

# Gestão de Sistemas de Informação

Ano Lectivo de 2000/2001

T/P 511 - 1º Ano/1º Semestre

---

2º Trabalho Prático no âmbito da Disciplina de  
Princípios de Gestão  
Docentes – Dr. Miguel Seabra – Engº João Santos

## Caso David Peixoto

Análise da Carreira Profissional

### Autores:

- ❖ 1405 – Hugo Alexandre Dias Gonçalves
- ❖ 1804 – Guilherme Augusto Crispim Alves
- ❖ 1811 – José Joaquim Rosado Crispim
- ❖ 1813 – Luis Carlos Simões Jerónimo

**Elaborado em 2000.Novembro.16**

---



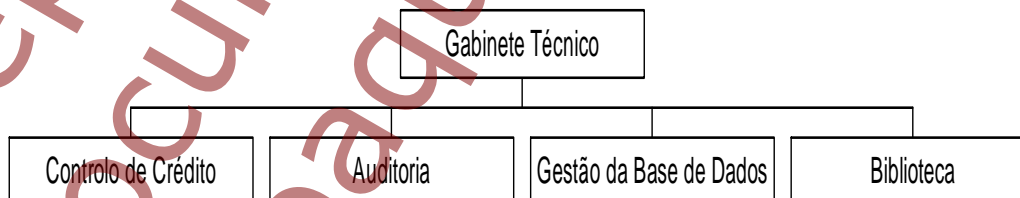
## Introdução:

O Banco Nacional era uma Instituição Financeira com Sede no Porto, que além de se dedicar à actividade Bancária, participava no Capital Social de diversas Empresas com objectos sociais diversificados. Poderemos considerar esta Instituição como um verdadeiro Grupo de Empresas, em que a Administração, além Administrar a actividade bancária, definia as estratégias das participadas e nomeava Administradores Delegados que iriam operacionalizar os objectivos definidos.

Para apoio Técnico à Administração, existia um órgão de Staff (Gabinete Técnico) composto por 14 Técnicos, a maioria dos quais com formação em Economia, além de existirem juristas e um engenheiro. Sem grande margem de erro, poderemos definir o organograma do referido Grupo Financeiro:



Poderemos deduzir que o Gabinete Técnico era um Órgão de extrema importância na estrutura da Empresa, pois a ele cabia analisar toda a actividade do Grupo, desde a actividade bancária em que procedia a análise de risco de operações de crédito emitindo os respectivos pareceres, passando pelo acompanhamento e controlo de grandes clientes além de proceder a auditorias às Empresas participadas. Toda esta actividade gerava grandes quantidades de informação económica, financeira e jurídica, a qual era tratada e organizada numa base de dados, a qual era gerida pelo referido Gabinete. Este Departamento geria igualmente uma biblioteca e era responsável pela publicação de uma revista a qual era distribuída por entidades que considerasse importantes. Poderemos sintetizar as atribuições do referido Departamento no organograma seguinte:



## Cultura do Grupo Banco Nacional:

Com diversos sectores de actividade para gerir, o Grupo Banco Nacional necessita de Gestores que ocupem cargos de topo na Administração das diversas áreas de negócio. Aparentemente, para proceder a este recrutamento, “vai” às Universidades e recruta os “melhores” alunos, integrando-os no Departamento onde vão consolidar e praticar os conceitos teóricos adquiridos. É óbvio, que o Departamento ideal é o Gabinete Técnico, não só pela “rodagem” que vão adquirir através da diversificidade de tarefas e situações, mas também pela avaliação que a Administração pode efectuar “in-loco”, acerca da evolução dos recrutados.

Assim, além de ser um órgão de “staff”, o Gabinete Técnico é uma autêntica Escola de futuros Administradores do Grupo.

## O Início de Carreira:

David Peixoto foi um dos felizardos do seu curso que foi recrutado pelo Grupo Banco Nacional. Após terminar o seu curso de Economia, aparentemente com grande sucesso, foi recrutado para o Gabinete Técnico, dando início à aplicação dos conhecimentos adquiridos e, ao fim ao cabo, à sua formação prática.

Inicialmente, começou por tomar contacto com a actividade bancária do grupo, consistindo a sua actividade na elaboração de estudos relacionados com a concessão de crédito, funções que desempenhou com competência suficiente para lhe valer elogios dos seus colegas de que “se tratava de um técnico com capacidade”.

Após algum tempo, foi nomeado responsável pelo sector da Biblioteca e Informação, tendo por missão recolher e resumir informações relevantes, necessárias aos estudos a elaborar pelos outros técnicos. Passou assim a desempenhar funções que lhe permitiriam abarcar toda a informação referente à actividade “mãe” do grupo.

**O primeiro erro de David Peixoto**, consistiu na acomodação ao lugar de “Bibliotecário”, lugar este que lhe foi oferecido com o intuito de enriquecer os seus conhecimentos, mas que ele preferiu como um cargo final, não se preocupando em solicitar, após algum tempo, outras funções, como por exemplo a de Auditor que lhe permitiria consolidar os seus conhecimentos.

O percurso óbvio seria → análise/emissão de pareceres de crédito → Biblioteca → Auditoria → Direcção → Administração de Empresas. Assim, adquiriria uma **experiência conceptual**, adquirindo a visão da organização como um todo, apercebendo-se como as várias funções da organização interagiam.

Por sua culpa, o sua evolução parou a meio do percurso, situação que ele ficou feliz por atingir, não obstante os reparos e incentivos que os colegas lhe manifestavam.

Assim, parece-nos que David Peixoto nos mostra não possuir uma primeira característica para o cargo de Gestor – **Necessidade de Visão**, ao não ser capaz de antecipar o meio em que se encontrava inserido e no qual foi inserido não para se acomodar mas para **evoluir**.

**“Obrigado a Evoluir”:**

Com toda a certeza a Administração estava decepcionada (e admirada) com David Peixoto. Como seria possível que um técnico com as suas capacidades fosse feliz a executar um trabalho, cujo objectivo era ser provisório e transitório para funções mais elevadas? Será que ele conseguiria aliar os seus conhecimentos adquiridos, na área Económica e Financeira, à Gestão de uma Empresa? Nada melhor do que tentar com uma Empresa em situação difícil, na qual o gestor tem de conciliar conhecimentos técnicos à gestão de conflitos e ao “stress” da dificuldade!

Numa Segunda-Feira de manhã, David Peixoto foi convidado a integrar a Administração da Têxtil Moderna, Empresa participada pelo Grupo, a qual se encontrava com dificuldades financeiras.

Logo aqui David Peixoto denotou não possuir outra característica para o cargo de gestor – **Decisão**. Foi uma pessoa tão indecisa que foi incapaz de aceitar de imediato a evolução de uma situação de mero “arquivista” para um cargo de topo.

Mas a sua “falta de visão” não era total e embora escudando-se na família para atrasar a resposta, acabou por aceder e aceitar o cargo que lhe propunham.

**Administrador da Têxtil Moderna:**

Como administrador da Têxtil Moderna, David Peixoto não tinha grandes problemas de carácter técnico. Embora os problemas financeiro fossem de alguma monta, estando “escudado” por um “banco” não eram difíceis de resolver.

O problemas deviam-se ao centralismo que existia na Empresa. Nada se decidia sem o consultar e passava o dia em reuniões e a atender funcionários com diversos tipos de problemas.

A solução seria muito fácil para quem estivesse motivado para o cargo, bastado reorganizar a estrutura da Empresa, definindo funções e objectivos para cada uma, limitando-se o Gestor a controlar e a gerir a situação.

## Conclusão:

David Peixoto não foi uma boa escolha para o lugar de Administrador da Têxtil Moderna por, além de ser um mau gestor de Recursos Humanos não reunia as principais competências, das quais salientamos:

- **Competência Conceptual** – as ideias gerais e abstractas adquiridas com a frequência do curso de Economia, aliadas ao “estágio” efectuado no Gabinete Técnico”, não foram aplicadas numa situação concreta. David Peixoto não se apercebeu da forma como as várias organizações interagem e se complementam.
- **Competência Humana** – não foi capaz de obter a adesão de outras pessoas; não foi capaz de se relacionar com os outros membros da organização; não foi capaz de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos
- Como não possuía estas características, não foi capaz de cumprir a sua missão (institucional) de Administrador, que lhe competia **Conceber** as referidas políticas de forma a que os seus subordinados as **implementassem**.
- **Competência Técnica** – possuía competência técnica mas, ao nível Institucional, esta não assume grande importância pois a função que ia desempenhar não era de executor mas sim de concebidor.

Como as competências não eram as melhores, nunca poderia cumprir a sua tarefa de uma forma eficaz que se resumiria a **Planear, Organizar, Dirigir e Controlar**.

Efectivamente, David Peixoto é um bom técnico operacional, o qual poderá ser um bom supervisor que controle a execução de políticas. Para ascender ao nível de Administrador, terá de ter mais formação em Relações Humanas e alterar um pouco a sua personalidade.