

20-60

ECO

60

Sistemas de Informação e Gestão nos Bancos O caso do Banco Austral

Deolinda Muchanga
Junho de 2000

Trabalho para licenciatura em Gestão
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	27730
CATA.	27/08/01
AQUISIÇÃO	oferta
COTA	



Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 26 de Junho de 2000

(Deolinda Muchanga)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia 26 de Junho de 2000 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)

(Arguente)

(Supervisor)

Dedico este trabalho:

- Aos meus pais, por me terem inculcido, desde criança, a ideia de estudar;
- Ao meu marido, por ter permitido e criado todas as condições necessárias para que continuasse a estudar;

Agradecimentos

- Aos meus amigos, em especial ao Nando, Nanda, Belinha, Belita e Cecília, pela ajuda e estímulo dado com os seus comentários ao trabalho efectuado;
- Ao meu supervisor, Doutor Stefane Marmorato, por me ter acompanhado na elaboração deste trabalho;
- A todos os que directa ou indirectamente, me ajudaram com ideias e material bibliográfico, em particular aos doutores Octávio Manhique e Luís Viegas.

Índice

1. Introdução: Sistemas de Informação e Gestão nos Bancos
 2. Enquadramento Teórico
 - 2.1 A Gestão e a Informação
 - 2.2 Características de um Sistema de Informação
 - 2.2.1 Aplicação da Teoria dos Sistemas
 - 2.2.2 Orientação para o Management
 - 2.2.3 Apoio num Sistema Avançado de Tratamento de Informação
 - 2.2.4 Aplicações Evolutivas não Estruturalmente Rígidas
 3. Breve Historial do Sector Bancário Moçambicano
 4. Estrutura Orgânica do Banco Austral
 - 4.1. Interacção Entre Informação e Estrutura
 5. O Sistema de Informação nos Bancos
 - 5.1. Sistema de Informação no Banco Austral
 6. Conclusões
- Bibliografia

1. Introdução: Sistemas de Informação e Gestão nos Bancos

A Informação é um dos primeiros recursos de uma empresa que se pretende modernizar. Ela é considerada por analogia às necessidades humanas pois designa o conteúdo das trocas do homem com o meio que o rodeia para facilitar a sua adaptação. A palavra informação tem vários sinónimos: sabedoria, conhecimento, observação, facto, etc., mas não tem o mesmo significado.

Sendo a informação destinada a todos os trabalhadores de uma organização e em particular aos gestores, para os ajudar na tomada de decisões, é daí que se desenvolveu cada vez mais de forma eficiente e eficazmente, a abordagem do Sistema de Informação (SI). A criação de um SI, é simultaneamente o resultado de várias experiências práticas, de estudos, de pesquisas científicas sobre os fundamentos da gestão e de aplicações feitas também a outras disciplinas.

O SI, é uma rede de fluxos de informação “formalizada e estruturada em função das necessidades e das possibilidades da organização, apoiando-se num sistema evoluído de tratamento de dados para fornecer a todos os gestores, em tempo oportuno e sob uma forma directamente utilizável, as informações necessárias à direcção e à gestão da organização” (Rigaud 1991:49). Resumindo, o SI é todo um conjunto interdependente de elementos capazes de recolher, tratar, armazenar e fornecer informação. Nenhuma actividade, qualquer que seja, pode ser realizada gerida sem o recurso à informação. Ela deve ser vista em duas vertentes:

- a) Informação no sentido de conhecimento pessoal - significa a informação adquirida ao longo de vários anos de aprendizagem, a sabedoria e/ou os conhecimentos adquiridos durante a escolaridade, uma formação profissional, etc.;
- b) Informação como um recurso necessário para a produção (todo marketing empresarial) e respondendo a questões como: o que produzir, quando, que encomendas se deve fazer, para quem produzir (então como produzir, com quais características dos produtos ou serviços), informação no interior da organização entre

vários tipos de relacionamento ou cadeia de comando (horizontal e vertical) que permite a coordenação das diferentes tarefas e a tomada de decisões pelos gestores.

O tamanho, a complexidade, o nível de sofisticação de um SI, altera-se com factores que se classificam em: factores técnicos (conhecimentos técnicos, tempo e recursos); e factores de *management* (necessidade de mais e melhores dados, necessidades de decisões mais rápidas (Rigaud 1991:46).

A adopção de um SI, nas organizações torna-as eficientes no exercício das suas actividades, pois elas são compostas de muitas pessoas que precisam de saber o que fazer, quando e como. Dividindo a informação para permitir a execução das diversas tarefas produtivas, no fim deve ser reintegrada pois ao cliente só interessa o produto inteiro ou serviço final. Para tal cada um precisa de saber o que é que cada uma das partes faz, sobretudo quando no decurso da actividade produtiva as tarefas são repartidas por especialidades.

Quanto mais complexa for a organização, mais níveis e canais de informação precisa. Enquanto que numa empresa pequena as informações podem ser transmitidas verbalmente ou telefonicamente, nas empresas grandes devem ser canalizadas mais formalmente, através de documentos e duma base de dados, que também permite armazená-las para que estejam disponíveis a qualquer momento. A base de dados deve ser utilizada por todos sectores. Estes, para além de dispor da base de dados devem também, possuir esquemas que permitam receber e descodificá-la sempre que necessária. Por exemplo, um gestor precisa no fim de cada mês, de um relatório orçamental para saber se todos os pagamentos e recebimentos previstos foram cumpridos, e se houve desvios e a que nível. Com base nesta informação, adopta medidas que permitam melhorar o sistema de gestão ou alterar, caso não seja eficiente.

Para uma boa gestão, é preciso constatar e reagir rapidamente. Guiar-se pelas informações obtidas no momento certo, com qualidade, com compreensividade,

integralidade¹ e com homogeneidade². Se cada duas micro áreas numa organização tiverem um SI diferente entre elas, os fluxos serão muitos e podem retardar e adulterar as informações. Pelo contrário se a organização toda tiver um único SI, será fácil, haverá maior rapidez e maior veracidade. Isto significa sinteticamente, ter um *data base* acessível para todas as unidades da organização e as informações do qual todos os fluxos (i.e. elaborações) se referem.

O presente trabalho do fim de curso de gestão tem como finalidade estudar o *S.I e Gestão nos Bancos*, com referência particular ao *Banco Austral*; subdivide em seis partes:

1-Introdução, definição de um SI, a sua importância nas organizações, os factores que alteram o tamanho, o nível de sofisticação e complexidade e as duas vertentes em que a informação deve ser vista;

2-enquadramento Teórico, que realça o papel e a importância da informação na gestão; como a coordenação entre as pessoas nas diversas actividades se tornou mais fácil com aplicação das novas tecnologias de informação; o SI como intermediário dos sistemas que compõem a acção administrativa e, finalmente, as características de um SI;

3 - enfoque histórico do sector bancário moçambicano e sua evolução desde o período pré-colonial até os nossos dias, a banca como principal integrante do sistema financeiro; em que contexto surge o Banco Austral;

4- estrutura orgânica do Banco Austral, interacção entre informação e estrutura; como e porque surge a Direcção da Coordenação das Dependências;

5- sistemas e tecnologias de informação na banca e, em particular, no Banco Austral; como este utiliza a contabilidade como um SI;

6- Conclusões.

A situação do Banco Austral será "lida" através de conceitos da literatura apresentados. O trabalho tem com base a consulta de documentos, tais como ordens de serviço organogramas, BR's e outros. Também serão feitas

¹ As informações devem ser completas, para poderem ser entendidas.

entrevistas a alguns técnicos e quadros seniores directamente ligados ao assunto.

2. Enquadramento teórico

Cerca de 150 anos atrás a economia no mundo começou a ter um período de mudanças mais profundas do que qualquer que se tenha experimentado desde o fim da idade média. A essa mudança, chamou-se de revolução industrial. A economia industrial está agora nas primeiras fases duma outra transformação que pode vir a ser, no mínimo, significativa.

Contudo, neste tempo há uma diferença muito grande. Mudanças na economia de produção e de transporte, conduziram a revolução do último século. A revolução em curso hoje será conduzida não por mudanças na produção, mas por mudanças na coordenação. Sempre que as pessoas trabalhem juntas, devem seja como for comunicar, tomar decisões, partilhar recursos, colocar produtos e serviços no local certo e na hora certa. Gestores, funcionários, vendedores, compradores, correctores e contabilistas – de facto toda gente que trabalha – executa actividades de coordenação.

É nessas actividades, fortemente baseadas em informação, que a tecnologia de informação encontra algumas das suas mais importantes utilidades, e é aqui onde elas encontrarão o seu efeito mais profundo.

Por reduzir drasticamente os custos de coordenação e aumentar a sua eficiência e qualidade, estas novas tecnologias permitirão que as pessoas se comuniquem mais efectivamente, para criar muito mais coordenação e novas estruturas de negócios de coordenação intensiva (Malone e Rockart 1991:92).

O centro da nova tecnologia é a rede de informática. O simples nome "computador" sugere o que geralmente a pessoa pensa do aparelho. – Como

² deve haver semelhança e identidade as informações sobre um mesmo assunto, com vista a sua elaboração

uma máquina de computarização, que recebe informação, realiza cálculos e depois apresenta o resultado. Mas esta imagem de computarização não identifica a maneira como os computadores são usados hoje e nem até que ponto eles serão muito mais usados no futuro. Muitas das mais utilidades do computador hoje, são actividades de coordenação, tais como localizar requisições, inventários e contabilidade. Ademais, enquanto os computadores se tornam cada vez mais ligados um ao outro, as pessoas encontrarão muitas mais maneiras de coordenarem o seu trabalho. Em suma, computadores e redes de informática podem bem ser lembrados não como uma tecnologia primariamente utilizada para computarização mas como tecnologia de coordenação.

No sector bancário, por exemplo, as aplicações informáticas mais complexas – e portanto, mais aptas a providenciar vantagem competitiva – assentam na eficiência e na fiabilidade deste tipo de redes de sistemas. Além disso, é sempre possível aumentar a eficiência destes sistemas e ter custos menores face à concorrência.

As áreas em que o banco pode ganhar vantagem através de uma melhor gestão dos dispositivos de armazenamento e acesso aos dados são:

- eficiência na administração de dados (acesso a uma mais ampla informação sobre as contas, acesso à informação de qualidade para planeamento, etc.)
- integridade e segurança dos dados (evitando perdas de dados críticos e fraudes); e
- manipulação de informação sobre clientes (cruzamento de informação, concepção de actividades de marketing, etc.) (Martins e Barata 1996:15).

Para entender melhor o que provavelmente poderá acontecer com o desenvolvimento da tecnologia de informação e a consequente redução de custo, considere uma analogia com uma diferente tecnologia: transporte. Um efeito de primeira ordem da tecnologia de transporte, foi simplesmente a

substituição da antiga tecnologia de transporte pela nova. As pessoas começaram a fazer-se transportar em comboios e automóveis mais do que em cavalos e carros puxados a cavalos.

Enquanto a tecnologia de transporte se foi desenvolvendo, as pessoas não a usaram somente para substituir os transportes que vinham usando. Em vez disso, surgiu um efeito de segunda ordem: as pessoas começaram a viajar mais e passaram a deslocar-se mais vezes ao serviço por dia. Elas já tinham mais probabilidades de participar em encontros de negócios que se realizavam em pontos distantes e visitar amigos e familiares que estivessem longe.

Então, já o uso do transporte era cada vez maior, surgiu um terceiro eventual efeito: nascimento de nova estrutura económica e social intensiva de transporte. Esta estrutura, tal como subúrbios, lugares públicos não seriam possíveis sem larga disponibilidade de meios de transporte baratos e convenientes.

Transporte

Uma tecnologia de coordenação mais aperfeiçoada tem efeitos semelhantes. O efeito de primeira ordem na redução de custos de coordenação é a substituição de coordenação humana por tecnologia de informação. Por exemplo, o sistema de processamento de dados ajudou a retirar milhares de trabalhadores dos balcões das empresas de seguros e bancos. Similarmente, sistemas baseados em computadores, têm substituído despachantes nas fábricas e nos anos 1980, muitas companhias reduziram sua hierarquia de gestão ao eliminar camadas de gestores médios (Malone e Rockart 1991:94)

O efeito de segunda ordem, na redução de custos de coordenação, é o crescimento do montante total da coordenação em uso. Por exemplo, o sistema moderno de reservas nas linhas aéreas, nos países desenvolvidos, permitem que os agentes de viagens concedam mais facilidades e muitas possibilidades de voos para um certo passageiro.

2.1. A Gestão e a Informação

Gerir é usar o que se tem para conseguir o que se quer, ou seja, a gestão é um conjunto de técnicas, que articulam recursos disponíveis para atingir objectivos, sendo a gestão empresarial a que tem por objectivo as actividades económicas e empresariais que visam combinar recursos técnicos, humanos e financeiros, para atingir determinados objectivos num determinado contexto ambiental.

Porém, devido à complexidade do seu objecto, à diversidade e à evolução não previsível dos contextos ambientais, à concorrência e ao seu carácter instável perante os desequilíbrios sociais, a gestão empresarial combina métodos e técnicas cientificamente formulados, com sensibilidade empírica na arte de gestão.

“O sistema de gestão é o motor do equilíbrio dinâmico do sistema empresa, e por via disso, assume também um papel mais importante nos sistemas sociais. Ao sistema de gestão, enquanto subsistema do sistema empresa, cabe identificar, gerar e administrar desequilíbrios controlados, para adequar a empresa ao seu ambiente e combinar os recursos endógenos de forma a otimizar os resultados, face aos objectivos pretendidos pela empresa” (Zor, 1991:40).

Importante

A articulação das múltiplas acções que compõem o sistema de gestão e a sua conformidade com os objectivos da empresa, requer um profundo conhecimento dos recursos disponíveis, da tecnologia e do meio ambiente. Segundo Kotler gerir envolve “decidir o que fazer apesar da incerteza, da diversa e da enorme quantidade da informação potencialmente relevante. Fazer as coisas funcionar através de diferentes grupos de pessoas apesar de ter um reduzido controlo directo sobre eles” (Kotler citado por Zor 1991:41).

O sistema de gestão é considerado o sistema nervoso de toda empresa, por onde passam todos os processos interactivos que requerem que as decisões/acções sejam feitas de forma contínua, para que haja equilíbrio dinâmico no sistema. Se a gestão constitui o sistema nervoso da empresa, o

sistema de informação constitui a rede de comunicação que permite que os «impulsos» acedam ao sistema de gestão e nele sejam processados e transmitidos aos outros componentes da empresa (Zor 1991:42).

Esta perspectiva realça o papel fundamental do SI em geral e dos sistemas de apoio à decisão em particular, como componentes globais com um impacto qualitativo e estratégico na empresa. Uma informação fiável, selectiva e oportuna é condição de base a uma gestão adequada às necessidades, objectivos e valores da empresa. Em contrapartida, um dos vectores fundamentais dessa gestão deverá ser a tomada de decisões, que sob a forma de informação assimilável tenderá a garantir o equilíbrio dinâmico do sistema.

Tempo

A qualidade da informação é desta forma uma característica que depende de cada realidade empresarial concreta e da sua capacidade de processamento, assimilação e aproveitamento na tomada de decisões e na concretização de acções estratégicas, táticas ou operacionais. O que influencia directamente a qualidade das informações é o número de veículos de informação dentro da empresa, quer dizer, a qualidade tende a decrescer a medida que se aumenta o número de níveis por onde ela tem de passar. Quando a empresa se expande, citando o exemplo concreto do Banco Austral, a criação de novas filiais em outros lugares geográficos, novas direcções ou novos departamentos surge a necessidade de criação de um sistema de arquivo mecanizado que possa permitir o acesso às informações por meio de terminais a ele ligados através de meios físicos de transmissão de dados (telefones, fax, radio etc.). Neste caso, o arquivo centralizado, banco de dados ou date base, estaria na Direcção da Coordenação das Dependências. A informação seria processada e gravada em fitas magnéticas disponível a qualquer momento (Cautela e Polone 1992:15).

A informação como «entidade» que reduz a incerteza sobre uma dada situação ou acontecimento, depende da forma como os dados são processados, numa escolha que é condicionada por objectivos estratégicos e restrições organizacionais e tecnológicas. O SI apoia na articulação entre os vários subsistemas que compõem o sistema- empresa e neste, com os sistemas envolventes, o que permite o processamento e a integração de diversos dados

significativos de origens múltiplas, tornando-os assimiláveis pelo sistema de gestão suporte da tomada de decisões na empresa. Nesta óptica, que tem como base a evolução da tecnologia, a divisão entre fluxos internos e externos de informação flui e depende do âmbito e das fronteiras dos subsistemas em análise, e tende a mostrar a ligação existente entre o sistema de produção e a circulação de informação. Desta feita a qualidade da gestão depende da qualidade da informação disponível, tornando a gestão da informação numa área de decisão estratégica que assegura todo o complexo de níveis interactivos de decisão na organização.

Os três sistemas que compõe a acção administrativa

A administração é composta por três sistemas: o sistema logístico, o sistema de gestão e o sistema de informação.

i) O sistema logístico (também chamado: tecnológico, físico, de produção)

A separação dos dois primeiros sistemas (sistema de management e o sistema logístico) é fundamentada na dualidade existente em todo o sistema de gestão, entre o que se gere e o que é gerido. O sistema físico agindo sobre o fluxo de entrada de recursos, efectua a transformação característica da missão principal, constituindo a finalidade do sistema global e correspondendo às missões técnicas ou administrativas da organização: produção, transporte, manutenção, previsão, facturação, etc. Compreende um conjunto de elementos tais como: as fábricas, as máquinas, os produtos, o pessoal, etc.

ii) O sistema de gestão (também chamado: sistema de *management*, de decisão, de comando)

O seu papel é gerir o sistema logístico em função dos objectivos definidos pelo sistema global. Ele guia, regula, controla os processos técnicos, económicos ou administrativos. Todo o sistema de decisão

representa um conjunto de políticas, de princípios, de regras, de procedimentos e de meios orientados para o comando dos módulos tecnológicos. Para realizar a sua missão ele faz também transformações sobre as variáveis de controle. Exemplos de composição do sistema de gestão:

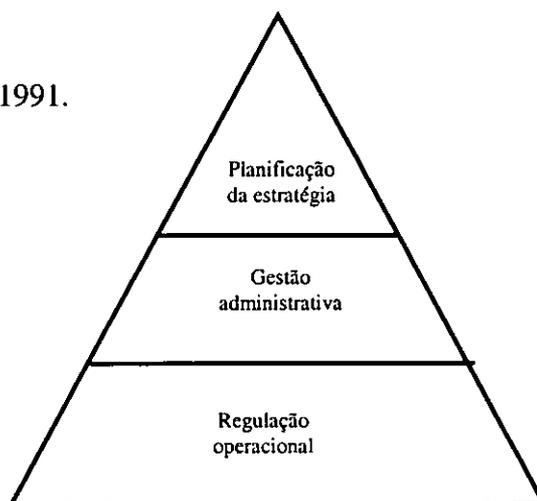
- Um sub-sistema de gestão da produção aplicado ao sistema do local de trabalho: métodos de programação, ordens de pagamento e de controle;
- Um sub-sistema de gestão da mão de obra determina os métodos de selecção, de formação, de promoção e de remuneração que ele emprega para o pessoal;
- Um sub-sistema de exploração de um computador utiliza métodos de gestão próprios para funcionamento das diversas unidades de cálculo, da transmissão e armazenagem das informações, etc.

iii) O sistema de informação (ou sistema informativo)

É o intermediário necessário entre os dois sistemas já descritos, o sistema informativo transmite os sinais, as regras e as decisões que eles trocam. Assegura também um papel de ligação com o exterior, transmitindo as informações úteis provenientes ou destinadas ao meio exterior. A sua acção é muito mais importante do que esta definição nos faz crer. Desempenha um papel de filtro e/ou de amplificador e pode assim, por via dos tratamentos efectuados, distribuir as informações orientadas ou dissimuladas. É constituído pelo conjunto dos meios que asseguram a recolha, a memorização, o tratamento dos dados e a difusão das informações. Engloba particularmente o serviço de estudos económicos e comerciais, o serviço de contabilidade, o controle de gestão, as redes telefónicas, o serviço de documentação, etc. (Rigaud 1991:91 e 93).

Figura 1 - Os Três Níveis de Gestão

Fonte: Anthony, 1965, citado por Rigaud, 1991.



Segundo Anthony, a análise de funcionamento duma organização leva à distinção de três níveis de gestão diferentes:

- A planificação estratégica – “Todo o processo de determinação dos objectivos de uma organização, da alteração desses objectivos, bem como das políticas que regem a aquisição e a disposição dos recursos” (Anthony citado por Rigaud 1991:65).
- A gestão administrativa – é o processo pelo qual os gestores asseguram a obtenção e a utilização real e eficaz dos recursos para atingir os objectivos da organização.

Esta definição sugere três observações, três ideias chaves:

- A gestão administrativa diz respeito a reacções interpessoais; as decisões nesse domínio devem sempre ser tomadas em condições que implicam comunicação, acordo prévio entre um certo número de pessoas;
- a liberdade dos gestores é a este nível enquadrada pelo contexto imposto pela planificação estratégica (política, estratégia, etc.); e

- a razão de ser da gestão administrativa é a sua eficácia: ela será julgada pela realizações efectivas.
- A regulação operacional – o processo que permite saber se as tarefas particulares são executadas real e eficazmente.

Este processo situa-se ao nível das tarefas simples, como por exemplo, programar e controlar a actividade de um indivíduo no local de trabalho e não de encarar o funcionamento do local de trabalho como um todo.

Porque a regulação operacional incide sobre tarefas simples, precisas de que se podem determinar facilmente as características, impõe-se uma correspondência estreita com o controle programado. A aparição de novas técnicas provoca o desenvolvimento da tendência de que cada vez mais actividades sejam mais susceptíveis de um controle programado. A regulação operacional diz respeito a todos os trabalhos de base da empresa e que asseguram directamente o seu funcionamento, por exemplo, trabalhos de fabricação (Rigaud 1991:68).

A distinção dos três níveis de gestão é fundamental para a construção do sistema de informação de uma organização. As características específicas descritas, não levam só aos vários graus de separação dos dados, mas implicam também a utilização de informações diferentes pela sua natureza. Assim vejamos o tipo de informação adequada para cada nível:

i) Informações para a planificação estratégica

Por estar ligado à definição dos objectivos da organização e à elaboração de políticas gerais, utiliza informações sobre as relações da organização e do meio ambiente envolvente. Interessa-se pelas previsões e projecções do futuro, mesmo sem precisão. Os registos históricos de dados criados pela organização não são úteis. O interesse pela variedade e extensão das informações são tão

grandes, que não há limites previamente definidos do tipo das informações que a direcção pode tomar em consideração.

ii) **Informações para a gestão administrativa**

Por ser uma actividade responsável por um conjunto de elementos heterogéneos, a gestão administrativa, é alimentada por fluxos de informações financeiras em que o valor é o seu único denominador comum. “ A gestão administrativa tira a maior parte das suas informações, dos sistemas de regulação operacional, mas as informações obtidas pelo processo das interacções pessoais são também numerosas” (Rigaud 1991:70).

iii) **Informações de regulação operacional**

Porque a regulação operacional, aplica-se a tarefas individualizadas as informações devem ser expressas em unidades diversas: quilograma, numero de artigos, horas de trabalho, etc. Portanto a regulação operacional necessita de informações pormenorizadas e bem definidas, provenientes quase unicamente do sistema interno.

2.2. Características de um Sistema de Informação

O conceito de um SI implica quatro ideias principais:

- (1) a sua concepção como aplicação da teoria dos sistemas;
- (2) a orientação para o *management*;
- (3) a decisão que se apoia num sistema avançado de tratamento de informação;
- e (4) dar lugar a aplicações evolutivas não estruturalmente rígidas (Rigaud 1991:47 e 48).

2.2.1. Aplicação da Teoria dos Sistemas

8
O sistema é um conjunto de elementos independentes em interacção, com vista a atingir um objectivo. Um sistema pode ser encarado como subsistema de um sistema maior, sendo isto denominado Hierarquia de Sistemas. Uma organização é considerada como uma rede de fluxo de recursos e em particular de informações e, quando estão racionalmente ligados, trata-se de um SI, servindo de rede de comunicação entre os diferentes sectores funcionais. Quer a organização seja grande ou pequena, o conceito do SI é igual, pois responde à preocupação dos gestores de atingir os objectivos da empresa.

2.2.2 Orientação para o "Management"

"O êxito de toda a organização depende de decisões correctas tomadas em tempo oportuno"(Regaud 1991:47). Isso só pode acontecer, fornecendo aos responsáveis informações actuais, suficientemente precisas e principalmente relativas aos aspectos essenciais dos problemas. O fundamental de um SI é facultar a cada quadro (ou trabalhador) informações necessárias para identificar e escolher dentre acções alternativas (ou para saber quando executar as suas tarefas), para planificar o seu sector de actividade contribuindo na consecução dos objectivos da organização e controlar o domínio de que é responsável.

2.2.3 Apoio num sistema avançado de tratamento de informação

"Para fornecer informações adequadas a todos os níveis de gestão da empresa, o SI recolhe dados, manipula-os, trata-os e memoriza-os. Numa empresa esta função é realizada por um sistema de tratamento equipado com máquinas. Se teoricamente a implantação de um SI não obriga a criar um centro de tratamento automático, é um aspecto importante. Na prática, é difícil imaginar uma grande empresa definir um sistema de informação moderno sem prever o tratamento mecanizado dos dados recolhidos, sem encarar os processos automáticos para elaborar as informações necessárias aos quadros subalternos e sobretudo à direcção" (Rigaud 1991:48).

2.2.4 Aplicações evolutivas não estruturalmente rígidas

Um SI moderno não é um sistema rígido, admite ligações flexíveis, pouco numerosas e dando grande independência a certos sistemas, por exemplo, um sistema de planificação estratégico para a direcção. Para que as mudanças de organização e de pessoal, não tornem o SI rapidamente desactualizada, este deve poder evoluir, transformar-se, adaptar-se para se manter actual e eficaz.

Neste trabalho descreve-se o SI através duma classificação “fundamentada nas características profundas, quer da estrutura quer das condições de desenvolvimento da actividade das organizações, isto é, da sua própria complexidade e da incerteza do seu meio exterior”(Rigaud 1991:49).

A complexidade de um sistema depende da quantidade de elementos que o compõe da variedade e do número das suas relações. Os responsáveis da organização, se quiserem dominar a situação do sistema, devem reduzir a complexidade permanentemente. Nas empresas a separação dos estabelecimentos, divisões ou departamentos, torna o sistema complexo. Numa oficina de 100 torneiros mecânicos, cortando o mesmo tipo de peças, as operações são menos numerosas que numa oficina de 30 mecânicos que reparam carros de modelos diferentes. Quanto mais complexa a organização e o funcionamento dum sistema, mais intensa será a troca de informações. Em uma situação como essa é que faz sentido a implantação de um sistema de informações que permita uma fluência constante, padronizada, segura, eficaz e controlável das informações dentro da empresa, permitindo que os dados cheguem à pessoa certa, no momento oportuno e com as características ideais que uma informação deve possuir.

“O surgimento da noção de *incerteza*, fenómeno recente, está ligada à aceleração da evolução do meio exterior. Num meio estável (ou que evolui lentamente) o prolongamento das condições históricas, forneceram durante os séculos passados bases sólidas para as reflexões e a actividade dos homens. Com ajuda da experiência e do hábito os nossos antepassados não tinham esta incerteza do futuro tão característica da civilização actual” (Rigaud 1991:49).

Para obter resultados satisfatórios é necessário adaptar-se rapidamente conhecer melhor e prever atempadamente transformações possíveis. A planificação tem um papel muito importante, reduz a incerteza, mas implica melhor informação. Quando a incerteza é maior a quantidade de informação tratada também deve ser maior.

3. Breve Historial Do Sector Bancário Moçambicano

Sendo os bancos parte integrante (e principal até hoje) do sistema financeiro, é impossível falar de um sem mencionar o outro.

Com vista a uma melhor apreensão do sistema bancário moçambicano, é imperioso recuar no tempo para visualizar o que foi no passado.

Os bancos fazem parte do sistema que assegura uma espécie de lubrificação do sector real da economia (que produz bens e serviços para satisfazer as necessidades primárias das pessoas), auxiliando-o na sua actividade, ao mesmo tempo que faculta a remuneração da poupança, quer das famílias quer das empresas, quando faz a sua intermediação com os investidores. Isto tudo destina-se a garantir o equilíbrio entre o volume e os fluxos da produção do sector real e o volume e os fluxos monetários do sector financeiro da economia.

Desde o período pré-colonial até 1977 existiam em Moçambique nove bancos (Direcção de Estudos Económicos – Banco Comercial de Moçambique, 1994)

- Banco Nacional Ultramarino (BNU);
- Banco de crédito Comercial e Industrial (BCCI);
- Banco Comercial de Angola (BCA);
- Banco Standard Totta de Moçambique (BSTM);
- Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM);
- Banco de Fomento de Moçambique (BFM);
- Instituto de crédito de Moçambique (ICM);
- Casa bancária de Moçambique (CBM); e
- Montepio de Moçambique (MM).

Para centralizar o sistema, antes da independência, funcionou o Banco Nacional Ultramarino como Banco Central. Por necessidade de adequar o sistema financeiro aos objectivos da economia nacional centralmente planificada – período pós independência e por conveniência de pôr cobro à situação financeira deficitária em que os bancos se encontravam (o que punha em risco os direitos e a segurança dos depositantes), foram publicadas as leis n^{os} 5/77 e 6/77 de 31 de Dezembro que faziam menção à extinção do BCCI, BCA, BFM, CBM e a do ICM, MM e criação do BPD, respectivamente.

A lei n^o 5/77 referia também que a partir de 01/01/78 cessavam todas as actividades das instituições extintas e seus valores activos e passivos seriam integrados no Banco de Moçambique.

O Sistema bancário ficou comprimido para três bancos: BM, BPD e BSTM. Este último, era única instituição privada, tendo funcionado nos moldes da economia centralizada adstrito à administração do Banco de Moçambique entanto banco central.

Em 31 de Dezembro de 1977 foi criado o Banco Popular de Desenvolvimento (BPD), através da lei n^o6/77, com a extinção do instituto de crédito de Moçambique e a caixa económica do Montepio de Moçambique, cujos bens, direitos e responsabilidades foram integrados no BPD. De direito público, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial com a natureza de empresa pública; com um capital de mil milhões de escudos, inteiramente subscrito pelo Estado, o BPD tinha como objectivo principal a prática de operações bancárias e financeiras com vista ao desenvolvimento económico e social de Moçambique, à luz dos princípios definidos pelo governo que eram: a incentivação e captação da poupança e do entesouramento e a sua afectação nos sectores agrícola, industrial, habitacional e outras infra-estruturas, contribuindo para o alargamento e consolidação do sector económico estatal a médio e longo prazos.

No âmbito, das reformas económicas, iniciadas em 1987 com a introdução do Programa de Reabilitação Económica e Social, por imposição do Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), o BPD foi privatizado. Como todas as empresas, o BPD foi privatizado para libertar o Estado da gestão

e aumentar a participação do sector privado, tornando o banco mais rentável e capaz de concorrer no mercado financeiro, que tem se tornado muito agressivo nos últimos anos com a emergência de novos bancos privados tais como: Banco Internacional de Moçambique (BIM); Banco Comercial do Investimento (BCI); e Banco do Fomento Exterior (BFE).

Com a privatização, que se efectivou em 1997, uma parte das acções (a maioria) foi adquirida pela Investil, empresa constituída por um grupo de Empresários Moçambicanos e Malaios (60%), uma parte ao Estado (20%) e o remanescente para os trabalhadores (20%), o Banco, passou a designar-se Banco Austral e com novo logotipo.

4. Estrutura Orgânica do Banco Austral

A Estrutura Orgânica do Banco Austral é a seguinte:

1. O Conselho de Administração que é apoiado por um Conselho Fiscal;
2. Um Quadro Directivo que tem como topo, Director Executivo e um gabinete, de apoio ao executivo, com a seguinte cadeia de comando:
 - Directores de Área (Financeira, Bancária, Serviços, Crédito e Internacional) subordinados ao Director Executivo;
 - Directores de Divisão (Recursos Humanos, Internacional e Banca Corporativa) que também se subordinam ao Director Executivo;
 - Directores de Departamento (Coordenação "A" de Dependências, Coordenação "B" de Dependências, Informática, Crédito Comercial, Controle Financeiro, etc.) subordinados aos Directores de Área; e
 - Por último, Chefes de Secções e de Serviços que respondem directamente ao Director de Departamento.

A estrutura acima, representa o plano de jogo organizacional para a divisão do trabalho. Ela mostra diversos aspectos essenciais de uma organização tais como: (1) cadeia de comando, (2) unidade de comando, (3) canais de comunicação, (4) departamentalização, (5) níveis de hierarquia, (6) amplitude e (7) divisão do trabalho (Chiavenato 1987:194 e 195).

No Banco Austral, vê-se que são respeitados os critérios já descritos, em particular a **cadeia de comando**, que retracta os relacionamentos de autoridade –responsabilidade unindo superiores e subordinados; ela flui do director de área para o chefe de secção; **canais de comunicação**: o organograma mostra os canais formais de comunicação que existem. Eles reflectem o fluxo de autoridade-responsabilidade da cadeia de comando; a **departamentalização** também é mostrada no organograma, pois cada direcção divide suas actividades em grupos menores (secções), permitindo que metas definidas sejam atingidas de melhor forma.

4.1. Interacção Entre Informação e Estrutura

A tomada de decisões numa organização pressupõe que:

- a tarefa e o objecto, o grau de autoridade por determinado assunto sejam conhecidos;
- a função de cada unidade no processo também seja conhecida; e
- haja disponibilidade de informações adequadas para a decisão.

Os dois primeiros factores são atendidos quando a organização é claramente definida, o terceiro e último factor depende da existência e da eficiência do sistema que produz as informações necessárias para a decisão.

É fundamental que ao longo de um projecto de sistema seja possibilitado o atendimento das necessidades de informações para gerá-las na quantidade e qualidade requeridas para que as decisões sejam tomadas com:

- maior grau de certeza possível; e
- no menor tempo viável.

É preciso sintonizar as informações com autoridade e a responsabilidade dos vários níveis hierárquicos pela tomada de decisões; este é um trabalho que pode ser bem feito se na estrutura da organização com que se depara o analista está claro *quem decide o quê*.

Com o crescimento da organização, a estrutura formal tende a crescer, vertical e horizontalmente. O ajustamento da informação à estrutura torna-se difícil, pois o crescimento vertical da estrutura afasta os directores e gerentes dos acontecimentos, ou seja, num estágio em que a empresa é pequena o sistema de informação do proprietário ou director é constituído de algumas anotações, informações verbais e observação directa. Não é possível sequer imaginar como se poderia operar da mesma forma numa estrutura com vários níveis, gerências, departamentos e secções.

Essa sintonia, que deveria - se reflectir na administração da empresa, é possibilitada pelos sistemas de informação por áreas de responsabilidade. Uma das principais características de tais sistemas é a produção de informações que atendem às necessidades dos diferentes níveis hierárquicos.

As necessidades de informações de um presidente ou Director de uma área são diferentes das de um chefe de secção, porque a cada nível de autoridade estabelece-se um campo de actuação sobre o qual a pessoa responsável possui o poder de decisão, portanto quanto mais se sobe de nível hierárquico, as necessidades de informação tornam-se cada vez mais abrangentes e globais.

Assim enquanto o chefe de secção se preocupa só com o desempenho dos trabalhadores e produtividade de uma só secção, o presidente preocupa-se com o desempenho e produtividade de toda a organização.

Para os mais altos níveis hierárquicos (Presidente, Director etc. tendo em conta as suas restrições de tempo), o manuseio e confronto de informações devem

ser muito cuidados. As informações devem ser mais elaboradas e trabalhadas para que sejam apresentadas de forma "pronta" e orientadas para as decisões. Por exemplo, não é correcto que o presidente de uma organização manuseie uma listagem de contas a receber, classificadas por clientes e datas de vencimento. Entretanto, essa mesma listagem é necessária ao responsável da contabilidade. Ao presidente será demonstrado apenas os índices de atrasos e as causas (Rodrigues 1994:81 e 82).

A exactidão e a velocidade das informações são também aspectos a ter em conta. Enquanto um contabilista está preocupado em obter e processar informações exactas até aos mínimos detalhes, o Presidente está preocupado e raciocina em termos das principais rubricas e de valores globais.

A comunicação numa organização está estritamente ligada ao sistema de informação. O tipo de estrutura é fundamental para determinar a forma como as informações circulam no interior da organização. Os níveis hierárquicos tendem a reduzir a possibilidade da informação circulada do topo para a base da organização ser transmitida no momento oportuno. Além disso, quanto maior o número de níveis pelos quais a informação tem de passar, tanto maior é a distorção.

Porém, a redução de níveis hierárquicos aumenta a amplitude de administração, isto é, aumenta o número de subordinados que cada responsável tem de supervisionar, o que faz com que ele tenha pouca oportunidade de dedicá-los atenção pessoal individualmente. Mas a informação flui correctamente, pois não passa por vários níveis, chegando atempadamente e verdadeira.

Tendo em conta as questões mencionadas, a Direcção da coordenação de Filiais surge nos últimos anos do BPD, com objectivos: supervisão, apoio e controle das Filiais em todas as áreas, no concernente à realização dos objectivos do Banco que eram captação de poupança e a concessão do crédito.

Após a privatização a Direcção de Coordenação é repartida em duas:

- Direcção de coordenação A, que inicialmente só abrangia a Província de Maputo, passando mais tarde a integrar toda a zona sul do país; e
- Direcção de coordenação B, que integra a zona centro e norte do país.

Com a extinção da Filial de Maputo, ainda no tempo do BPD, as dependências da cidade de Maputo, passaram a reportar informações directamente à DC, o que torna uma sobrecarga para aquela, pois passou a desempenhar, também, funções de uma filial enquanto que nas outras províncias, as dependências prestam contas às filiais.

5. O SI nos Bancos

Como já foi referido, o objecto de estudo deste trabalho são os sistemas de informação e gestão no Banco Austral, concretamente na Direcção da Coordenação, por ser ela a coordenadora de todas actividades do banco a nível das dependências e elo de ligação com o resto do Banco.

§

Nos bancos o produto é basicamente informação: por exemplo, *ordens de pagamentos* - são operações através das quais os clientes, dão instruções ao banco para efectuar pagamentos a determinados beneficiários, para o empregado bancário pagar a um cliente precisa de consultar a ficha onde consta toda a informação sobre o mesmo; os *avales* são informações para uma terceira parte sobre a disponibilidade do banco apoiar a parte devedora no caso de dificuldades (isto é, a confirmação de que o banco confia naquele cliente), para o banco ser avalista de um cliente numa transação, precisa de informação que confirme a idoneidade do mesmo; etc. Os bancos precisam dos SI, para poderem transformar no tempo o dinheiro. Para produzir serviços é necessário um SI, para gerir os serviços precisa-se de outro SI. Na banca um dos elementos mais importantes da informação, é a contabilidade, pois todos têm a percepção de que hoje as possibilidades de manobra são bastante limitadas, daí resultando que a concorrência entre eles tem o seu campo de actuação na melhoria das condições de exploração, com especial ênfase para a qualidade e

rapidez dos serviços prestados, com a condicionante de custos aceitáveis, de modo a garantir-se o equilíbrio da exploração. Daqui a necessidade de adequados SI para acompanhamento e controlo da gestão conduzida.

A contabilidade, além de servir como informação no interior da organização (banco), fornece elementos para a publicação e informação oficial, pois as sociedades são obrigadas a publicar o balanço no Diário da República e num dos jornais mais lidos na sociedade, a demonstração de resultados e parecer do conselho fiscal.

A ideia de que a utilização de tecnologia avançada do SI, no sector bancário, torna os bancos mais competitivos, é recente. Até meados dos anos 80, a maioria das instituições, olhava para os sistemas avançados como um meio de tornar as operações rotineiras mais rápidas, libertando os empregados para tarefas mais lucrativas.

Importa descrever os blocos (aplicações informáticas) que constituem a tecnologia dos SI empregues na banca :

- i) computador central;
- ii) os meios de comunicação;
- iii) terminal; e
- iv) as técnicas de programação (Martins e Barata 1996:12).

i) O Computador Central

Constitui o primeiro bloco da tecnologia bancária. A sua evolução em termos de capacidade, potência e compacticidade, é a evolução tecnológica da banca. O avanço da electrónica proporcionou de uma nova geração de computadores: os minicomputadores.

Porém, apesar dos minicomputadores possuírem grande capacidade, a maioria dos bancos prefere os *mainframes* como computadores centrais, pois este tipo

assegura aplicações em que milhões de clientes acorrem a uma função particular tal como as *ATMs* e *EDC* (Electronic Draft Capture).

Está claro que um banco, num país subdesenvolvido, como Moçambique, nunca vai ter milhões de clientes, então cada investimento deve ser bem avaliado.

ii) Os Meios de Comunicação de Dados

Qualquer sistema usado por um banco envolve inevitavelmente comunicações entre o computador principal e o terminal usado pelo empregado bancário quer por um negociador ou por um cliente. As comunicações de dados processam-se instantaneamente se o computador principal enviar e receber mensagens imediatamente quando estas são desencadeadas. Este tipo de comunicações são muitas vezes *on-line*. São mais importantes, na actualização, modificação de contas, qualidade de serviço, segurança, etc.

A gestão eficiente da comunicação de dados é muito importante para a banca. Deficiências neste sector acarretam prejuízos avultados: transacções perdidas, perda de dados (irreversível), perda de confiança dos clientes e baixos rendimentos.

iii) Terminal

Está ligado ao computador central, e sobre ele, executam-se várias aplicações do sector bancário, as quais se subdividem em:

- Procedimentos de tomada de decisão;
- Iniciação de transacções (*ATMs*, caixas de *front-office*, negociações de mercado, etc.); e
- Actividade administrativas (contabilidade, gestão de activos e passivos, consulta ou criação de registos sobre clientes ou pessoal, etc.).

A maioria dos terminais (só se forem computadores pessoais) é também usado para processamento.

iv) Técnicas de Programação

Trata-se das técnicas usadas para programar o *software* no sistema. Cuida da parte física básica do computador e do sistema operativo. É através destas que o computador é programado por forma a realizar as operações pretendidas. A linguagem de programação mais usada na banca é a *COBOL* (Common Business Oriented Language), específica para apoiar as actividades de negócio e envolve um número elevado de diferentes contas.

5.1. Sistema de Informação no Banco Austral

O Banco Austral na sua constituição imprimiu uma nova dinâmica que teve como base a modernização, oferecendo novos produtos e melhores serviços aos clientes. As *ATM's* (pagadoras automáticas), na utilização do cartão de débito e *POS* (post of sale), na utilização do cartão de crédito são a imagem real da rapidez e eficiência dos serviços prestados. Através de sistemas e tecnologias de informação existentes já é possível os clientes do Banco Austral usufruírem dos seus serviços no país e fora dele, usando para o efeito os cartões de débito e de crédito.

A Direcção de Coordenação, sendo o elo de ligação, entre as dependências, e as restantes Direcções, coordena todas as actividades das dependências, reportando às outras Direcções tudo o que diz respeito ao funcionamento daquelas, principalmente os fluxos de entrada e saída de caixa, isto é, o que diz respeito às principais actividades do banco operações passivas e activas. Outras tarefas não menos importantes são: nomeações, demissões e transferências do pessoal, etc. No decurso das suas actividades, a DC tem como meio de informação/comunicação o fax, o telefone, o envio de técnicos ao terreno, ordens de serviços e circulares.

As ordens de serviço e circulares são elaboradas e submetidas à Direcção de Organização e Métodos, que verifica o tipo de linguagem, a organização e as normas. Caso estes estejam correctos, manda publicar. Este processo é observado por todas as Direcções do banco que queiram publicar uma política e/ou normas.

Como é feita a Supervisão

Mensalmente, as dependências produzem um relatório que enviam à Coordenação, e esta avalia o cumprimento ou incumprimento, fazendo como *feed back* realização de reuniões, debates e por vezes a deslocação ao terreno.

Além dos relatórios das actividades no geral, as dependências, enviam também através da Direcção do Controlo Financeiro, que é vocacionada na matéria, balancetes mensais, que são analisadas, para avaliar a rentabilidade de cada uma das dependências.

Dificuldades

A nível da Direcção não se consegue criar uma base de dados, que responderia às necessidades de todas outras Direcções em termos de canalização de informação, o que faz com que todas elas recorram às dependências para buscar a mesma informação, sobrecarregando-as. A ideia era que as dependências canalizariam toda a informação pertinente à Direcção da coordenação, e esta através de um sistema informático, iria processá-la e armazená-la, e todas as Direcções teriam uma única fonte de informação. Portanto, a DC, seria uma terminal com relação às dependências. Foi elaborado um projecto e feito um ensaio, os quais não foram aprovados.

Segundo, a falta de meios materiais, tais como viaturas para as deslocações a várias dependências, pois, há vezes que surge necessidade de acompanhar dois

ou três técnicos, para locais diferentes, uma vez que todo o pessoal transferido de uma dependência para outra, tem de passar pela DC e ser acompanhado.

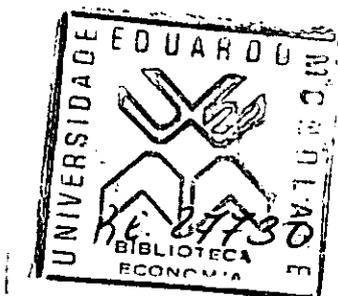
Terceiro, a falta de pessoal qualificado, concretamente no que se refere aos gerentes. A falta de homogeneidade nos gerentes, em que uns assimilam as tarefas com facilidade e outros com dificuldades, faz com que, praticamente, a Coordenação tenha que gerir as dependências. Este factor, é originado principalmente, pela manutenção de gerentes antigos, por razões históricas, que resistem às mudanças.

A dinâmica actual, exige que o banco tenha gerentes comerciais. Nesta óptica, fez se uma proposta para a introdução nos grandes balcões, de uma figura com a designação de Gerente das Operações, que se encarregará de vender e manter a boa imagem do banco junto aos clientes, serão o garante, juntamente com a figura de gestores de contas recentemente criada, pela angariação de mais clientes o que, espera-se, permitirá a multiplicação dos negócios e consequentemente dos rendimentos do Banco Austral.

A Contabilidade Como um SI, no Banco Austral

Enquanto que a Direcção de Coordenação das Dependências, além de ser facilitadora da troca de informações e relatórios, encarrega-se principalmente pelo controlo do desempenho dos gerentes, afectação e movimentação do pessoal a nível do Banco, a Direcção de Controle Financeiro é a principal responsável pelo controlo da rentabilidade do Banco.

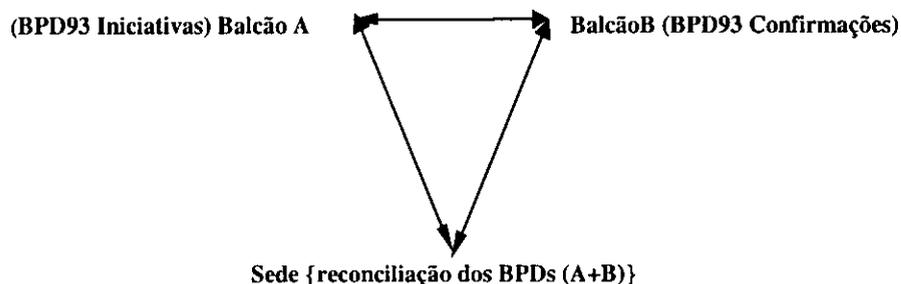
Através das contas 6000 (conta efectiva – ligação Sede e Dependências) e conta 6001 (conta central) estabelece-se o controle de todas as operações passivas e activas do Banco.



Devido ao facto de o banco não estar totalmente informatizado, portanto não estar em *On line* com todos os Balcões³, quando surge uma situação de transacção sem conta específica (o que é frequente e normal) debita-se a C/6000 e credita-se a C/caixa. Elabora-se uma guia chamada modelo SA 440⁴, (Iniciativa)⁵, um dos documentos básicos da contabilidade, que se remete para o Balcão onde o cliente objecto da transacção tem conta. Preenche-se um outro documento, chamado BPD 93 de Iniciativas, que vai como informação para a Sede (Controle Financeiro).

O outro Balcão, ao receber a guia confirma, preenchendo também um BPD93 de confirmação para a Sede, que por sua vez faz a reconciliação das guias.

O BPD 93, é o documento que fornece a relação de todos os documentos passados pelos balcões. Portanto, funciona como um instrumento de informação entre Sede e Dependências, estabelecendo um elo de ligação triangular:



Contabilização dos BPDs

Para o apuramento do saldo de cada balcão, lança-se de forma invertida (valores a débito lança-se a crédito e vice versa), anula-se todos os valores vindos da C/6000 passando – os para a conta 6001. Segue-se, a elaboração dos

³ Pode-se designar Dependências.

⁴ Modelo SA 440, 770, etc. São utilizados para avisos de débito e crédito.

⁵ Iniciativa – porque é elaborada nesse balcão.

balancetes, que permitem a comparação das duas contas, cujos totais devem ser iguais. Caso não, será sinal de erros, omissões, inversões de guias ou fraudes.

De salientar que a Direcção de Controle Financeiro centraliza a Contabilidade do Banco como medida para evitar fraudes e permitir um controle eficiente da rentabilidade do Banco.

Informação Descendente

É importante porque evita mal entendidos e rumores que podem, a qualquer momento, corromper o tecido social. Partindo do topo para a base da hierarquia, informa e anima os assalariados, mantendo a sua coesão. Veicula as instruções regulamentares, os procedimentos e outras informações técnicas que permitem dar tarefas específica a todos níveis.

No Banco Austral, a informação descendente é veiculada através de circulares e ordens de serviços, que são distribuídas a todas as direcções e secções.

É também através da informação descendente que se conhece melhor a empresa e o seu ambiente profissional, pois utilizando um conjunto de informações documentais e motivantes, todos ficam ao corrente do que se passa, situam-se e encontram a sua identidade.

Um aspecto importante é que quando a informação descendente divulga, imperativamente, mensagens sobre a política e as grandes orientações da empresa, assume-se como um instrumento de gestão. Ao indicar uma direcção, mobiliza actores conscientes do seu papel.

A informação descendente tem como objectivo, motivar evitando que a gestão da empresa corresponda a ignorância organizada dos que aí trabalham. A sua eficácia dependerá dos meios mobilizados e postos em acção. De salientar, que a informação só será efectivamente operante se for credível (Peretti 1999:482).

Segundo estudos realizados por Davies, em 1968⁶ em organizações industriais, a informação descendente, transmitida oralmente, tende a ser retida ao nível das chefias de base, sobretudo se não está relacionada com a actividade de produção.

Informação Ascendente

A informação ascendente permite o restabelecimento do processo de comunicação na sua totalidade: comunicar «a» não chega, é necessário comunicar «com». A comunicação será mutilada se não se der lugar à informação ascendente. É necessário um eco, um retorno, um *feed-back*. Os assalariados estão, actualmente, sobre-informados, o que não significa dizer que estejam bem informados. É inconcebível fornecer-lhes tanta informação sem lhes dar os meios necessários para se exprimirem. O assalariado actual deve receber uma parte da propriedade, e a menor das propriedades é o direito à palavra (Peretti 1999:494).

A informação ascendente caracteriza-se pela existência de um sistema de meios destinados a solicitar a opinião dos assalariados ou dar-lhes a oportunidade de se exprimirem espontaneamente; uma forma de fazer chegar aos níveis de decisão, as necessidades, as preocupações, as aspirações e as propostas do pessoal.

Formalmente, a comunicação ascendente não existe no Banco Austral. As normas e regulamentos são feitos sem ter em conta as necessidades e as propostas do pessoal de base. Porém, individualmente, os subordinados descontentes por alguma situação (mau ambiente de trabalho, perseguição do chefe directo, mau enquadramento na categoria, etc.) procuram resolver seus problemas ou preocupações junto do seu director.

“Com este pano de fundo, compreende-se melhor, os obstáculos que se levantam ao desenvolvimento da informação ascendente. De facto, não está nos

⁶ Citado in Krone, Jablin e Putman, 1987.

hábitos de muitas organizações dirigir-se a alguém para ser escutado. A empresa viveu demasiado tempo assente sobre a separação radical entre aqueles que sabem e concebem e aqueles que executam, para que não houvesse transgressão da ordem tayloriana “(Peretti, 1999:493).

Assim a informação ascendente, quando existe na empresa, é como uma espécie de movimento revolucionário que eleva o assalariado à categoria de informador. Este é o primeiro motivo que torna o assunto muito importante. O segundo, é o facto da situação ser eficaz quer a nível económico quer a nível social.

Processo de Informação

Para os níveis intermédios, as reuniões são um meio eficaz para transmitir informações. Permitem a todos tomar conhecimento das decisões importantes e simultaneamente, a prática de reuniões confirma o estatuto do quadro e do agente de chefia: no processo da informação descendente o seu papel é decisivo.

No Banco Austral, sempre que a Direcção Geral, aprova um regulamento novo e/ou procedimentos de funcionamento importantes, que são publicados através de ordens de serviço e circulares, é hábito os Directores de todos os sectores, convocarem reuniões para darem a conhecer aos trabalhadores e explicarem os pontos importantes caso haja dúvidas. Nessas reuniões, os Directores auscultam e recolhem opiniões dos trabalhadores sobre as ordens de serviço como mera formalidade, pois as decisões são previamente tomadas.

6. Conclusões

O SI foi definido como um conjunto interdependente de elementos capazes de recolher, tratar, armazenar e fornecer informações. Os factores técnicos e de

management alteram o tamanho, a complexidade e o nível de sofisticação de um SI.

No sector bancário as aplicações informáticas mais complexas assentam na eficiência e na fiabilidade deste tipo de redes de sistemas e permitem captar vantagens de custo face à concorrência.

O SI apoia-se na articulação entre os vários subsistemas que compõe o sistema. A administração é composta por três sistemas: o sistema logístico, o sistema de gestão e o sistema de informação. A gestão divide-se em três níveis: planificação estratégica, gestão administrativa e regulação operacional.

O conceito de um SI implica quatro ideias principais: (1) a sua concepção como aplicação da teoria dos sistemas, (2) a orientação para o *management*, (3) a decisão que se apoia num sistema avançado de tratamento de informação e (4) dar lugar a aplicações evolutivas não estruturalmente rígidas.

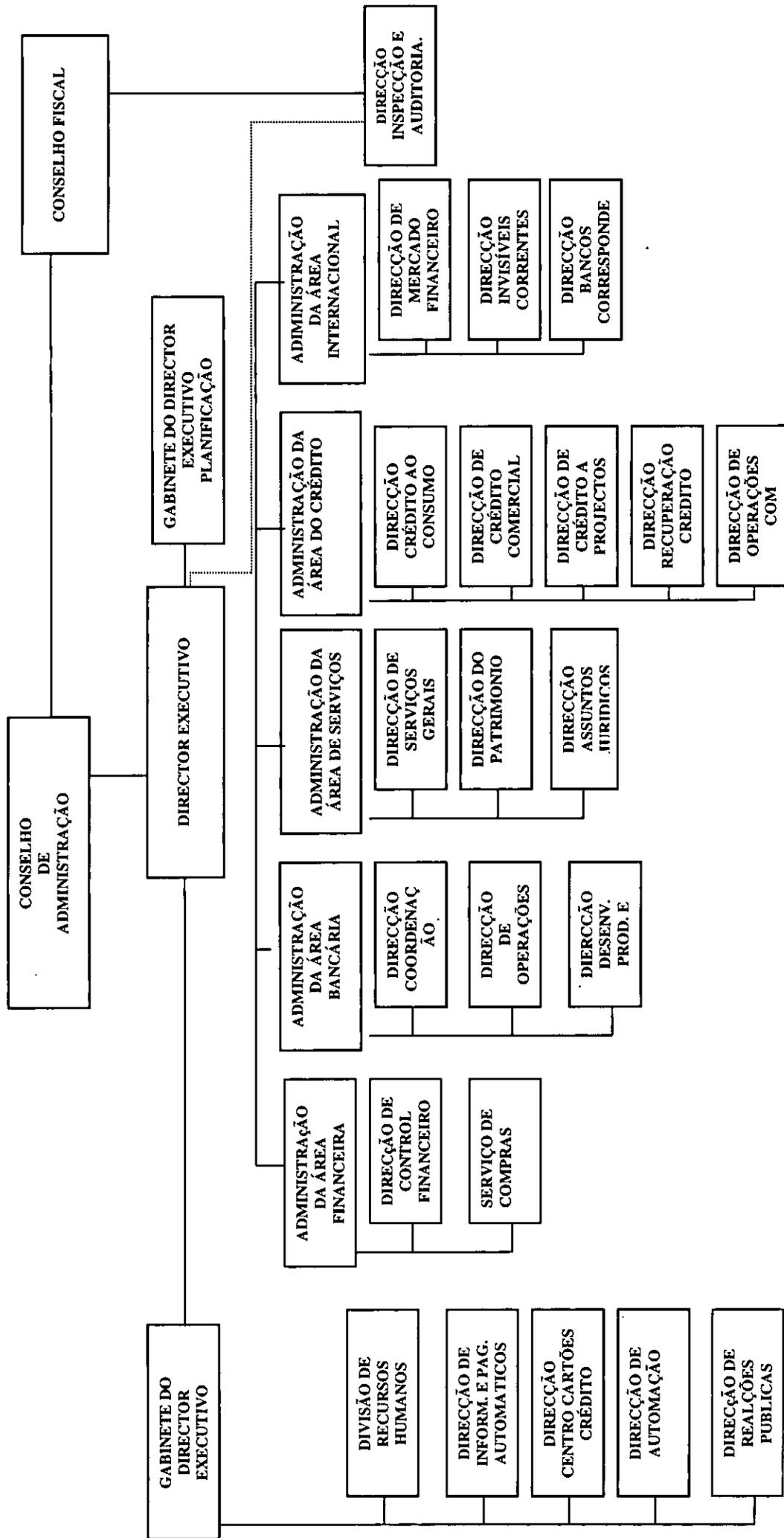
A comunicação numa organização está estritamente ligada ao sistema de informação. O tipo de estrutura é fundamental para determinar a forma como as informações circulam no interior da organização.

O SI nos Bancos representa uma base de partida para o seu funcionamento com eficácia e eficiência.

Tal como em todo o sector bancário, no Banco Austral um dos elementos mais importantes da informação é a contabilidade. Ela para além de servir como um instrumento de controle interno, fornece elementos para a publicação e informação oficial.

No Banco Austral, a informação descendente é veiculada através de circulares e ordens de serviços, que são distribuídas a todas as direcções e secções. No que concerne à informação ascendente formalmente não existe no Banco Austral. As normas e os regulamentos são feitos sem ter em conta as necessidades e as propostas do pessoal de base.

Anexo 1: Organigrama do Banco Austral



Bibliografia

Breadmore , R. G. 1987. *Organização & métodos*. Lisboa: Editora Presença.

Chiavenato, I. 1979. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.

Cautela, A.L. e Polłoni, E.G.F. 1992. *Sistemas de Informação na Administração de Empresa*. São Paulo: Atlas

Cautela, A.L. e Polloni, E.G.F. 1986. *Sistemas de Informação*. São Paulo: McGraw-Hill.

Mandlate, J. 1994. *Sistema Financeiro Moçambicano*. Direcção de Estudos Económicos: Banco Comercial de Moçambique.

Martins, J.C. e Barata, J.M. 1996. *Gestão da Produção de Serviços Bancários*. Instituto de Formação Bancária, Portugal.

Pereira, M.J. 1997. *Planeamento e Coordenação*. Instituto Superior de Gestão Bancária, Portugal.

Peretti, J.M. 1999. *Recursos Humanos*. Lisboa. Edições Sílabo, Lda.

Rigaud, L. 1991. *Sistemas de Informação na Empresa*. Lisboa. Livraria Arco-Íris, Lda.

