

Controlar o Futuro ...

José Manuel Gomes Almeida

APDSI

jose.gomes.almeida@apdsi.pt

Resumo

Faz-se uma reflexão sobre alguns dos factores críticos para a construção da Sociedade da Informação em Portugal e realça-se um conjunto de áreas de focagem prioritária para que se consiga “controlar o futuro” no que se refere à Sociedade da Informação.

Caracterizam-se sumariamente alguns desses factores e procura-se enfatizar – com a preocupação de exortar - alguns pontos focais a perseguir nas acções futuras directa ou indirectamente relacionadas com a evolução da Sociedade da Informação.

Evidencia-se a importância vital de uma adequada governação da mudança e das TIC.

Palavras-chave: Sociedade da Informação. Mudança. Gestão da Mudança. Governação da Mudança.

Este contributo para o livro sobre os 10 anos da Sociedade da Informação em Portugal, pretende transmitir a perspectiva do autor relativamente a alguns aspectos que consideramos críticos para a construção da Sociedade de Informação, e realçar um conjunto de áreas de focagem prioritária para conseguirmos “controlar o futuro”.

Com base na observação, de muito perto, da evolução experimentada pela sociedade portuguesa nesse período, é nosso sentimento de que tem faltado por vezes o pragmatismo e a competência tão necessários a um projecto de mudança tão abrangente e importante.

O texto não é grandiloquente, não labora sobre estatísticas mais ou menos positivas, não apresenta modelos normativos, e não apresenta nenhum tipo de elixir universal para os problemas já diagnosticados por muitos...pelo que apresentamos antecipadamente as nossas desculpas.

Outros textos contribuirão com mais naturalidade para o enquadramento e divulgação de acções associadas à Sociedade de Informação, apresentando modelos, analisando comportamentos passados e tendências futuras e propondo estratégias para acção.

1 UMA PERSPECTIVA SOBRE O CONCEITO “SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO”

Existem várias descrições para o conceito, as quais coincidem genericamente na visão que é reflectida por cada um deles relativamente ao cenário alvo a atingir.

Se conseguíssemos atingir um desses cenários estaríamos numa sociedade da informação plena, em que “todas” as pessoas teriam à partida as mesmas possibilidades de usufruírem com naturalidade de informação e de conhecimento residentes em fontes diversas (predominantemente sob formas electrónicas), e de intercomunicarem entre si e

com as organizações através de sistemas e soluções compreensíveis (públicos e/ou privados).

Sendo este alvo praticamente impossível de atingir na sua plenitude, importa garantir que se vão implantando cenários intermédios evolutivos nos quais se vão gradualmente inserindo mais indivíduos (normalmente integrando grupos sociais), mais informação e conhecimento, e soluções cada vez mais maduras.

Nenhuma promessa que garanta que a sociedade da informação e do conhecimento trará condições estáveis, uma economia segura e prosperidade crescente para todos é correcta.

Na realidade nenhum Estado, nem mesmo o mais forte, a poderia fazer pois as fronteiras da economia, da ciência e da tecnologia (assim como outras variáveis que determinam a prosperidade humana) são abertas, e as nações já não detêm meios de regulação suficientemente efectivos.

Todos temos que ter consciência de que existirão sempre factores condicionantes - quer sejam sociais, económicos, culturais, ou outros - que poderão bloquear a generalização atrás referida se não forem adequadamente geridos.

A neutralização da maior parte desses factores faz-se actuando afirmativamente e com perseverança, no quadro de estratégias e tácticas adequadas.

Na realidade, as acções de construção da Sociedade da Informação continuam a abrir novas e significativas perspectivas em múltiplos domínios da vida quotidiana, e tem facilitado a concretização de significativas mudanças de paradigmas, tanto ao nível individual como ao nível da sociedade em geral.

Três componentes fundamentais integram o núcleo de uma Sociedade de Informação:

- Pessoas
É a mais importante de todas, não só por serem interventores directos como por serem seus beneficiários.
- Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)
Pelo facto de as dominarmos com alguma maturidade, evidencia-se cada vez mais a tendência para lhes atribuímos uma importância relativamente reduzida.
- Processos
É crescente a importância que é atribuída aos processos (independentemente dos seus tipos e objectivos: operacionais; de gestão; de governo; culturais; educacionais; etc.).

Sendo abundante a quantidade de livros e outros documentos publicados que abordam estes temas, chamamos a atenção do leitor para duas publicações históricas que, mantendo actualidade em muitas coisas, focam (sobretudo nos seus capítulos iniciais) alguns dos aspectos que referimos neste texto: o "Livro Verde para a Sociedade da Informação" [MSI 1997] e o relatório do Parlamento finlandês "*Pain spots in the future of Work*" [FP-CF 2000].

2 O QUE FALTARÁ À SOCIEDADE PORTUGUESA PARA SE TORNAR NUMA SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO?

Falta muita coisa... o que aumenta a exigência da sociedade sobre as pessoas que têm maior responsabilidade social na sua construção, nomeadamente: políticos, gestores do sector privado e do sector público, académicos, profissionais das TIC, profissionais dos *media*.

Não nos podemos esquecer que a sociedade da informação é parte da sociedade global, e depende fortemente dela.

É claro que a maior parte dos factores que contribuem e dos que dificultam a construção da sociedade da informação decorrem das características daquela.

Já foram feitos muitos diagnósticos e foram propostas muitas soluções... É importantíssimo que se apliquem planos e acções que assegurem às soluções implantadas sustentabilidade e características intrínsecas que permitam uma gestão adequada da sua vida útil, e que se faça também avançar pessoas que sejam capazes de “fazer” e de ajudar a “fazer”, no sentido de se ultrapassar a fase em que predomina o missionarismo.

Pensando na evolução da sociedade portuguesa, é vital que avancem para a frente mais actores da sociedade informação, capazes de liderar e de perseguir objectivos que vão para além do curto prazo e da concretização de *quick wins*, que reconheçam o valor do investimento nas pessoas, e que as saibam motivar, envolver e “utilizar”.

Para que as acções desenvolvidas conduzam a sistemas, a processos e a comportamentos consistentes com cenários de sociedade da informação adequadamente orientados para o cidadão e para as organizações nacionais, essas capacidades terão que ser aplicadas sinergicamente com capacidades noutras áreas de conhecimento, nomeadamente no domínio das TIC, fazendo convergir experiências e “saber como”.

A Administração Pública (central e local), sobretudo por constituir o braço operacional do Estado tem que continuar a assumir um papel de construtor principal (com crescente motivação e capacidade próprias) das obras que concorrerão continuada e permanentemente para a sociedade da informação, empurrando ao mesmo tempo e no mesmo sentido a sociedade civil.

Em concordância com as suas responsabilidades normais, importa que o Estado, através das diversas entidades públicas:

- Assegure o ensino e a formação dos cidadãos.
- Facilite os meios necessários.
- Promova, assegure a manutenção e a evolução de cenários, e a governação global da sociedade da informação.
- Exija aos líderes que actuem com foco na inovação, com empenho, com qualidade, e em alinhamento com a governação geral da mudança.

É óbvio que o sucesso de tal cenário dependerá muito da capacidade de se fazer crescer e alargar os níveis de literacia dos cidadãos... mas esse é mesmo um dos objectivos permanentes de uma sociedade da informação.

Uma sociedade da informação consistentemente implantada e organizada permitirá a Portugal manter-se na linha da frente, com óbvias vantagens sociais e económicas.

A sociedade da informação é imperiosa.

3 ESTAMOS NO BOM CAMINHO QUANTO À IMPLEMENTAÇÃO DA SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO EM PORTUGAL?

Relativamente ao passado: é óbvio que não se tem feito o suficiente para a construção da Sociedade da Informação em Portugal, assim como o que se vier a fazer nunca será suficiente...

É necessário que as organizações – tanto do sector privado como do público – reconheçam que as TIC, as pessoas e os processos são hoje em dia factores críticos de sucesso, a vários níveis. Tanto para os seus próprios objectivos como para os objectivos globais da sociedade em que se inserem.

Para isso, as organizações precisam de assegurar processos e capacidades de boa governação para as “suas” TIC: aumentando assim a importância de uma necessidade já clássica: a de garantirem que a sua gestão de topo detém sensibilidade e conhecimento estratégico relativamente aos vários domínios associados à gestão da informação e dos sistemas e tecnologias com ela relacionados.

A Administração Pública (AP) deve procurar obter, para as acções em curso, a cumplicidade da sociedade civil e dos principais agentes de mudança, através de uma governação da mudança competente, com grande focagem da componente de comunicação pública e assegurando o mais possível a implementação de soluções que permitam criar sistemas de informação bem modelados e generalizados, segundo políticas de base específicas.

A forma como o poder político tem governado o tema Sociedade da Informação nos últimos dez anos tem sido caracterizada por fases mais ou menos pujantes, sendo muitas vezes evidente a preocupação com *quick wins*, visivelmente determinados por questões de agenda política.

Se no passado era, por vezes, evidente a ausência na AP de modelos *standard* para práticas e soluções quanto às TIC, já as decisões recentes do poder político relativamente à reforma da AP cria uma oportunidade rara para se adoptar e implantar formas de organização e de funcionamento modernas e eficientes, facilitando a intensificação de acções que facilitarão naturalmente a Sociedade da Informação.

É imperioso que os responsáveis pela governação das organizações que integram a AP sejam capazes de enfrentar os escolhos e os desafios, e que consigam neutralizar fraquezas evidentes de alguns modelos que, talvez por serem mais fáceis de se implementarem no curto prazo são muito apetecidas por quem não tenha sensibilidade e visão adequadas ao alvo em causa, isso corresponderá a um aproveitamento positivo da oportunidade que está criada (e que será rapidamente desvirtuada se não se actuar rápida e certamente).

4 A GOVERNAÇÃO DA MUDANÇA E OS ACTORES

No centro de cada mudança está o indivíduo.

Não interessa especificamente qual o tipo de mudança: se tem âmbito restrito ou alargado, se é focada ou difusa, se é de natureza técnica ou organizacional ou comportamental

Sabendo que sobre uma mesma mudança, cada um de nós tem a sua própria percepção (pessoal e subjectiva), aqueles que a introduzem e a governam conseguirão maior benefício para os seus objectivos se ela tiver impacto num universo de indivíduos bem caracterizado, comprometidos com a sociedade e com diferentes níveis de conhecimento e de competências.

Essa abordagem não significa que é preciso satisfazer cada desejo ou necessidade, mas antes que quanto mais sensível for a governação relativamente às expectativas que lhes estão associadas, mais bem sucedida será a mudança.

De um modo geral, as mudanças podem ocorrer como resultado de um ou mais dos seguintes cenários, que nos são cada vez mais familiares:

- Mudança induzida pelo poder político do momento.
- Mudança induzida pelos profissionais das TIC, com impacto nos seus clientes.
- Mudança empurrada pelas TIC, com impacto directo nos profissionais.

- Mudança que ocorre no seio das organizações e empurradas pelas pressões da economia e da concorrência.
- Mudança com impacto na vida profissional de cada um e induzida por uma combinação das situações atrás referidas.

Reveste-se assim de especial importância a capacidade dos órgãos responsáveis pela gestão pública da sociedade da informação quanto à governação da mudança, num quadro que deverá ser caracterizado pelo encorajamento de modelos, práticas e comportamentos baseados no uso das TIC.

A governação das TIC deve reflectir os princípios mais latos da governação – do país; da empresa; da organização – focando-se na gestão e no uso das TIC para se atingirem os objectivos estabelecidos.

Uma governação adequada das TIC:

- Neutraliza a resistência e a insensibilidade das pessoas quanto ao uso das mesmas, e assegura conformidade com a visão e com os valores globais – da empresa, da instituição, da região, do País, etc..
- Integra um conjunto de mecanismos (comités, processos de orçamentação, processos de gestão de procura; aprovações; etc.) no sentido de actuações alinhadas com a missão, com a estratégia, com os valores, com as normas, e com a cultura da organização.

Se a gestão de topo de uma empresa procura obter o máximo valor a partir dos investimentos que faz em TIC, é natural que a governação do país procure também obter o máximo de valor possível ao nível nacional... Para se conseguir isso, é fundamental que se consigam ligar estratégias, governação das TIC e desempenhos.

(Julgamos oportuno indicar ao leitor o livro *“IT Governance”* [Weill 2004], o qual trata o tema de forma muito adequada e actual.)

Do nosso ponto de vista, este tema não tem sido adequadamente tratado: não é suficiente planificar e lançar acções tendentes a desenvolver e activar novos sistemas e processos - é fundamental garantir-se que a mudança associada à passagem para o novo cenário é adequadamente governada.

Qualquer processo de mudança deve assegurar que, ao longo de toda a sua vida e com o máximo de transparência, se cuida permanentemente da Comunicação, tanto interna como externa: sobre os alvos da mudança; sobre as acções planeadas e as acções já realizadas; sobre os escolhos previstos e os encontrados; sobre as soluções adoptadas; etc.

Não é difícil percebermos que numa sociedade da informação a comunicação externa assume um papel crítico, podendo criar-se dificuldades substanciais se ela não for adequadamente gerida.

Um outro foco que deve ser assegurado no âmbito da governação da mudança, tem que ver com a gestão das expectativas: é necessário que durante praticamente todas as fases do processo de mudança as expectativas de todos os actores sejam geridas.

Na esfera da gestão das pessoas, sobressai a importância da gestão dos “contratos psicológicos” relacionados com os actores directos.

Consideramos que um contrato psicológico (que não é normalmente colocado sob forma escrita) se refere à rede de expectativas e de entendimentos individuais (os quais vão frequentemente para além do que “foi falado”), e que ele faz parte da cultura organizacional.

Os contratos psicológicos governam a forma como as pessoas se relacionam entre si e com a organização, e têm grande influência prática em processos de mudança.

Eles são determinantes de atitudes, e podem acelerar ou retardar a introdução de cenários de mudança.

É responsabilidade da liderança saber aproveitar e apoiar os seus colaboradores, até porque quanto mais competentes e motivados eles forem, mais consequente será a sua participação no sucesso da mudança e, por extensão, na construção da sociedade da informação.

Em resumo, num processo de mudança é fundamental que se:

- Preste atenção adequada às pessoas.
- Faça gestão de expectativas.
- Faça governação das TIC.
- Faça governação e gestão da mudança.

A introdução e gestão da mudança, independentemente da sua amplitude, são actos de liderança.

Para enfatizarmos a importância que atribuímos à liderança no quadro da construção da sociedade da informação, fazemos uma comparação algo simplista entre gestores e líderes, nomeadamente com base nos valores e traduzidas nos respectivos comportamentos:

- (a) Os gestores tem tendência mais acentuada para valorizar a previsibilidade e a estabilidade, e agem em concordância com isso.
- (b) Os líderes têm tendência mais acentuada para valorizar a ausência (ainda que relativa) de previsibilidade e estabilidade, não só porque esse comportamento lhes é característico, mas também porque a criatividade e a inovação os inspiram de algum modo.

Os líderes procuram institucionalizar a mudança, enquanto os gestores procuram institucionalizar a estabilidade.

5 OS RESTANTES SECTORES DA SOCIEDADE TAMBÉM PRECISAM DE CONTRIBUIR

De um modo geral as empresas e outras entidades não públicas participam na sociedade da informação:

- Formando os seus empregados e colaboradores, preparando-os para cenários de sociedade da informação.
- Fomentando a evolução da sociedade da informação.
- Criando ambientes de acesso e fomentando a partilha de conhecimento.
- Garantindo espaços e sistemas para trabalho colaborativo – promovendo comportamentos éticos e uma cultura de segurança.
- Procurando inovar, sobretudo nas formas como usam as TIC.
- Operando com maior intensidade no mercado, com base em sistemas baseados no ciberespaço.
- Apoiando afirmativamente terceiras entidades – directa ou indirectamente actuantes na sociedade da informação, aplicando parte da sua responsabilidade social.

As empresas mantêm naturalmente interesse próprio em que os seus empregados dominem áreas de conhecimento da sociedade da informação.

De facto, se os empregados de uma empresa usarem inadequadamente as tecnologias, a empresa estará a desperdiçar recursos que lhe são valiosos.

Por outro lado, se os empregados não aproveitam a aprendizagem sobre como usar novos sistemas (como *software* de conformidade, ou de ajuda ao relacionamento com o

cliente, ou de apoio a comunidades de prática, ou outros) o desempenho da empresa pode ficar diminuído.

Quem tem responsabilidades de governação da sociedade da informação espera que as empresas continuem a desenvolver acções que respondam naturalmente a muitas das preocupações da sociedade da informação, nomeadamente: recorrendo crescentemente à aprendizagem apoiada informaticamente (nomeadamente “*e-learning*”); fomentando o acesso à Internet a partir de casa; disponibilizando portais internos para os empregados (informativos e/ou transaccionais); disponibilizando acessos a sítios de banca electrónica e de negócio electrónico; facilitando e fomentando o uso de ferramentas de colaboração electrónica; facilitando a partilha de conhecimento; etc.

Muitas dessas atitudes e conhecimentos são válidas praticamente em qualquer ambiente e influenciam estruturas e processos, valores da organização e valores individuais partilhados, influenciando assim também a cultura de empresa.

Daqui resultarão, com o tempo, níveis de conhecimento e de exigência mais elevados por parte dos clientes e empregados.

Uma sociedade informada e capaz de gerir a informação é uma sociedade de conhecimento, contribuindo para um Portugal mais conhecedor e capaz.

6 CONTROLAR O FUTURO

A experiência é muito importante, particularmente se a usarmos para condicionar ou para potenciar novas experiências.

Para além disso, cremos que não interessa fazer mais referências ao passado mas antes ao futuro: de facto, é preciso fazer muito mais e melhor do que já foi feito.

Os agentes da mudança da sociedade da informação têm que ganhar o respeito dos restantes cidadãos, e têm que ser vistos como líderes não casuais.

Importa obviamente manter a consciência de que o caminho envolve dificuldades e de que haverá baixas, como em qualquer ambiente natural.

Todos devem ter oportunidade de avançar para a linha da frente, aprendendo e adquirindo novas competências, e aplicando-as para benefício comum, tornando-se cada indivíduo mais valioso para si próprio e para as comunidades de que faz parte.

Por vezes diz-se que a mudança é simples... mas que não é fácil.

Ela talvez seja simples porque lidamos com a mudança a cada minuto que passa... e talvez não seja fácil porque é confusa para as outras pessoas.

É através de uma governação esclarecida e sustentada de mudança a qualquer nível de, – ao nível nacional, da empresa, da entidade pública, da entidade não que se conseguirá um “bom controlo do futuro”.

Prestes a fechar este texto fica-nos a sensação de termos escritos coisas que todos os leitores já sabem e estão fartos de ler e ouvir... no entanto cremos que a insistência é benéfica.

Já entrados na segunda década da sociedade da informação em Portugal, conscientes de que o percurso anterior não foi isento de escolhos e de insucessos, e esperando que prevaleça um espírito nacional crescentemente esclarecido e sensato, terminamos com a reprodução de uma citação do teólogo inglês *William George Ward*:

“O pessimista queixa-se do vento...
O optimista espera que ele mude...
O realista ajusta as velas.”

7 REFERÊNCIAS

- [FP-CF 2000] Finnish Parliament - Committee for the Future, "*Pain spots In The Future of Work*", Helsinki, 2000
- [MSI 1997] Missão para a Sociedade da Informação - Ministério da Ciência e da Tecnologia, Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, Lisboa, 1997
- [Weill 2004] Peter Weill and Jeanne Ross, *IT Governance: How top performers manage IT decisions rights for superior results*, Harvard Business School Press, 2004