platini Gomes. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Formadores**, v. 15, n. 1, 2022.

SEO, Hyungjun; MYEONG, Seunghwan. The priority of factors of building government as a platform with analytic hierarchy process analysis. **Sustainability**, v. 12, n. 14, p. 5615, 2020.

SILVA, Paulo Cesar da. Empreendedorismo e capacidade inovadora no setor público [recurso eletrônico]/ Paulo Cesar da Silva. Curitiba: Contentus, 2020.

STAMATI, Teta; MARTAKOS, Drakoulis. Transformação eletrônica do governo local: um estudo exploratório. In: **Desenho, Adoção e Avaliação de Serviços de Governo Eletrônico** . IGI Global, 2013. p. 20-38.

TSENG, Paul TY et al. To explore managerial issues and their implications on e-Government deployment in the public sector: Lessons from Taiwan's Bureau of Foreign Trade. **Government Information Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 734-756, 2008.

ZELINSKI, Renata Brindaroli. O paradigma do governo digital e a prestação de serviços públicos eletrônicos: reflexões sobre um necessário enfrentamento do analfabetismo digital e dos impactos negativos das novas tecnologias no desenvolvimento sustentável. **International Journal of Digital Law**, v. 2, n. 1, p. 43-44, 2021.

ZIEMBA, Ewa; PAPAJ, Tomasz; JADAMUS-HACURA, Maria. Adotando o governo eletrônico estadual e local: evidências empíricas da Polônia. In: **Proceedings of the 16th European Conference on e-Government**, ed. por M. Dečman e T. Jukić, Eslovénia . 2016. pág. 255-264.

ZYOUD, Shaher H.; FUCHS-HANUSCH, Daniela. A bibliometric-based survey on AHP and TOPSIS techniques. **Expert systems with applications**, v. 78, p. 158-181, 2017.

APÊNDICES / ANEXOS

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

GOVERNO ELETRÔNICO: Adoção sob a perspectiva do servidor público

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de *Jailza Mendes da Costa*. Atualmente, estamos buscando *identificar os fatores que influenciam a adoção do governo digital por servidores públicos envolvidos na prestação de serviços públicos*.

Como parte desta pesquisa, estamos conduzindo uma análise multicritério para obter a opinião dos servidores públicos para avaliar fatores e subfatores que influenciam a adoção do governo eletrônico pelos funcionários.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a um questionário sobre *a adoção do governo eletrônico no serviço público*. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo algum, mas antes, colabora para uma melhor compreensão *dos principais fatores que podem influenciar a adoção do governo eletrônico pelo servidor público*.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Quaisquer dúvidas ou esclarecimentos poderão ser sanados junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

As informações que você fornecer será de grande valor para esta pesquisa e, portanto, sua participação é esperada e muito apreciada.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Participante

Pesquisadora

João Pessoa, _____ de _____ de 2023;

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

(GUPTA; BHASKAR; SINGH, 2017; GUPTA; BHASKAR, 2020)

SEÇÃO A

1. Por favor, indique seu gênero:

- . Masculino
- A. Feminino

2. Indique sua faixa etária:

- . Menor de 26 anos
- A. De 26 anos a 35 anos
- B. De 36 a 45 anos
- C. De 46 a 60 anos
- D. 61 anos ou mais

3. Indique:

- . Lotação (órgão/setor) - _____
- A. Tempo de serviço público - _____
- B. Tempo que se encontra no cargo atual _____

SEÇÃO B

O respondente (servidor público) irá comparar dois fatores de cada vez com base na **importância relativa (tabela 1) de um fator sobre o outro em relação à adoção do governo eletrônico.**

O participante avalia os fatores e os subfatores e os atributos que foram atribuídos ao questionário, utilizando números de 1 a 9. (Se o Fator 1 for mais importante que o Fator 2, marque para o lado esquerdo, caso contrário marque o lado direito).

Tabela 1 - Escala de Importância Relativa

Intensidade de Importância	Definição
1	Importância igual - Se o fator 1 e o fator 2 forem igualmente importantes
3	Importância moderada - Se o fator 1 for moderadamente mais importante que o fator 2
5	Importância forte - Se o fator 1 for fortemente mais importante que o fator 2
7	Importância muito forte - Se o fator 1 for muito mais importante que o fator 2
9	Importância extremamente forte - Se o fator 1 for extremamente mais importante que o fator 2
2,4,6,8	Valores intermediários (Para um compromisso entre os valores acima) - use os números pares para julgamentos intermediários

EXEMPLO:

Dados os fatores 1 e 2, você pode julgar a importância relativa conforme mostrado no exemplo abaixo:

Se você acha que o fator “**Características Pessoais**” na coluna 1 é **fortemente mais importante do que o fator “Fatores Técnicos”**, marque 5 com (X) no lado esquerdo.

Se você acha que o fator “**Fatores Organizacionais**” na coluna 2 é **extremamente mais importante do que o fator “Fatores Técnicos”**, marque 9 com (X) no lado direito.

Fator 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fator 2
Características Pessoais					X													Fatores Técnicos
Fatores Técnicos																	X	Fatores Organizacionais

COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCIPAIS FATORES

Fator 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fator 2
Características Pessoais																		Fatores Técnicos
Características Pessoais																		Fatores Organizacionais
Características Pessoais																		Confiança
Fatores Técnicos																		Fatores Organizacionais
Fatores Técnicos																		Confiança
Fatores Organizacionais																		Confiança

COMPARAÇÕES ENTRE AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS FUNCIONÁRIOS

Fator 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fator 2
Idade																		Gênero
Idade																		Nível Educacional

Idade																				Conhecimentos de informática/internet
Gênero																				Nível Educacional
Gênero																				Conhecimentos de informática/internet
Nível Educacional																				Conhecimentos de informática/internet

COMPARAÇÕES ENTRE OS FATORES TÉCNICOS

Fator 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fator 2
velocidade de acesso																		layout do site
velocidade de acesso																		infraestrutura técnica
layout do site																		infraestrutura técnica

COMPARAÇÕES ENTRE OS FATORES ORGANIZACIONAIS

Fator 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fator 2
Treinamento																		suporte técnico

COMPARAÇÕES ENTRE OS FATORES DE CONFIANÇA

Fator 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Fator 2
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento																		Confiança na infraestrutura técnica

APÊNDICE C – Matrizes dos Participantes (Fatores e Subfatores)

N# Numeração do participante

N#1				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1	1/2	7
Fatores Técnicos	1	1	2	3
Fatores Organizacionais	2	1/2	1	7
Confiança	1/7	1/3	1/7	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	1	1/2
Gênero	1/9	1	1/2	1/2
Nível Educacional	1	2	1	5
Conhecimentos de Informática/Internet	2	2	1/5	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1	1/3
Layout do site	1	1	1
Infraestrutura técnica	3	1	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1
Suporte Técnico	1	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1
Confiança na infraestrutura técnica	1	1

N#2				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1	1/3	5
Fatores Técnicos	1	1	1	7
Fatores Organizacionais	3	1	1	3
Confiança	1/5	1/7	1/3	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	3	1/7
Gênero	1/9	1	1/9	1/9
Nível Educacional	1/3	9	1	1/3
Conhecimentos de Informática/Internet	7	9	3	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/3	1
Layout do site	3	1	1/3
Infraestrutura técnica	1	3	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1
Suporte Técnico	1	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	3
Confiança na infraestrutura técnica	1/3	1

N#3				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/6	1/6	1
Fatores Técnicos	6	1	1/6	7
Fatores Organizacionais	6	6	1	7
Confiança	1	1/7	1/7	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	1/3	1/7
Gênero	1/9	1	1/9	1/9
Nível Educacional	3	9	1	1/7
Conhecimentos de Informática/Internet	7	9	7	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	9	1/3
Layout do site	1/9	1	1/9
Infraestrutura técnica	3	9	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1
Suporte Técnico	1	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1/7
Confiança na infraestrutura técnica	7	1

N#4				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	5	1/3	1/5
Fatores Técnicos	1/5	1	3	1/5
Fatores Organizacionais	3	1/3	1	1/3
Confiança	5	5	3	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	5	1/7	1/9
Gênero	1/5	1	1/9	1/9
Nível Educacional	7	9	1	7
Conhecimentos de Informática/Internet	9	9	1/7	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/5	1/3
Layout do site	5	1	5
Infraestrutura técnica	3	1/5	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	7
Suporte Técnico	1/7	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	9
Confiança na infraestrutura técnica	1/9	1

N#5				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	4	5	1/7
Fatores Técnicos	1/4	1	1	1/7
Fatores Organizacionais	1/5	1	1	5
Confiança	7	7	1/5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	1	1	9
Gênero	1	1	1	1
Nível Educacional	1	1	1	9
Conhecimentos de Informática/Internet	1/9	1	1/9	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1	1/5
Layout do site	1	1	1/5
Infraestrutura técnica	5	5	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1
Suporte Técnico	1	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1
Confiança na infraestrutura técnica	1	1

N#6				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	3	1/7	1/7
Fatores Técnicos	1/3	1	1/7	1/8
Fatores Organizacionais	7	7	1	8
Confiança	7	8	1/8	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	1	1/8	1/3
Gênero	1	1	1/9	1/9
Nível Educacional	8	9	1	1/8
Conhecimentos de Informática/Internet	3	9	8	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/8	1/7
Layout do site	8	1	1/7
Infraestrutura técnica	7	7	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	7
Suporte Técnico	1/7	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	7
Confiança na infraestrutura técnica	1/7	1

N#7				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	3	1/3	3
Fatores Técnicos	1/3	1	4	5
Fatores Organizacionais	3	1/4	1	3
Confiança	1/3	1/5	1/3	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	7	1/7	1/7
Gênero	1/7	1	1/7	1/7
Nível Educacional	7	7	1	1/3
Conhecimentos de Informática/Internet	7	7	3	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/3	3
Layout do site	3	1	3
Infraestrutura técnica	1/3	1/3	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/5
Suporte Técnico	5	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	3
Confiança na infraestrutura técnica	1/3	1

N#8				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	3	1/5	1/3
Fatores Técnicos	1/3	1	1/3	1/5
Fatores Organizacionais	5	3	1	5
Confiança	3	5	1/5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	1/5	1/7
Gênero	1/9	1	1/9	1/9
Nível Educacional	5	9	1	1/5
Conhecimentos de Informática/Internet	7	9	5	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	7	3
Layout do site	1/7	1	3
Infraestrutura técnica	1/3	1/3	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	7
Suporte Técnico	1/7	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	7
Confiança na infraestrutura técnica	1/7	1

N#9				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	7	1	5
Fatores Técnicos	1/7	1	1/7	5
Fatores Organizacionais	1	7	1	3
Confiança	1/5	1/5	1/3	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	3	1/5
Gênero	1/9	1	1/5	1/7
Nível Educacional	1/3	5	1	1/5
Conhecimentos de Informática/Internet	5	7	5	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/5	1/5
Layout do site	5	1	7
Infraestrutura técnica	5	1/7	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/3
Suporte Técnico	3	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1/3
Confiança na infraestrutura técnica	3	1

N#10				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/8	1/9	6
Fatores Técnicos	8	1	8	8
Fatores Organizacionais	9	1/8	1	8
Confiança	1/6	1/8	1/8	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	1/6	1/9	1/9
Gênero	6	1	1/9	1/9
Nível Educacional	9	9	1	1/7
Conhecimentos de Informática/Internet	9	9	7	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/7	1/7
Layout do site	7	1	7
Infraestrutura técnica	7	1/7	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	9
Suporte Técnico	1/9	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	8
Confiança na infraestrutura técnica	1/8	1

N#11				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/9	3	1/7
Fatores Técnicos	9	1	9	8
Fatores Organizacionais	1/3	1/9	1	1/7
Confiança	7	1/8	7	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	1/5	1/9
Gênero	1/9	1	1/7	1/7
Nível Educacional	5	7	1	1/7
Conhecimentos de Informática/Internet	9	7	7	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/7	9
Layout do site	7	1	1/9
Infraestrutura técnica	1/9	9	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	7
Suporte Técnico	1/7	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	7
Confiança na infraestrutura técnica	1/7	1

N#12				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	5	1/7	5
Fatores Técnicos	1/5	1	1/5	1/7
Fatores Organizacionais	7	5	1	7
Confiança	1/5	7	1/7	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	7	1/5	1/7
Gênero	1/7	1	1/7	1/7
Nível Educacional	5	7	1	1/5
Conhecimentos de Informática/Internet	7	7	5	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/7	1/5
Layout do site	7	1	5
Infraestrutura técnica	5	1/5	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	7
Suporte Técnico	1/7	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	9
Confiança na infraestrutura técnica	1/9	1

N#13				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	5	1/9	3
Fatores Técnicos	1/5	1	1/5	1/5
Fatores Organizacionais	9	5	1	5
Confiança	1/3	5	1/5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	1/9	1/9
Gênero	1/9	1	1/9	1/9
Nível Educacional	9	9	1	1/5
Conhecimentos de Informática/Internet	9	9	5	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/7	1/3
Layout do site	7	1	5
Infraestrutura técnica	3	1/5	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	9
Suporte Técnico	1/9	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	5
Confiança na infraestrutura técnica	1/5	1

N#14				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	7	3	1/5
Fatores Técnicos	1/7	1	1/3	1/5
Fatores Organizacionais	1/3	3	1	1/5
Confiança	5	5	5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	5	1/3
Gênero	1/9	1	1/2	1/9
Nível Educacional	1/5	2	1	1/7
Conhecimentos de Informática/Internet	3	9	7	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/3	3
Layout do site	3	1	7
Infraestrutura técnica	1/3	1/7	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	2
Suporte Técnico	1/2	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	7
Confiança na infraestrutura técnica	1/7	1

N#15				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	5	5	1
Fatores Técnicos	1/5	1	1/7	2
Fatores Organizacionais	1/5	7	1	2
Confiança	1	1/2	1/2	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	7	1/9	1/9
Gênero	1/7	1	1/9	1/9
Nível Educacional	9	9	1	1/2
Conhecimentos de Informática/Internet	9	9	2	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	7	7
Layout do site	1/7	1	3
Infraestrutura técnica	1/7	1/3	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	3
Suporte Técnico	1/3	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	5
Confiança na infraestrutura técnica	1/5	1

N#16				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	9	1/7	6
Fatores Técnicos	1/9	1	1/8	8
Fatores Organizacionais	7	8	1	8
Confiança	1/6	1/8	1/8	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	8	8
Gênero	1/9	1	1/9	1/9
Nível Educacional	1/8	9	1	1
Conhecimentos de Informática/Internet	1/8	9	1	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/9	1/9
Layout do site	9	1	1
Infraestrutura técnica	9	1	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/2
Suporte Técnico	2	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1/2
Confiança na infraestrutura técnica	2	1

N#17				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/3	5	5
Fatores Técnicos	3	1	1/5	1
Fatores Organizacionais	1/5	5	1	7
Confiança	1/5	1	1/7	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	1/6	1/9
Gênero	1/9	1	1/9	1/9
Nível Educacional	6	9	1	1/5
Conhecimentos de Informática/Internet	9	9	5	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/5	1/7
Layout do site	5	1	5
Infraestrutura técnica	7	1/5	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	7
Suporte Técnico	1/7	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	5
Confiança na infraestrutura técnica	1/5	1

N#18				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/3	5	5
Fatores Técnicos	3	1	1/5	1
Fatores Organizacionais	1/5	5	1	7
Confiança	1/5	1	1/7	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	5	1
Gênero	1/9	1	1/9	1/9
Nível Educacional	1/5	9	1	7
Conhecimentos de Informática/Internet	1	9	1/7	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	6	1
Layout do site	1/6	1	1/8
Infraestrutura técnica	1	8	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1
Suporte Técnico	1	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	8
Confiança na infraestrutura técnica	1/8	1

N#19				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	7	1	5
Fatores Técnicos	1/7	1	1	4
Fatores Organizacionais	1	1	1	5
Confiança	1/5	1/4	1/5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	7	1/3	1/5
Gênero	1/7	1	1/5	1/5
Nível Educacional	3	5	1	1
Conhecimentos de Informática/Internet	5	5	1	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/5	1/4
Layout do site	5	1	1
Infraestrutura técnica	4	1	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	2
Suporte Técnico	1/2	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	2
Confiança na infraestrutura técnica	1/2	1

N#20				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	5	1/7	3
Fatores Técnicos	1/5	1	1/3	1/3
Fatores Organizacionais	7	3	1	5
Confiança	1/3	3	1/5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	1	1/3	1/5
Gênero	1	1	1/3	1/5
Nível Educacional	3	3	1	1/3
Conhecimentos de Informática/Internet	5	5	3	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/5	3
Layout do site	5	1	5
Infraestrutura técnica	1/3	1/5	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	3
Suporte Técnico	1/3	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1
Confiança na infraestrutura técnica	1	1

N#21				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/3	7	9
Fatores Técnicos	3	1	7	7
Fatores Organizacionais	1/7	1/7	1	3
Confiança	1/9	1/7	1/3	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	8	1/3	1/3
Gênero	1/8	1	1/7	1/7
Nível Educacional	3	7	1	4
Conhecimentos de Informática/Internet	3	7	1/4	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/3	1
Layout do site	3	1	1/2
Infraestrutura técnica	1	2	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/6
Suporte Técnico	6	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	5
Confiança na infraestrutura técnica	1/5	1

N#22				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1	5	3
Fatores Técnicos	1	1	5	1/3
Fatores Organizacionais	1/5	1/5	1	1/5
Confiança	1/3	3	5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	7	3	1/7
Gênero	1/7	1	1/7	1/7
Nível Educacional	1/3	7	1	1/8
Conhecimentos de Informática/Internet	7	7	8	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	3	1
Layout do site	1/3	1	1/6
Infraestrutura técnica	1	6	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/6
Suporte Técnico	6	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1
Confiança na infraestrutura técnica	1	1

N#23				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	4	1/2	7
Fatores Técnicos	1/4	1	2	4
Fatores Organizacionais	2	1/2	1	5
Confiança	1/7	1/4	1/5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	3	1
Gênero	1/9	1	9	9
Nível Educacional	1/3	1/9	1	1/3
Conhecimentos de Informática/Internet	1	1/9	3	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	5	5
Layout do site	1/5	1	3
Infraestrutura técnica	1/5	1/3	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/3
Suporte Técnico	3	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1
Confiança na infraestrutura técnica	1	1

N#24				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	5	1/7	7
Fatores Técnicos	1/5	1	1/5	7
Fatores Organizacionais	7	5	1	9
Confiança	1/7	1/7	1/9	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	7	1/9	1/7
Gênero	1/7	1	1/7	1/8
Nível Educacional	9	7	1	1/7
Conhecimentos de Informática/Internet	7	8	7	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/5	5
Layout do site	5	1	5
Infraestrutura técnica	1/5	1/5	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1
Suporte Técnico	1	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	5
Confiança na infraestrutura técnica	1/5	1

N#25				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	5	1/7	1/6
Fatores Técnicos	1/5	1	1/8	6
Fatores Organizacionais	7	8	1	6
Confiança	6	1/6	1/6	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	8	1/7	1/7
Gênero	1/8	1	1/7	1/6
Nível Educacional	7	7	1	1/8
Conhecimentos de Informática/Internet	7	6	8	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/8	1
Layout do site	8	1	1/8
Infraestrutura técnica	1	8	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/8
Suporte Técnico	8	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	9
Confiança na infraestrutura técnica	1/9	1

N#26				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/4	1/7	3
Fatores Técnicos	4	1	1	1
Fatores Organizacionais	7	1	1	2
Confiança	1/3	1	1/2	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	1	2	1
Gênero	1	1	1	1/2
Nível Educacional	1/2	1	1	1/2
Conhecimentos de Informática/Internet	1	2	2	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/5	1
Layout do site	5	1	5
Infraestrutura técnica	1	1/5	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	2
Suporte Técnico	1/2	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	2
Confiança na infraestrutura técnica	1/2	1

N#27				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/7	1/9	1/5
Fatores Técnicos	7	1	1/7	7
Fatores Organizacionais	9	7	1	9
Confiança	5	1/7	1/9	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	7	1/8	1/9
Gênero	1/7	1	1/9	1/9
Nível Educacional	8	9	1	1/9
Conhecimentos de Informática/Internet	9	9	9	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	7	1/9
Layout do site	1/7	1	1/9
Infraestrutura técnica	9	9	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/9
Suporte Técnico	9	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	9
Confiança na infraestrutura técnica	1/9	1

N#28				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/5	1/4	1/5
Fatores Técnicos	5	1	5	5
Fatores Organizacionais	4	1/5	1	1/4
Confiança	5	1/5	4	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	5	1/5
Gênero	1/9	1	1/5	1/5
Nível Educacional	1/5	5	1	1
Conhecimentos de Informática/Internet	5	5	1	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1	1
Layout do site	1	1	1
Infraestrutura técnica	1	1	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	4
Suporte Técnico	1/4	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	1
Confiança na infraestrutura técnica	1	1

N#29				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	6	1/7	1/9
Fatores Técnicos	1/6	1	7	8
Fatores Organizacionais	7	1/7	1	5
Confiança	9	1/8	1/5	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	8	8	1/7
Gênero	1/8	1	1/8	1/8
Nível Educacional	1/8	8	1	1/4
Conhecimentos de Informática/Internet	7	8	4	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	6	1/5
Layout do site	1/6	1	1/8
Infraestrutura técnica	5	8	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/7
Suporte Técnico	7	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	8
Confiança na infraestrutura técnica	1/8	1

N#30				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/7	1/7	1/7
Fatores Técnicos	7	1	1	1/6
Fatores Organizacionais	7	1	1	1/6
Confiança	7	6	6	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	1/6	1/6
Gênero	1/9	1	1/9	1/8
Nível Educacional	6	9	1	1/7
Conhecimentos de Informática/Internet	6	8	7	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1/6	1/7
Layout do site	6	1	1/7
Infraestrutura técnica	7	7	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1/6
Suporte Técnico	6	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	8
Confiança na infraestrutura técnica	1/8	1

N#31				
Priorizando Fatores que influenciam a adoção do governo eletrônico	Características Pessoais	Fatores Técnicos	Fatores Organizacionais	Confiança
Características Pessoais	1	1/9	1/5	1/9
Fatores Técnicos	9	1	1	1/9
Fatores Organizacionais	5	1	1	1/9
Confiança	9	9	9	1

Características Pessoais	Idade	Gênero	Nível Educacional	Conhecimentos de Informática/Internet
Idade	1	9	1/9	1/9
Gênero	1/9	1	1/9	1/9
Nível Educacional	9	9	1	1
Conhecimentos de Informática/Internet	9	9	1	1

Fatores Técnicos	Velocidade de acesso	Layout do site	Infraestrutura técnica
Velocidade de acesso	1	1	1
Layout do site	1	1	1
Infraestrutura técnica	1	1	1

Fatores Organizacionais	Treinamento	Suporte Técnico
Treinamento	1	1
Suporte Técnico	1	1

Confiança	Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	Confiança na infraestrutura técnica
Confiança no armazenamento de dados e gerenciamento	1	5
Confiança na infraestrutura técnica	1/5	1