

# Sistemas de Informação Administrativa \*

## DESAFIO AO PESSOAL

JOHN F. GRIFFIN

TRADUÇÃO DE LÉLIO GRAÇA

Quaisquer que sejam os segredos do Processamento de Dados, dos computadores eletrônicos e da administração científica, eles não são mais do que instrumentos de trabalho nas mãos de pessoas e, portanto, são assunto do Quadro de Pessoal.

A responsabilidade do Pessoal neste consórcio GENTE-MÁQUINA é muito mais importante do que a utilização da máquina para produzir relatórios do pessoal. A freqüente mutação do meio ambiente impõe a criação e fixação de novas habilidades. Novas experiências no campo administrativo requerem mudanças na estrutura orgânica das entidades. O elemento Pessoal desempenha um papel integral na formação, no funcionamento e na complementação desse novo ambiente.

### O MEIO AMBIENTE

O motivo deste movimento para a automatização é que uma entidade, para ser competitiva ou mesmo para subsistir, precisa tornar-se uma organização integrada de tal maneira que possa reagir favoravelmente às exigên-

cias de um meio ambiente em contínua mutação. Cada exigência nova cria um grau de responsabilidade que deve ser compartilhado por todos os

---

**JOHN F. GRIFFIN** é o Administrador do Projeto dos Sistemas de Informação da Radio Corporation of America (RCA). Ele foi escolhido para este cargo há dois anos, depois de haver trabalhado durante cinco anos para a mesma Companhia na qualidade de Diretor de Processamento Eletrônico de Dados, sendo que desses cinco anos, dois foram empregados na gerência do Centro de Processamento Eletrônico de Dados da cidade de Nova Iorque.

Antes de trabalhar para a Radio Corporation of America, o Professor Griffin lecionou inglês e matemática no Trinity High School e foi também instrutor de Tecnologia de Computadores na Universidade de Nova Iorque.

É portador dos graus de Bacharel em Ciências (B.S.) e de Mestrado em Ciências (M.S.) pela Universidade de Fordham.

---

\* Título do Original Inglês: "Management Information System" — "A Challenge to Personnel" — Da Revista "Personnel Journal", Junho — 1967 — Vol. 46, N.º 6-p. 371 a 373.

membros da entidade, desde o modesto servente até o funcionário mais categorizado. Quanto mais rápido uma nova exigência fôr analisada e comunicada ao Pessoal, tanto mais real se tornarão os serviços de planejamento e de contrôlo de custos.

Para atingir a meta da maior soma de serviços pelo mínimo de custo, muitas organizações industriais norteamericanas tomaram a iniciativa de uma revisão crítica de seus sistemas de operação, ou melhor, reconheceram, em definitivo, existirem uma interdependência e uma necessidade de informação de tôdas as funções, em todos os níveis, de tôda a entidade. Esta salutar inspeção sôbre a estrutura da organização tomou o nome de "Sistemas de Informação Administrativa" (M.I.S.). O termo Administração é essencial. Se se deseja obter sucesso com esta tentativa e se o sistema visa oferecer caminhos à Administração, então se torna axiomático que a Administração deve participar do planejamento, direção e complementação dos Sistemas de Informação Administrativa (M.I.S.). O computador é um instrumento destinado à complementação dêstes planos. Ele tem a virtude de comunicar a informação com rapidez, através da aplicação de técnicas matemáticas, permitindo o aperfeiçoamento da informação proveniente de uma vasta soma de dados.

Os desafios que provocam o Pessoal neste meio ambiente são: o treinamento do corpo administrativo para desempenho de seu papel, o planejamento que produza efeitos sôbre a organização; e, finalmente, a utilização dos instrumentos disponíveis para melhor servir às funções do Pessoal.

## EDUCAÇÃO

A informação relativa a esta nova tecnologia está crescendo em tal proporção que mesmo o técnico especializado está sendo compelido a pôr-se em dia com seus progressos. Acrescente-se a isto alguns falsos temores psicológicos, comumente encontrados, de que a máquina é infalível, ou que é necessário ser-se um matemático para avaliar-se um computador em funcionamento e, ainda, que a administração poderá ver-se desorientada com o mundo dos computadores. O que a Administração precisa é de avaliar a profundidade de compreensão que êles requerem.

Os homens de gerência não precisam ser programadores, porém devem possuir um conhecimento íntimo desta tecnologia, a fim de que estejam capacitados a reconhecer o raio de ação dos computadores na ajuda às suas finalidades lucrativas. Êles devem receber um treinamento que os habilite a levar seus problemas até aquelas que operam as máquinas, a equipe do Sistema de Informação Administrativa. Enfim, êles devem adquirir um conhecimento bastante que os torne aptos a controlar, dirigir e rever os resultados do Sistema de maneira inteligente.

Para atender a estas necessidades muitas organizações proporcionam a seus diretores executivos cursos mantidos por universidades, por instituições privadas e pelas indústrias de computadores. Um ponto que precisa ser posto em relêvo, na maioria dêstes cursos, é que cada organização possui seus problemas especiais. E' claro que as linhas mestras dêstes cursos são sempre úteis a todos, porém o que é bom para uma entidade pode não

aproveitar a outra e, assim, o curso de treinamento para ser bem sucedido deve ser moldado a cada organização individual.

Os conceitos gerais do computador e as linhas mestras dos Sistemas em grau suficiente para as exigências administrativas podem ser ministrados em alguns dias. Este aprendizado oferece o indispensável para que o homem se torne hábil no uso da comunicação.

Estabelecido um programa de treinamento para a aplicação destes conceitos às necessidades administrativas, os responsáveis pelo seu desenvolvimento podem confiar amplamente na equipe encarregada dos Sistemas. Possuindo uma gerência treinada segundo os requisitos exigidos para a aplicação do Processamento Eletrônico de Dados, e tendo passado em revista os objetivos da organização, os homens-chaves dos vários departamentos podem ser convocados para uma participação mais ativa no estudo pormenorizado dos Sistemas.

### **ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO**

A estrutura da organização administrativa não pode ser estática. Deve reagir ao crescimento dos assuntos, às oscilações da economia, às forças externas que trazem influências que são denunciadas pela tecnologia da informação.

Os progressos desta tecnologia (comunicações e espaço real de tempo) levaram as organizações a uma reavaliação dos métodos tradicionais de procedimento.

Hoje em dia é praticável manter-se um ponto centralizado de controle de suprimentos onde se manipula a infor-

mação necessária ao aproveitamento de um sem número de oportunidades remotas. Duplicidade de funções em alguns departamentos, tais como escala de produção, controle de nível e fluxo de estocagem, por exemplo, podem não ser mais necessários. Um exame crítico através de estudos mais eficientes de operação pode revelar que algumas linhas tradicionais dos departamentos merecem esquecimento ou mesmo extinção. Se estas mudanças estruturais não ocorrem, bem pode ser que o resultado do estudo dos Sistemas venha simplesmente melhorar e acelerar a marcha dos velhos métodos administrativos. A Administração deve avaliar tais diretrizes. Uma vez que o Pessoal adquira consciência do plano geral de administração, pode tomar conhecimento, por antecipação, de quais as funções que serão afetadas e de quais os empregos a serem criados. O problema da reeducação e redistribuição de funcionários capacitados, cujos lugares foram tornados obsoletos, não deve ser esquecido.

### **SISTEMA DE PESSOAL**

Ao iniciar a utilização dos computadores, deve o Pessoal aceitar certas regras básicas. O mais importante é que os elementos da informação (acima das instruções operacionais e dos relatórios do Governo) devem ser preparados à luz dos objetivos visados pela organização em sua totalidade. O sistema de computadores deve ser um componente dos Sistemas de Informação Administrativa da organização e não uma entidade separada dela. Só porque colegas em outra organização executam trabalho especial com o computador, não é razão para que se faça o mesmo.

Como, então, poderemos definir os critérios para os Sistemas de Informação Administrativa do Pessoal? Como discernir a espécie de informação de que se vai precisar no futuro? Quais as técnicas utilizadas na previsão de progressos e na projeção de requisitos materiais? Estarão estas informações disponíveis para serem utilizadas em áreas como, por exemplo, a necessidade futura de mão-de-obra especializada?

A resposta a estas questões deve ser emitida sob definição precisa do que sejam as ocupações concernentes ao nosso trabalho. Aqui é que começa a análise. Cada ocupação ou função com suas ramificações deve ser isolada, assim como devem ser isolados todos aqueles elementos da administração com quem haveremos de defrontar na intimidade.

Ao preparar tal discernimento do nosso trabalho devemos reconhecer a existência da rotina, das pequeninas tarefas do dia-a-dia, as quais, na maioria dos casos, definem o caráter

de uma função particular. Devemos avaliar em quais setores nossa atuação vai encontrar uma reação ao invés de uma base planejada. A função de nosso trabalho deve ser conceituada como um elemento de sistemática integral. Este elemento tem seus objetivos próprios que se dirigem para a meta da organização tomada como um todo.

Dentro deste delineamento poderemos, agora, identificar a espécie de informação de que realmente necessitamos para levar a bom termo o desempenho de nossa tarefa. E' chegada a hora de consultar a equipe dos Sistemas e, em cooperação, traçar as linhas mestras do sistema mais eficiente. Agora já podemos: estabelecer os necessários registros; definir os códigos; fixar as exigências de tempo para o reabastecimento da informação; estabelecer método, prioridades e controles para conservar os registros atualizados; prover medidas de segurança; ditar controles; designar prioridades e planejar a complementação.