

Do território digital à governação de pessoas e do conhecimento: uma perspectiva baseada na discussão do Negócio Electrónico

Luis Borges Gouveia
lmbg@ufp.pt
Professor Associado
Universidade Fernando Pessoa

Resumo

O recurso ao digital, a computadores e a redes na administração local já não é novidade. Nos últimos anos, diversas iniciativas e inúmeras experiências vieram demonstrar, mesmo no contexto nacional, a grande potencialidade de usar o digital com benefício para o território e para as suas necessidades.

A apresentação enumera os potenciais benefícios e discute as condições necessárias para os obter. Em especial, é realizada a defesa da necessidade de repensar o território de acordo com a sua capacidade de gerar conhecimento e de saber aproveitar os recursos humanos que possui. Deste modo, a apresentação insiste na absoluta urgência de reconceptualizar as abordagens do digital para a administração local em relação às propostas em uso, partindo da discussão do Negócio Electrónico e de como o viabilizar.

As competências básicas para o negócio electrónico

Um dos aspectos essenciais quando se visa a sofisticação de meios para a realização do Negócio Electrónico, é saber da possibilidade de acompanhamento e da capacidade dos utilizadores/clientes conseguirem entender e usar a oferta que lhes é realizada. Assim, um dos aspectos essenciais para o sucesso do Negócio Electrónico é assegurar a sua adequação para o perfil de competências que os potenciais utilizadores/clientes possuam.

Neste caso, não basta apenas a procura da satisfação de eventuais necessidades ou a oferta de funcionalidade, mas é também exigido que seja considerada a capacidade de lidar com a informação, de a entender e de a saber manipular tendo em atenção os dispositivos tecnológicos que os utilizadores/clientes possuem.

A tabela seguinte apresenta uma listagem que propõem as competências associadas com o indivíduo que tem de ser tidas em consideração para avaliar do potencial de mercado para determinada oferta de Negócio Electrónico.

Designação	Competências
Literacia básica	Saber ler
	Saber escrever
Literacia funcional	Saber interpretar
	Saber compreender
Literacia comunicacional	Saber negociar
	Saber colaborar
Literacia tecnológica	Saber utilizar (computadores e redes)
	Saber fazer (com computadores e redes)
Processar a informação	Saber reconhecer (dados e informação)
	Saber classificar (dados e informação)
Identificar informação crítica	Saber escolher (dados e informação)
	Saber seleccionar (dados e informação)

Tabela 1: Competências do indivíduo na Sociedade da Informação, adaptado de (Gouveia, 2003)

No entanto, mesmo possuindo as competências necessárias, não é condição suficiente, embora necessária, para tirar partido da oferta de Negócio Electrónico. Existe também a necessidade de considerar os comportamentos de cada utilizador/cliente e os comportamentos do grupo de indivíduos com ele relacionados. Muitos dos serviços associados com o Negócio Electrónico dependem em grande medida do grau de ligação que este permite com outros indivíduos e com outros dispositivos.

O conceito de conectividade define o grau de relacionamento directo que é possível estabelecer entre utilizadores/clientes. Por exemplo, o uso de telemóveis foi em parte um grande sucesso, também porque desde logo foi possível ter conectividade com os telefones da rede fixa e desta forma, permitir a conectividade com uma base alargada de utilizadores (oferecendo novas funcionalidades a um grupo de utilizadores já existentes). Da mesma forma, os serviços de rede que permitam maior conectividade tem vantagem sobre aqueles que exijam a criação de novas comunidades de utilizadores (e que tem de considerar o tempo e esforço para o obter).

Assim, o recurso a comportamentos que sejam prática usual e que possam ser recuperados para o Negócio Electrónico, mesmo que beneficiem de novas competências ou contextos de utilização, permitem uma maior facilidade de garantia de adesão de utilizadores/clientes.

No contexto do indivíduo, uma das maiores motivações para a adopção de práticas de Negócio Electrónico está relacionada com a pressão colocada na actividade profissional. É sobejamente conhecida a natural resistência à mudança por parte dos indivíduos. A mudança está associada à passagem do conforto de práticas mais ou menos dominadas e assimiladas para o desconhecido. Desta forma, a oferta de Negócio Electrónico deve ter estas resistências em linha de conta e criar as condições para a realização de processos de mudança confortáveis e que sejam minimamente reconhecíveis por utilizadores/clientes.

De facto, para dar satisfação à máxima: mais rápido, com mais qualidade e a menor custo, existe a procura constante de meios de suporte à actividade profissional que torne possível manter níveis de produtividade competitivos. Num futuro próximo, esta procura da produtividade estará fortemente centrada nos indivíduos, no desenvolvimento de relações que potenciem as suas competências, os seus comportamentos e o uso de meios e informação ao seu dispor. Nas actividades do dia a dia, cada indivíduo terá de seleccionar os meios que lhe permitem ser o mais possível produtivo, quer no plano profissional, quer no plano da aprendizagem, ou mesmo no aproveitamento de tempo e de relacionamentos da sua vida pessoal.

Potencial organizacional

O impacto das tecnologias de informação e comunicação é por demais conhecido ao nível das organizações. Tanto pela simples introdução de computadores e redes, criando infra-estruturas de suporte à comunicação, armazenamento e processamento de informação, como ao suporte da função sistema de informação e pela integração de diferentes sistemas que permitem o suporte da tomada de decisão e do negócio, relacionando recursos humanos, as práticas específicas de negócio e a tecnologia de suporte.

Mas o Negócio Electrónico é algo de bem diferente do uso de tecnologias e do recurso a sistemas de informação nas organizações.

Desta forma, a introdução de práticas de Negócio Electrónico estão relacionadas com a virtualização da cadeia de valor, conforme Kalakota (2001) descreveu. A completa integração de sistemas baseados em computadores e redes, para lidar com fornecedores e clientes, mas também com a actividade de produção e serviço

associada com a própria organização, permite repensar o que pode ser subcontratado, deslocalizado ou desmaterializado, numa proposta de virtualização da actividade de uma organização que acaba por ser uma das características essenciais do Negócio Electrónico. A forma como se tira efectivamente vantagem dessa virtualização é um dos factores de maior impacto no sucesso ou não de cada proposta específica de Negócio Electrónico.

O impacto da virtualização na actividade realizada por uma organização leva a que seja necessário implementar níveis de controlo adequado para manter o negócio coerente e integrado. Associado à necessidade de implementar os mecanismos adequados aos níveis de controlo para uma cadeia de negócio desmaterializada, é também exigido que a actividade de gestão seja repensada de forma a lidar com contextos fortemente caracterizados por serem dinâmicos, distribuídos e estarem sujeitos a variações quase instantâneas, promovidas pela imediatividade da integração de redes e computadores. Esta realidade leva a que sejam repensados os modelos de governação de forma a garantir a monitorização e a capacidade de intervenção dos gestores e responsáveis pelo negócio.

Adicionalmente, para as organizações, os conceitos de valor, de eficácia e eficiência foram sempre uma preocupação recorrente. Além das novas oportunidades que lhe estão associadas, o Negócio Electrónico também é introduzido muitas vezes por questões que se prendem com a uma análise associadas a um ou mais de um destes três conceitos (valor, eficácia e eficiência).

No contexto do Negócio Electrónico, quatro factores podem ser associados ao valor quando se opta por práticas associadas com o recurso a meios electrónicos. Estes factores são:

- **velocidade de serviço ou tempo de resposta:** proporcionar um serviço mais rápido, um tempo de resposta menor, que leva a que seja considerada a alternativa que o proporciona como mais adequada;
- **conveniência:** assegurar a satisfação das necessidades num menor número possível de interacções, levando a que todo o ciclo de fornecimento esteja o mais integrado e operacional possível;
- **personalização:** cada utilizador/cliente gosta de ser tratado como um indivíduo, esperando que a oferta tenha em atenção as suas necessidades específicas e as satisfaça;
- **preço:** este factor clássico continua a ser bastante importante. Preços atractivos que sejam os adequados para o nível de serviço fornecido são os de maior potencial e, quanto mais baixos forem, mais assegurado está o seu sucesso.

Estes factores beneficiam de vários modos dos meios disponibilizados nos três pilares do Negócio Electrónico. O recurso a meios electrónicos permite melhorar o desempenho de quatro factores associados ao conceito de valor, auxiliando na diminuição de tempos de resposta, no aumento da acessibilidade e oportunidade, numa maior adaptação a cada caso individual e, também, na diminuição dos custos associados.

O grau de cumprimento dos resultados pretendidos define a eficácia de uma organização. Assim, é tanto mais eficaz quando mais forem atingidos os objectivos pretendidos pela organização. O grau de eficácia é resultado da avaliação dos resultados da organização. O Negócio Electrónico suporta-se em processos de negócio que se acredita que sejam mais eficazes, justificando assim a introdução de práticas associadas ao Negócio Electrónico.

Um outro aspecto organizacional importante é o esforço recorrente de utilizar da melhor forma os recursos que estão ao dispor da organização. O grau de utilização e

exploração destes recursos fornece um indicador de eficiência que informa até que ponto a capacidade potencial dos recursos existentes na organização é explorada.

Considere-se um espaço físico, como uma loja. Se se tomar o tempo médio de utilização deste espaço como o tempo em que está aberto ao público, é possível obter uma medida que indique que possui um tempo de exposição de 50% do dia (indicando um período de abertura de 12 horas – comparando com o tempo de exposição de uma loja virtual que é de 100%, isto é, 24 horas por dia).

Noutras situações, como por exemplo, em muitos negócios de exploração de redes e de comunicação, o tempo deixou de ser uma medida útil, mas sim como se aproveita esse mesmo tempo. O rácio ARPU – Average Revenue per Unit, define o retorno que é realizado por unidade de tempo. Considere-se um serviço móvel de telefone; nele estão incluídos diversos serviços, sendo que num mesmo período de tempo, um utilizador/cliente pode consumir voz, mensagens e outros serviços de valor acrescentado, pelo que o consumo realizado pode possuir um custo situado em intervalos de valores significativos. A medida ARPU, tem precisamente como objectivo fornecer um indicador da eficiência de utilização da infra-estrutura de comunicações e serviços, de modo a comparar qual o potencial extraído de uma rede por unidade de tempo.

Valor, eficácia e eficiência traduzem as preocupações operacionais das organizações no sentido de obterem os resultados pretendidos para a sua existência. O que é entendido como sendo o objectivo máximo de cada organização varia e condiciona a análise que é efectuada com os indicadores de valor, eficácia e eficiência. O próprio objectivo último das organizações que actualmente são aceites, também podem ser questionados. A transformação das organizações: do lucro e da distribuição de dividendos para o desenvolvimento sustentável (organizações lucrativas versus organizações como comunidades) é uma das tendências que são discutidas actualmente. De facto, com as crescentes preocupações associadas com as questões de ambiente e energia e com as questões da globalização tornam o mundo cada vez mais plano. Friedman (2005), escreveu um texto importante sobre o impacto da globalização que é de leitura obrigatória e que descreve de forma bastante clara as implicações da sociedade da informação e da globalização para as organizações.

A relação com o território

Entenda-se o território como o espaço físico e social onde indivíduos e organizações interagem para desenvolver as suas actividades. Nomeadamente, é de esperar que para os indivíduos exista uma dimensão profissional e outra social e que, para ambas, procure satisfazer as suas necessidades específicas num espaço físico delimitado.

Assim, uma parte apreciável das actividades dos indivíduos são, considerando a maioria da população, realizados em áreas de intervenção em torno das suas áreas de trabalho e de residência. As organizações, elas próprias constituem-se como actores deste processo, pela escolha dos seus espaços de operação, mas também como receptores da situação existente, sendo influenciadas pela sua localização e capacidade de mobilidade no território em que se inserem.

Ora é precisamente o conceito de mobilidade que o Negócio Electrónico é capaz de alterar. Desta forma, as noções de espaço e de tempo podem sofrer uma reinvenção pelo uso intensivo do virtual e das tecnologias de informação e comunicação.

No aspecto mais imediato, o conceito de proximidade adquire novos contornos, em que um indivíduo estará mais próximo não em função do tempo e do espaço como factores de identificação dessa proximidade, mas sim considerando os factores de informação e funcionalidade de serviços, que permitem satisfazer uma necessidade de acordo com a máxima anywhere, anytime, anyhow (a qualquer tempo, em qualquer lugar, de qualquer modo)

A análise das implicações de agregar o digital, o virtual e o real tem de ter em atenção o exercício de verificação de como o espaço e o tempo são transformados de modo a que garantam os referenciais de equilíbrio e bem estar para cada indivíduo.

Tomando a informação como um dos referenciais, é possível considerar transformações para espaço e tempo que constituem oportunidades interessantes no contexto do Negócio Electrónico.

- **espaço:** entendido como proximidade e facilidade de alcance. A distância é actualmente otimizada pela sequência de acção, isto é, medimos distâncias em função da sua proximidade e actuamos em conformidade com a percepção que temos do espaço
- **tempo:** indica a capacidade de reacção, a demora para a tomada de decisão ou acção. Deixa de ser medida nas tradicionais unidades de tempo, pois cada indivíduo, pelas suas características, possui um tempo próprio de reacção, de aprendizagem e, claro está, de criação

Desta forma, aos computadores e redes e a dispositivos como os telemóveis é necessário acrescentar os espaços inteligentes que ofereçam funcionalidades e agreguem o digital, o virtual e o real e assegurem que nós, enquanto indivíduos, continuamos a ter a opção de escolher o nosso espaço e o nosso tempo, considerando um novo espaço de interacção.

Enquadrar estas propostas com o território parece constituir um factor importante para o Negócio electrónico que assim reconsidera os átomos como factor a ter em linha de conta juntamente com os bits – em contrapartida com a proposta de Nicolas Negroponte (1995) que propunha uma passagem gradual dos átomos aos bits.

A relação com a actividade humana

A adopção de iniciativas e ofertas que recorram ao Negócio Electrónico tem de obedecer a velhos conceitos que o tradicional Negócio também têm. Entre estes princípios contam-se aqueles que estão relacionados com o papel das pessoas. Tanto numa perspectiva de utilizadores/clientes, como num perspectiva de produtores/conceitualizadores, ocupam um papel central nas práticas, iniciativas e serviços de Negócio Electrónico que são realmente adoptados.

Do ponto de vista do utilizador/cliente, o Negócio Electrónico tem efectivamente de oferecer valor, qualidade de serviço que o justifique, benefícios facilmente perceptíveis pelo indivíduo e, acima de tudo, resolver os seus problemas. Criar novos serviços é muitas vezes um desafio na medida em que se pretende satisfazer problemas e oferecer benefícios que são do desconhecimento dos seus potenciais utilizadores.

Do ponto de vista do Negócio Electrónico, os profissionais que lhes estão associados, necessitam de possuir um conjunto de competências que lhes permita explorar computadores e redes para dar resposta a solicitações de utilizadores/clientes e também perfis profissionais que permitam a sua constante adaptação a novas formas de organização e à necessidade de lidarem com informação crítica.

Também os conceptores de iniciativas de Negócio Electrónico tem de ter atenção a necessidade de terem possuir efectivamente um Negócio que o seja e não de uma mera transposição ou justificação para utilizar de forma intensiva computadores e redes – tal não corporiza o que se entende por Negócio Electrónico. Inevitavelmente, tem que existir no Negócio Electrónico uma relação com a actividade humana que o justifique e o torne sustentável para além de uma oportunidade pontual ou uma mera transferência de actividade de um Negócio tradicional.

Em conjunto, a discussão destes elementos tem em comum a existência prévia por parte dos indivíduos de um conjunto de competências associadas com o uso de computadores e redes e outros dispositivos de mediação electrónica.

Em complemento, é também necessário considerar competências associadas com a informação, nomeadamente com o reconhecimento de informação crítica e com a capacidade de entendimento de instruções e mensagens associadas ao uso deste tipo de meios que exige um maior nível de abstracção de operação e possui um menor mapeamento a objectos tangíveis (é diferente a escolha de um produto num expositor, onde poderá ser manipulado, do que num catálogo electrónico a que se acede no âmbito de um serviço disponibilizado pela WWW/Internet).

Mas o recentrar nas competências dos indivíduos é bom. É por tal, que poderemos ter esperança na iniciativa empresarial e na capacidade de inovação para conseguir melhores formas de organização e, mais importante, melhores níveis de serviço e satisfação para os utilizadores, no seu estatuto máximo de clientes.

Considerações finais

Como foi já referido, o aproveitamento de oportunidades e o desenvolvimento de novas iniciativas e serviços associados ao Negócio Electrónico são difíceis de prever e, inclusive de avaliar o seu impacte.

No entanto, será sempre possível estabelecer uma associação com o território e com as necessidades decorrentes da actividade humana.

Do mesmo modo, poderemos ver nesta associação de pessoas, do território e da actividade humana um dos maiores potenciais para o desenvolvimento das regiões que assumam uma postura que potencie estes princípios associados ao Negócio Electrónico.

Não poderemos esquecer que o negócio electrónico inclui preocupações como o *elearning* e o *egovernment* e que os princípios enunciados, de forma mais estrita ou mesmo em sentido lato podem ser aplicadas.

Ora é precisamente no caso da administração local que a proposta de o encarar na lógica de um negócio electrónico que possui como acionistas todos nós que ocupamos o território, que nele interagimos, quer trabalhando ou simplesmente visitando ou mesmo utilizando os seus espaços públicos, proporciona uma perspectiva alternativa que merece, pelo menos, a nossa reflexão. É que face aos desafios colocados pela globalização, pelo meio ambiente e pela sociedade da informação, temos mesmo de repensar a forma como usamos os impostos que pagamos.

Referências

Friedman, Thomas. (2005). *O mundo é plano*. Uma breve história do século XXI. Actual Editora.

Gouveia, Luis (2003). *A Mobilidade no Gaia Global*. Energia.

Kalakota, Ravi e Robinson, Marcia. (2001). *E-Business 2.0. Roadmap for Success*. Addison Wesley.

Negroponte, Nicholas. (1995) *Being Digital*. Coronet Books. Hodder and Stoughton.

Observação

O presente texto utiliza parcialmente extratos do capítulo cinco do livro:

Gouveia, Luis. (2006) *Negócio Electrónico: conceitos e perspectivas de desenvolvimento*. Livro I - Colecção Negócio Electrónico. Dezembro de 2006. SPI - Principia. ISBN: 972 8589 62 X.