

A Sociedade de Informação em Portugal

Uma leitura dos últimos 10 anos

O que fizemos e o que não fizemos... mas podíamos ter feito

Maria Helena Monteiro
Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
helena.monteiro@iscsp.utl.pt

Resumo

Portugal tem estado em profunda agitação, após largos anos de movimentação lenta e de um significativo isolamento. No entanto, acreditamos que o ritmo e a energia que foram imprimidos ao nosso país e os resultados obtidos, desde há trinta anos, só poderão ser devidamente interpretados quando nos afastarmos o suficiente para estarmos perante uma história de renascimento de Portugal para a sociedade moderna. Os computadores, entre nós, acompanham a senda desta modernidade: eram primeiro percebidos como máquinas com poderes desconhecidos mas surpreendentes, cujo manuseamento e utilização eram quase mágicos e, por conseguinte, socialmente muito considerados. Se olharmos hoje à nossa volta, deparamo-nos com uma situação curiosa: o computador é o *“amigo” de todos lá em casa*, mas as sensações de magia, incompreensão e desconfiança continuam, acrescidas agora de uma certa indiferença em relação ao vaticínio de ter de conviver cada vez mais com *“isso da tecnologia”*. Foi este desígnio de destino que não ultrapassámos, devido a um conjunto alargado de factores. Neste texto, baseado em casos diversos vividos nos últimos anos, evidenciaremos a forma e a capacidade dos portugueses de construir êxitos mas, em simultâneo, de não aproveitar a excelência desses momentos para ganhar o conhecimento. Nisso, somos provavelmente únicos!

Palavras-chave: Sociedade da Informação e do Conhecimento; Tecnologias de Informação e Comunicação; Projectos de Transformação; Competências; Factores de Sucesso e Insucesso.

1- Contexto

Já há uns anos que se fala em Portugal da Sociedade da Informação. No entanto, grande parte da população nacional ainda não sabe o que é a “Sociedade da Informação”, se bem que já haja entre nós quem esteja dependente dessa mesma Sociedade da Informação.

Recordemos ...

1.1 Na década de 80...

Na década de 80, em Portugal, começamos a familiarizar-nos com novos termos tais como “Sociedade da Informação”, “informatização”, “auto-estrada da informação”, etc., toda uma nova terminologia oriunda do Japão pelos anos 60 e recebida no Ocidente no fim de 70.

Recordando alguns autores e textos dessa época, tais como “The Measurement of Knowledge and Technology” [Bell 1968], “The coming of Post-Industrial Society” [Bell 1973], “Managing in Turbulent Times” [Drucker 1980], “Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives” [Naisbitt 1984] e a “Terceira Vaga” (original de 1980) [Toffler 1984], contextualizamos o lançamento das novas ideias sobre a sociedade que se aproximava.

Em 1980, em Portugal, a distância entre este mundo de ideias (e factos...) e o seu entendimento pelas nossas organizações era abissal. Existiam entre nós talvez umas centenas (não me atrevo a dizer milhares...) de cidadãos para quem esta terminologia era conhecida. Lembramos que o primeiro Congresso Português de Informática, em Portugal, ocorreu em Maio de 1980.

Pessoalmente, tenho vindo a percorrer estes anos (desde 1978...) na Sociedade Portuguesa, em diversos espaços profissionais, sempre ligados ao desenvolvimento e implementação de novos “*pequenos mundos*”, pensados e gerados com a aplicação de novas tecnologias (que entretanto envelheciam, surgindo outras novas ... e assim sucessivamente) – designadas hoje, genericamente, por “tecnologias de informação e comunicação” (TIC).

Dez anos na Administração Pública Central – onde contribuí para diversos projectos inovadores em Portugal – catorze anos em empresas multinacionais de consultoria de gestão – onde observei, analisei, estudei e contribuí para a integração de uma camada de inovação em diversíssimos sectores da indústria portuguesa – e ainda a complementaridade de uma visão e acção universitária, fazem de mim ao mesmo tempo leitora e actora da história da Sociedade da Informação em Portugal.

A actual ligação mais intensa à Universidade, mantendo um observatório de análise e experimentação com a realidade empresarial e com a problemática da administração pública, torna ainda mais evidente a leitura do caminho percorrido em Portugal, na senda da Sociedade da Informação, e do esforço que temos despendido e ainda temos de despende para nos “*confundirmos*” melhor com outros países do grupo europeu em que nos encontramos.

O meu ponto de partida ...

O meu ponto de partida para este texto fixa-se em meados de 90, apesar de não podermos esquecer que a dinâmica de entrada neste quadro advém do impulso e velocidade adquiridas em instantes anteriores – outras histórias se poderão contar até essa data.

1.2 Em meados de 90...

Assim, **em meados de 90**, com os resultados já obtidos até então, a ansiedade e expectativa geradas na sociedade pelas potencialidades das novas tecnologias de informação e comunicação, criavam em Portugal um ambiente de furor e utopia, nos domínios onde o tema era entendido.

A essa data, era verdade absoluta que cada organização, desde que possuidora de recursos financeiros, faria alterar “*quase*” por magia a sua forma de estar no mercado (para ficar mais parecida com organizações equivalentes em outras geografias...), com a entrada de novos sistemas e aplicações informáticas. Nada impediria a aproximação célere das grandes empresas portuguesas aos modelos de funcionamento das suas congéneres internacionais, nas mais diversas indústrias, uma vez que essas aplicações informáticas eram, elas próprias, agentes de reestruturação dos processos das empresas.

Havia, no entanto, outra parte de Portugal – não só a sociedade civil em geral como as pequenas e médias empresas – que continuava como que “*adormecida*” nas suas realidades e estímulos quotidianos.

É começando com este clima (e *anti-clima*) que vou percorrer alguns dos anos da Sociedade da Informação em Portugal, até hoje.

O objectivo deste texto...

O intuito deste contributo é trazer para um domínio mais amplo, com base na experiência de múltiplos casos, alguns dos projectos, características, capacidades, competências e comportamentos que conduziram a sucessos e a insucessos no desenvolvimento da Sociedade da Informação em Portugal. É uma síntese de uma experiência e de uma reflexão contínua...

Considero que este tema poderia ser estudado de forma a desenharmos o perfil do homem e do profissional, no arranque da Sociedade da Informação em Portugal, no virar do segundo milénio, bem como a acompanharmos o seu perfil ao longo dos anos subsequentes.

Nestes momentos de mudança de paradigmas, os portugueses conciliam duas atitudes: a de conformidade com o *status quo* da cultura em que nasceram e a de adesão a novos e arriscados desafios, mesmo sem a preparação formal à partida indispensável em outras paragens... *Esta foi e é a minha experiência.*

Estas capacidades, *tão determinantes da nossa forma de estar*, podem, no entanto, ser bem conduzidas (ou mal), com as respectivas consequências para a evolução da sociedade portuguesa.

2 - A Sociedade da Informação em Portugal no fim de 90 e no virar do milénio

É interessante situar o desenvolvimento e expansão das mais variadas indústrias de grande alcance em Portugal, nessas datas, até porque é através dessas experiências de grande dimensão e impacto que a sociedade civil, enquanto *cliente* dos diferentes sectores, começa a experimentar e se apercebe dos “novos modos” de estar na sociedade.

2.1 A indústria financeira

A **indústria financeira**, mais cedo a banca do que a indústria seguradora, já tinha percebido que os seus negócios se podiam fazer em “espaços virtuais”, com uma dinâmica de interacção, colaboração e decisão completamente diferentes das praticadas até aí. Uma forma diferente de transferir fundos, de se aproximar do cliente, de atender o cliente, uma forma diferente de pensar, desenhar e desenvolver produtos tirando partido do conhecimento antecipado das suas necessidades e disponibilidades para maior consumo.

Esta indústria, banca e seguros, usa e tira partido dos meios digitais para “empacotar” produtos até aí diferentes ou mesmo inexistentes; usa e tira partido dos fluxos de informação e das comunicações para interligar comunidades de venda e pós-venda, preparando-as, quase em tempo real, para os sucessivos novos lançamentos. Na retaguarda, também quase em tempo real, acompanham-se e analisam-se os resultados dos movimentos e dos lançamentos, os efeitos dos canais e das mensagens usadas nas campanhas e os montantes financeiros perspectivados, planeados e realizados.

A revolução tecnológica induzida na indústria financeira, neste período, é de facto das mais significativas no seio da sociedade portuguesa uma vez que:

- de uma perspectiva interna, todas estas organizações em Portugal, com mais intensidade nas mais tradicionais, tiveram de sofrer uma transformação profunda, desde o pensamento estratégico do seu próprio posicionamento no mercado nacional, ibérico e em suma internacional, até à queda do “produto” *versus* a importância do “cliente”, passando pelos processos de gestão – encaminhando recursos e tomando opções sem quebrar o “movimento” em curso.

A informatização, a simulação, a digitalização, o fluxo de fundos, o fluxo da comunicação, o fluxo de decisão e a criação de campanhas comerciais viradas para o mercado tiveram de se instalar, desenvolver, e mostrar resultados em tempo *record*. Os processos de trabalho foram modificados e o profissional aprende e adapta-se (ou, não se adaptando, é eliminado e, na maior parte das vezes, sem necessidade de substituição).

- de uma perspectiva externa, o mercado fica surpreendido com a inovação do sector financeiro, com as características das novas soluções e com a simplificação que introduzem e a própria sociedade civil surpreende-se com a facilidade e a simpatia crescente, que moldam os novos contactos.

Foi, sem dúvida nenhuma, uma das maiores escolas nacionais sobre o significado do termo “sociedade da informação”; considero mesmo que, foi a “*prova de conceito*” dos anos 90, a nível nacional, da “nova sociedade” de que se vai falando.

2.2 As telecomunicações

Outro sector cuja inovação agitou o país, ainda na década de 90, foi o **sector das Telecomunicações**. A liberalização das Telecomunicações em Portugal (desde 1990 com os serviços de transmissão de dados, em 1991 o serviço móvel terrestre, passando pela liberalização progressiva dos outros serviços, finalizando em 2000 com a telefonia fixa [Junheiro 2002]) e a modificação radical que foi necessário por em marcha criaram uma força mobilizadora para a adopção de novas mentalidades em todas as faixas etárias da sociedade portuguesa.

Surgiram novos produtos e serviços, introduzindo movimentos concorrenciais onde tais práticas eram desconhecidas, surgiram novas necessidades de *marketing* e novas utilizações dos *media*, novas atitudes e actividades comerciais, novas competências profissionais, novos sistemas, equipamentos e infra-estruturas de rede e telecomunicações, novas posturas de *customer care*, para além de novas perspectivas de visão e gestão das telecomunicações nacionais no espaço nacional, ibérico, europeu e mundial.

Em fins de 90, para sustentar e viabilizar as mudanças acima invocadas estão já em funcionamento sistemas informáticos dirigidos para a,

- Gestão (do planeamento à montagem e utilização) de equipamentos e redes de telecomunicações (de diferentes âmbitos, tecnologias e recursos),
- Gestão da facturação dos múltiplos produtos e serviços (com a transparência do detalhe exigido para as novas facturas em todos os sectores),
- Gestão da cobrança pelos novos canais como o ATM,

- Gestão dos clientes (dos domésticos, aos vip e mercado empresarial), seus potenciais de consumo e risco de não *permanência*
- Gestão das vendas e aquisições dos clientes, das reclamações e dos respectivos processos de resposta
- Gestão do desenho e montagem dos produtos, serviços e campanhas,...
- Gestão dos *call-centers* (com canais de *inbound* e *outbound*)
- Gestão dos recursos das operadoras (*enterprise resource planning* e *human resource systems*)
- Gestão das comunicações internas – inicia-se a construção das *intranets*...
- Gestão da distribuição e dos padrões de consumo dos clientes e possíveis explicações sobre as variações
- Procura/detecção de fraudes e a gestão de todas as implicações.

Também as mudanças verificadas no sector das telecomunicações constituíram uma verdadeira *revolução* no contexto da sociedade da informação em Portugal.

Dentro e fora das operadoras, passando pela “*infinita*” lista de fornecedores, a mudança de pensar, adquirir, fazer e fazer acontecer foi *brutal* [Junqueiro 2002].

Estes dois sectores foram verdadeiras escolas nacionais onde se aplicou a abordagem “*on the job training*”.

2.3 Outros sectores ...

Outros sectores seguem os passos destes dois, como por exemplo:

- o **sector da Distribuição** – todos se lembram do impacto em Portugal das grandes superfícies, onde, por exemplo, os preços são estabelecidos e distribuídos diariamente para cada loja, de acordo com várias variáveis de compra e venda locais e globais; e todos se lembram dos impulsos que este sector induziu no tratamento massivo de dados antecipando o que hoje chamamos de *Business Intelligence*. Esta foi a consequência da concorrência sobre vendas de milhões de produtos de pequeníssimas margens;
- o **sector Automóvel** – com a integração das diferentes redes, desde o fabricante aos distribuidores nacionais autorizados, passando pelos concessionários, estes distribuídos pelo país inteiro;
- o **sector das Utilities** – com os novos desafios para gestão do fornecimento das energias (tais como, por exemplo, o gás natural e a electricidade) e das águas, por esse país fora: as soluções informáticas integradoras de processos de planeamento do fornecimento, do atendimento e contratação, do próprio fornecimento, da facturação e cobrança e até de preocupações na gestão de desperdícios e fraudes, permitem iniciar, quer ao cliente (empresa ou cidadão) quer à empresa fornecedora, um diálogo, uma transparência e uma atitude diferentes;
- o **sector Público** – não podemos deixar de evidenciar os esforços da Administração Pública, na sua tentativa de ser capaz de conhecer e gerir os seus próprios recursos (pensemos na reforma da Administração Financeira do Estado – RAFE – avançada por Barbosa da Silva) [SILVA 1994] e, por outro lado, no

enorme desafio em acompanhar, na medida das suas possibilidades, o percurso europeu da Sociedade da Informação;

- o **sector das Consultoras de Gestão e das empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação** – que sofre um impulso significativo derivado da necessidade da intervenção das tecnologias de informação e comunicação nos sectores já falados; e este próprio sector começa também por integrar algumas ferramentas e soluções informáticas internas que lhe permitam iniciar uma mais “rigorosa” gestão comercial, gestão de projectos e mesmo, gestão de risco, para além do aparecimento de robustas redes de Conhecimento (knowledge management networks) para propiciar a interacção dos escritórios nacionais com os internacionais.

A rede da procura e da oferta no planeamento, no desenvolvimento e na vivência da Sociedade da Informação instala-se definitivamente em Portugal.

2.4 – Outros acontecimentos relevantes

Refiro ainda, como mecanismos de fortalecimento desta nova realidade que se instala no nosso país, alguns acontecimentos de grande impacto como são:

(a) A aproximação do designado – a nível mundial – **problema do ano 2000**, onde se esperava que, devido à mudança de 19xx para 2000, ocorressem erros em todos os processos computacionais que envolvessem ordenações com datas (nos processos de armazenamento de datas só se estavam a guardar os dois últimos dígitos do ano)

Esta situação obrigou toda a comunidade nacional, em articulação com as comunidades internacionais de clientes e fornecedores, a estar atenta e a analisar e modificar maciçamente os respectivos sistemas informáticos. Numa sociedade ainda não alertada para estas questões, foi mais um impulso que actuou, pela preocupação latente que se instalou nos domínios mais informatizados. Serviu também como meio de aceleração da actividade das Tecnologias de Informação, em todos os sectores da indústria. Desenvolveram-se conhecimentos das TIC nas empresas prestadoras de serviços de gestão de risco, nas empresas de auditoria e advocacia (a problemática dos contratos entre as diferentes partes para assegurarem a cobertura do problema do ano 2000) e nas empresas de fornecimento de serviços, produtos e equipamentos informáticos.

Serviu também como “alerta global” para as dependências das sociedades mais automatizadas, em relação ao correcto funcionamento das tecnologias.

(b) O segundo acontecimento que invoco, prende-se com a disponibilização dos **serviços da Internet** para a comunidade. As maravilhas deste novo canal de comunicação e interacção entre populações, comércios e estados, com um potencial praticamente infinito de conteúdos multimédia, entusiasmaram toda uma comunidade jovem, civil, universitária e empresarial. O texto da Resolução do Conselho de Ministros – nº115/98 -1 Setembro – que cria a Iniciativa Nacional para o Comercio Electrónico diz a certa altura, “O comércio electrónico é seguramente uma das vias fundamentais para aumentar a competitividade das empresas, conduzindo à adopção de novas formas de organização do trabalho e dos negócios e impondo também exigências de reorganização dos sistemas de informação por forma a permitir recolher os benefícios do acesso a um mercado cada vez mais alargado”.

O mercado interroga-se e começa a actuar, apesar de muitos dos meus clientes, principalmente os menos jovens, a essa data, estarem muito cépticos em relação ao “boom” de negócio que a Internet lhes poderia vir a trazer.

(c) Um outro acontecimento ainda que constituiu marco na sociedade portuguesa, nesse fim de século, prende-se com a preparação e edição do “**Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal**”, em 1997, pela Equipa de Missão para a Sociedade da Informação em Portugal.

É importante ter presente o pacote de iniciativas que estão expressas naquele trabalho, para nos apercebermos com mais profundidade do caminho que se estava a trilhar a essa data, ao nível da interpretação, de projectos já em marcha e da proposta de desenvolvimento da sociedade da Informação para Portugal. O conjunto das Medidas aí enumeradas mostra-nos, ao nível da sua identificação, os múltiplos projectos que nos envolveram num passado recente os serviços de informação que passámos a usar e já não dispensamos. Ao mesmo tempo, lá encontramos temas que ainda estão na lista dos projectos em execução ou por iniciar.

(d) Considero também, marco relevante para a Sociedade da Informação em Portugal o **evento EXPO'98**, que decorreu em Lisboa, de Maio a Setembro de 1998. A movimentação tecnológica, comunicacional e *informacional* gerada na preparação deste evento e no decurso do mesmo, contribuíram seriamente para uma maior difusão, em Portugal, de inovações tecnológicas e para a utilização de meios multimédia, quer num processo de comunicação, quer de entretenimento.

2.5 Em síntese

Em síntese, posso terminar este capítulo dizendo que, por volta de 2000, as iniciativas eram de diferentes naturezas:

- **em termos governamentais**, os esforços de identificação de iniciativas e os processos de comunicação, acção e realização das mesmas, ao nível nacional, tornam-se mais intensos e urgentes (não é por acaso que o XIV Governo Constitucional - Outubro de 1999 - apresenta no seu programa de governo como primeira aposta transversal a “Sociedade da Informação e do Conhecimento” com múltiplas acções

(http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC14/) e surge em 2000, a nível europeu, a iniciativa *eEurope2002*).

- **em termos empresariais**, as grandes empresas continuam com os seus planos de acção (enquadrados por *benchmarks* internacionais) e o mercado das TIC vai continuando a sua acção de dinamização e apoio nas diferentes frentes de *inovação*.

- **em termos das escolas e universidades**, só nos cursos e disciplinas que tratavam os temas específicos das TIC e da Sociedade da Informação e do Conhecimento se conhecia a terminologia e se apresentavam algumas experiências concretas. Também se verifica já o aparecimento de núcleos de entusiastas pelas *dot.com*, junto das Universidades onde se ministram Cursos de Tecnologias.

- **em termos de comunicação social**, as mensagens de impacto sobre a Sociedade da Informação, iam surgindo nos *media*, mas a grande maioria da população não era sensibilizada por elas... As mensagens perdiam-se nos espaços do desconhecimento, da ignorância, do “desinteressante”...; ao contrário, no mundo empresarial, começa-se

a dar muita atenção a estas matérias nos vários meios de comunicação diários e semanais.

- **a sociedade civil**, na sua generalidade, não estava sensibilizada nem preparada, para se aperceber das pequenas diferenças no seu dia a dia, muito menos ao nível dos conceitos e mudanças esperadas em Portugal pelo desenvolvimento da Sociedade da Informação.

Resultado:

Em 2000, a sensação geral vivida no país, sobre a Sociedade da Informação, era de profundo alheamento ou profunda confusão ou, pelo contrário, de profunda excitação.

3 - A Sociedade da Informação em Portugal pós-2000 ... até hoje (2006)

Em seis anos, para além do *crash* internacional das *dot.com*, da reviravolta internacional fazendo desaparecer gigantes da indústria por “mau comportamento” ético e de gestão (todos nos lembramos do caso Eron), e das tentativas de recuperação das bolsas de valores imobiliários ligadas às tecnologias de informação e comunicação, e nacionalmente, dos diversos governos, políticas, planos e acções mais ou menos actuantes, mais ou menos eficazes, mais ou menos consumidores de recursos e de favores, *Portugal mudou a sua face em relação à Sociedade da Informação.*

Com uma visita ao Observatório para a Sociedade da Informação e do Conhecimento (<http://www.osic.unic.pt/>), apercebemo-nos do caminho percorrido e visitando a Agência para o Conhecimento (<http://www.unic.pt/>) e o Plano Tecnológico (<http://www.planotecnologico.pt/>) confirmamos o longo caminho de transformação que temos pela frente.

De facto, demos um *enorme* salto digital – com mais visibilidade no comportamento consumidor de tecnologias digitais para massas do que na oferta de novos produtos e serviços geradores de PIB.

3.1 Onde estamos

Temos hoje produtos e serviços disponíveis através de canais digitais. Temos já muitas das interacções nos dois sentidos – do lado da procura e do lado da oferta. Subimos no *ranking* europeu de disponibilização *on-line* de serviços públicos e os projectos expostos na Agência do Conhecimento e no Plano Tecnológico demonstram o enorme esforço que Portugal está a fazer para se aproximar dos restantes países da Europa.

Não podemos deixar de verificar como apresentado na Fig. 1 as faixas de transformações verificadas em Portugal.

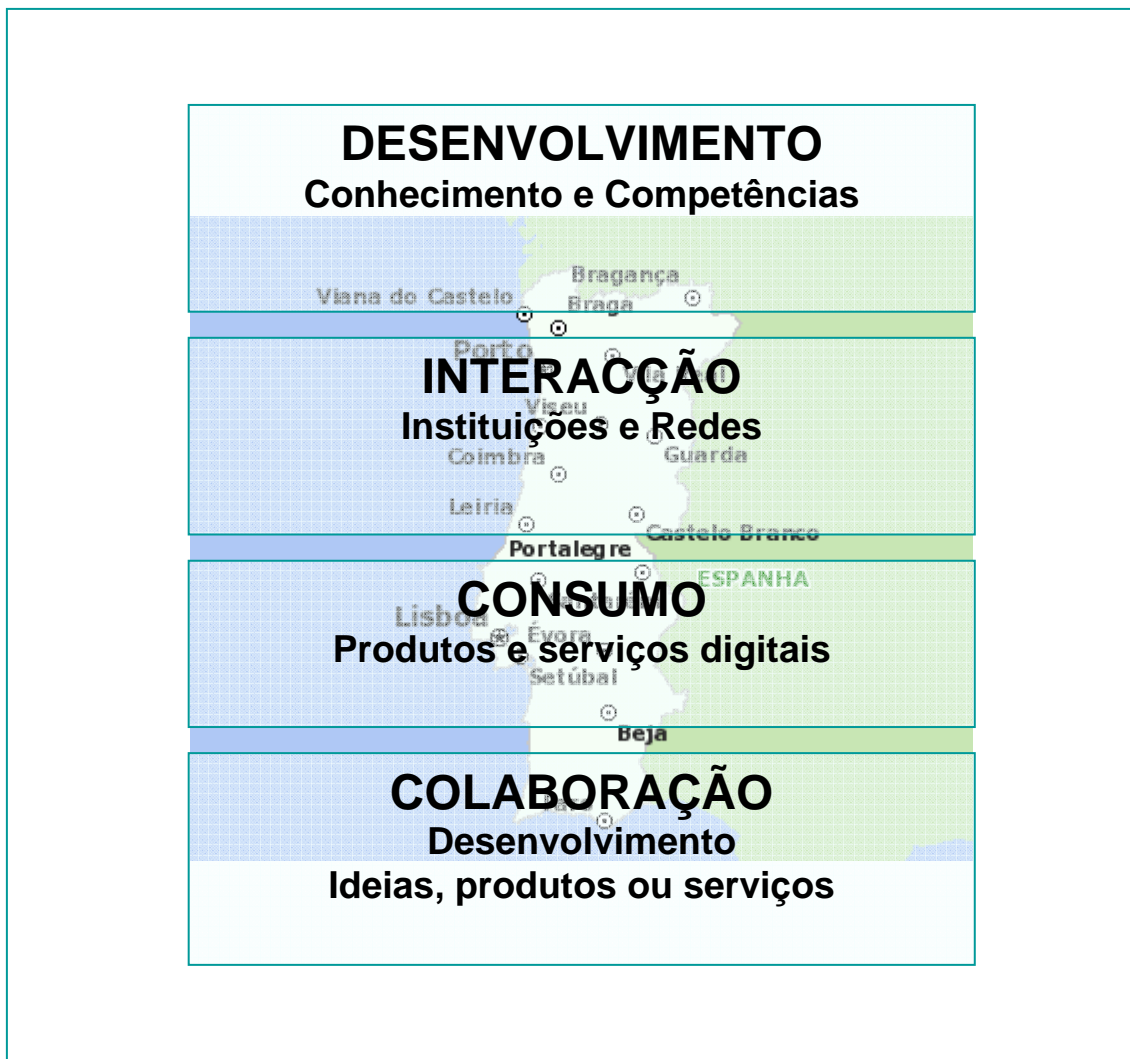


Fig. 1

- ao nível da utilização de produtos e serviços digitais – **na interacção com Instituições** – com a Administração Pública, com a Administração Local, com o Governo, com a Banca, com Transportadoras, com Prestadores de Saúde, com Órgãos de Comunicação,... por exemplo: declarações electrónicas, certidões e certificados, opinião sobre os projectos de legislação do governo, banca directa, percursos de viagem, marcação de consultas, jornais e notícias,...
- ao nível da utilização de produtos e serviços digitais - **para maior bem estar** – o Comércio Electrónico sem o conceito de limites impostos por fronteiras geográficas: músicas, filmes, livros, roupas, ... produtos de consumo...inclusive as compras vulgares em qualquer superfície, ou compra de bilhetes para viagens e estadias, ou bilhetes para espectáculos,...
- ao nível da utilização de produtos e serviços digitais – **desenvolvimento de novos conhecimentos e competências** – para qualquer sector de actividade através de informações, textos e materiais multimédia disponíveis na Internet nos sítios das respectivas especialidades; através de soluções multimédia de ensino a distância como vias exclusivas ou complementares de formação (universitária e profissionalizante), artigos e teses em bibliotecas *on-line*, ...

- ao nível da utilização de produtos e serviços digitais – **colaboração no desenvolvimento de ideias, produtos e serviços** – para qualquer sector de actividade como meio de colaboração e união de pessoas com competências distintas contribuindo para um objectivo único usando novos canais de comunicação, interacção e discussão,... inclusive a concepção, construção, integração e difusão de conteúdos multimédia,...
- **a todos os níveis da sociedade um leque de iniciativas centrais, regionais ou locais** que pretendem difundir e desenvolver com todas as partes interessadas, públicas e privadas, novas verdades e possibilidades na utilização de plataformas digitais.

No entanto, muitos dos meus jovens alunos, no primeiro dia de aulas (em Setembro de 2006), não sabiam o que era o Plano Tecnológico, não conheciam as iniciativas das Cidades Digitais, nunca tinham consultado o Portal do Cidadão... e são jovens de vinte anos, que usam activamente *ipods* e PDA's de última geração.

Em Portugal, apesar da enorme diferença para 2000, ainda temos um espaço de desconhecimento e vazio sobre a Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Temos ainda grandes áreas para desenvolver, no domínio da sociedade da Informação, como por exemplo as áreas da Saúde, da Justiça, da Formação e Desenvolvimento das Competências dos Portugueses, no domínio da Governação Electrónica e na retaguarda da Administração Central, Regional e Local, etc.

Há muito por mudar e não é só de tecnologias que estamos a falar... estamos a falar de agitar o país com a emergência de inventar uma nova economia, um novo orgulho social e patrimonial, afastando progressivamente a ignorância, a incompetência, a ideia generalizada de facilidade e falta de rigor, os desperdícios, o tecido das pequenas e médias empresas que não se enquadram num futuro sustentável.

Não é linear... mas é o desafio da nova sociedade em Portugal e para Portugal.

4 - O que fizemos, o que não fizemos, e o que podíamos ter feito...

4.1 Até 2001...

Olho para Portugal e vejo, por volta de 2000, 2001, um marco de maturidade no desenvolvimento da Sociedade da Informação no país.

Reformulámos e montámos infra-estruturas físicas e tecnológicas e infra-estruturas de telecomunicações, reformulámos sistemas e processos, principalmente nas indústrias de telecomunicações, financeira – banca e seguros –, *utilities*, distribuição, comunicação social, tecnologias de informação e ainda alguma (muito pouca...) inovação industrial, como a indústria de moldes.

Tivemos algumas experiências interessantes, quer ao nível de *back end*, nos ministérios de grandes volumes de processamento, quer de *front office*, em resposta ao Cidadão, como por exemplo o INFOCID.

Adquirimos experiência em Portugal. Aprendemos com internacionais. Fomos elogiados por quem esteve de perto a trabalhar connosco. Abalámos processos de gestão tradicionais mas não os eliminámos. A amplitude de mudança e a profundidade da mudança foram demasiado pequenas para o esforço global que foi feito.

Mudámos tecnologias mas não alterámos concepções, não alterámos culturas e não desenvolvemos competências – quer de gestão quer técnicas – em quantidade e qualidade.

Até 2000 ganhámos visibilidade mas não mudámos nem hábitos nem posturas.

Não adquirimos conhecimento, adquirimos agilidade na mudança rápida.

Alguns factos...

* Os profissionais de informática iam explorando todas as tecnologias e iam experimentando fazer, com mais ou menos formação de partida, as tarefas que lhes eram atribuídas pelos seus superiores. *Os profissionais experimentavam sempre e, apesar de muito raramente conseguirem concretizar as soluções expectáveis nos prazos e custos, eram sempre aplaudidos porque tinham dominado a tecnologia.*

* As novas soluções eram perspectivadas pelas organizações através de estímulos exteriores – o mercado da consultoria de gestão, o mercado das TIC's, Seminários e Congressos Internacionais e Analistas do Mercado. Muitos Clientes abordavam o mercado perguntando sobre qualquer nova solução ou só por uma sigla (XXXX): *“Digam-nos lá, o que é que XXXX pode trazer de útil a esta Organização?”*

* Os projectos iam sendo comprados, iniciados e desenvolvidos com sustentações mais rigorosas ou mais aleatórias, dependendo sempre das competências específicas do comprador e do grupo de projecto. *As normas e metodologias existentes e aceites eram em pequena dimensão e destas, as que se aplicavam, eram muito, muito escassas.*

* Os sucessos e insucessos iam aparecendo sem a “percepção” ou conhecimento antecipado das competências e saberes necessários. Também não se dava muita atenção ou visibilidade a sucessos ou a insucessos; estes últimos eram consequência “da vida”. Perdemos a oportunidade de registar *case studies*, quer dos sucessos quer dos insucessos.

O conhecimento teórico e o conhecimento prático, a abordagem de gestão organizada e a visão a priori do risco do Projecto eram considerações demasiado “teóricas, aborrecidas e desnecessárias” para quem queria “trabalhar”...

4.2 Até 2006...

Em 2006 temos outro marco de maturidade no desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento em Portugal.

Perdemos conhecimento, voltámos a fazer e a errar, voltámos a construir... e assim se foi e vai aprendendo em Portugal. Temos por obrigação estar mais atentos e definitivamente não querer reinventar o que já foi inventado, nem errar onde já se errou.

A dimensão da população com mais conhecimento à partida, vinda das Universidades, aumentou. As experiências nos últimos anos foram de profundo impacto para quem desenvolveu e para quem utiliza. A comunidade fica mais exigente e a exigência na procura obriga a exigência na oferta. A redução de recursos disponíveis reduz as disponibilidades para modernizar, o que obriga a estabelecer prioridades e a justificar os investimentos e as opções assumidas. *O jogo fica mais profissional.*

5. Conclusão

Os nossos problemas começam a ser equivalentes nas áreas em que o desenvolvimento nos coloca em paridade com outros espaços geográficos.

O caminho seguinte é, por um lado, mais fácil, por que já entendemos, mas, por outro lado, é mais difícil, porque estamos no mesmo jogo dos outros. Para sobrevivermos, temos de os ultrapassar – em grupo (*nunca mais orgulhosamente sós ...*) e um pouco mais “afinados” – e os saltos que podemos vir a dar não têm limites.

6. Referências e Bibliografia

- Bell Daniel *“The Measurement of Knowledge and Technology”* in Sheldon & Moore, (1968), pp.145-246
- Bell Daniel *“The Coming of Post-Industrial Society – A Venture in Social Forecasting”*, NY Basic Books, (1973)
- Bilhim, João *”Gestão de Ciência e Tecnologia – Uma Abordagem Sociológica”* ISCSP-UTL (1995)
- Castells, Manuel, *“A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - A Sociedade em Rede”*, (Volume I), Fundação Calouste Gulbenkian, 2005, (original 1996,2000)
- Castells, Manuel, *“A Galáxia Internet – Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade”*, Fundação Calouste Gulbenkian, 2004, (original 2001)
- Câmara, João Bettencourt (Coordenador-Geral da Edição); *“Portugal Face à III Revolução Industrial-Seminário dos 80 Lisboa 16 e 17 de Fevereiro de 1986”* ISCSP-UTL (1986)
- Drucker, Peter *“Managing in Turbulent Times”* NY: Harper & Row (1980)
- Drucker, Peter *“Desafios da Gestão para o Século XXI”* Civilização (2000) (original 1999)
- Junqueiro, Raul *“A Idade do Conhecimento – A nova era digital “* Notícias Editorial (2002)
- Kerzner, Harold,PH.D. *“Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling”* 9TH Edition Wiley (2006)
- Naisbitt, John *“Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives”* London & Sidney: Macdonald, 1984 (original 1982)
- Missão para a Sociedade da Informação, *“Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal”*, (1997)
- Ross, Jeanne W., Weil, Peter, Robertson, David C. *“Enterprise Architecture as Strategy - Creating a Foundation for Business Execution”* Harvard Business Scholl Press(2006)
- Silva, Barbosa da *“Management Público – Reforma da Administração Financeira do Estado – eforma Orçamental e da Contabilidade Pública”* Rei dos Livros (1994)
- Toffler, Alvin *“A Terceira Vaga”* (1984) Livros do Brasil (original 1980)