

# Critério para a Seleção de Fiscais da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil

JOSÉ RUBENS DE FARIA CIDADE

## INTRODUÇÃO

### RAZÃO DA ESCOLHA DO TRABALHO

NÃO resta dúvida que o estudioso da moderna administração de pessoal encontra, no Brasil, bom campo para sadia aplicação de seus ensinamentos. O curso que, a propósito, realizamos, na Fundação Getúlio Vargas, sob a orientação do prof. Reining, da Universidade da Califórnia do Sul, permitiu-nos identificar e sentir melhor os problemas ligados a pessoal, incontestavelmente a mola mestra de qualquer organização e de maior realce quanto mais importante ela fôr.

Assim, em o estabelecimento oficial de crédito do país, o Banco do Brasil, ao qual temos a honra de pertencer, encontramos algumas manifestas deficiências no tocante à sistematização de sua estrutura funcional, não obstante contar com excelente corpo de funcionários, disciplinados, dedicados e que possuem boa cultura geral, além de supervisores e "staffs" eficientes, a maioria dos quais com longo trato nos seus negócios e dotados de verdadeira afeição à Casa.

Pinto Pessoa e Teixeira Dias, acertadamente, em livro seu, dizem:

"apenas nos últimos anos os problemas ligados à boa organização da administração pública mereceram maior atenção... não sendo, pois, de se admirar que a administração de pessoal ainda não encontre no nosso meio terreno estável sobre que assente suas bases, nem mesmo uma certa unidade de pensamento e orientação". (1)

Essa sua asserção, pensamos, explica a razão de nossa afirmação inicial, isto é, da existência de múltiplas imperfeições quanto à organização funcional, no país, em geral, e, como não podia deixar de ser, em um de seus mais importantes órgãos, o Banco do Brasil, que executa a política de crédito governamental e que, no dizer de Loureiro da Silva, "é uma das quatro forças que avultam entre as instituições brasileiras". (2)

Isto pôsto, é visível que não nos apresentaria maiores dificuldades encontrar assunto para escrever a monografia que viesse satisfazer o desejo de nosso mestre, dentro da disciplina que ministra e com sentido prático e de interêsse à instituição em que labutamos.

Todavia, além da necessidade de conciliarmos a limitação do prazo de entrega do nosso trabalho, sem perdermos de vista a atenção devida à "classe" de Administração de Pessoal e demais matérias, deveríamos identificar problema que nos permitisse apreciá-lo um tanto ou quanto especificamente, uma vez que os diversos estágios daquela ciência se encontram intimamente ligados entre si.

Após nos deter em considerar múltiplas questões de pessoal em nossa Casa, decidimo-nos por problema ligado à Carteira de Crédito Agrícola e Industrial. Explicamos porque. Nela encontramos algo que vai mais ao encontro do nosso sentimento e temperamento. Nela possuímos mais contato com a terra, da qual sempre fomos afeiçoados; com sua gente humilde, seus problemas, trabalhos e múltiplas dificuldades, principalmente em país como o nosso, extenso, mal conhecido, e cuja "cultura" agropastoril muito necessita de amparo e de renovação.

Por outro lado, sabíamos que se encontrava, naquele setor, em fase de adiantados estudos, o estatuto do fiscal da referida Carteira, em obediência a instruções de seu diretor, Dr. José Loureiro da Silva, que, em discurso, já por ocasião de sua posse, em princípios de 1951, reconhecia e bem situava a importância da questão:

"o ingresso de novos fiscais seria regulado mediante concurso, somente permitido a engenheiros agrônomos e capatazes rurais diplomados por escolas oficiais". (3)

Eis, pois, algo sobre que poderíamos particularizar. Algo sobre os elementos em que, em última análise, repousa uma das bases da segurança e eficiência dos financiamentos concedidos pela Carteira. Decidimo-nos, portanto, a falar sobre SELEÇÃO, ou melhor, "Critério para a seleção de fiscais da Carteira de Crédito Agrícola e Indus-

(1) EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO e JOSÉ DE NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — *Princípios de Administração de Pessoal* — Rio — Departamento de Imprensa Nacional — 1949 — pág. 6.

(2) LOUREIRO DA SILVA, JOSÉ — *Discursos* — Rio — "Jornal do Comércio" (editôres) — 1952 — pág. 18.

(3) JOSÉ LOUREIRO DA SILVA — *Discurso de posse* — Rio, 1951 — Documento interno do Banco do Brasil.



trial”, não movidos pela presunção de resolver o problema, mas com o propósito de contribuir, embora modestamente, para uma apreciação mais consentânea com a época, e, dessa forma, com a moderna técnica de Administração de Pessoal, de acôrdo com os ensinamentos auferidos no Curso do Professor Reining Jr., na Fundação Getúlio Vargas e convictos do relêvo das normas que devem nortear o ingresso daqueles servidores, cuja admissão até agora não obedecia ao princípio do mérito, com inconvenientes que pretendemos evidenciar no tópico competente.

#### COMO SERÁ APRECIADO O ASSUNTO

No item anterior, tecemos alguns comentários sôbre os motivos que nos levaram a escolher o presente trabalho. Pensamos que agora nos compete apresentar rápidas considerações sôbre como pretendemos apreciá-lo.

Como ponto de partida tomaremos os ensinamentos ora auferidos, o que de mais atual existe sôbre a matéria e, ademais, se encontram alicerçados na extensa e proficiente prática de nosso mestre Henry Reining Jr. em vários e adiantados centros dos Estados Unidos da América do Norte.

Além disso, tornar-se-á necessário valer-mo-nos da pesquisa bibliográfica — nossa primeira experiência nesse sentido — a qual, a fim de ser convenientemente utilizada, precisará do apoio do raciocínio, da observação de certos fatores e conhecimento prático do assunto. Êstes implicarão, assim, em certas deduções a delinear-se durante o seguimento da explanação, as quais, por sua vez, irão requerer certa coordenação para proporcionar certa unidade ao trabalho.

No desenrolar desta monografia, pretendemos dedicar especial atenção a peculiaridades do nosso meio ambiente e às circunstâncias em que o fiscal atua, pois, em nossa opinião, de muito pouco adiantaria estudar o problema sob o critério de Administração de Pessoal, sem atender àqueles aspectos.

Tentaremos, portanto, sugerir algo concreto, viável, ao invés de acadêmico ou de fachada, com contornos talvez apreciáveis, mas destituído de qualquer senso objetivo.

Para melhor compreensão do papel do fiscal julgamos de bom alvitre apresentar resumo do que é a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial e, após, caracterizaremos o trabalho que êle efetua, a forma como ingressa no Banco e sômente então nos sentiremos aptos a apresentar as conclusões e as indispensáveis sugestões.

Se conseguirmos nosso alvo muito que bem. Se não, que se leve à nossa incompetência a falta de sucesso.

#### A CARTEIRA DE CRÉDITO AGRÍCOLA E INDUSTRIAL

##### LIGEIRO HISTÓRICO

Conforme assinala Camilo Nogueira da Gama, várias tentativas se registraram no Brasil “nos

últimos anos do Império e no período republicano em prol do crédito agrícola” (4).

Contudo, apenas com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil, em 1937, que ficou em condições de operar após a promulgação das Leis n.ºs. 454 e 492, de 9-7-37 e 30-8-37, a primeira, autorizando o Banco a emitir bônus, a fim de atender aos financiamentos e com a segunda, que regulou o penhor rural e a cédula pignoratícia, podemos dizer que teve início, em nossa Pátria, o financiamento especializado à agricultura, pecuária e indústria de que há muito necessitavam e cuja primeira regulamentação foi aprovada, em despacho de 24-4-39, do Ministro da Fazenda (5).

Após diversas leis, decretos, etc., que trataram da matéria sob vários ângulos, surgiu substancial reforma, verdadeiramente revolucionária, não faz muitos meses, e que, podemos dizer, inaugurou nova fase para a Carteira. Referimo-nos à aprovação, por ato de 6-2-52, do Ministro da Fazenda, ao seu novo regulamento, preparado sob a inspiração do Dr. José Loureiro da Silva.

Nesse documento se consubstanciam alterações ditadas pela laboriosa e proficiente experiência de 15 anos de atividade do setor em tela, além de outras diversas modalidades que o progresso e a realidade nacional exigiam.

A respeito, muito poderíamos comentar, mas, se assim procedêssemos, iríamos afastar-nos do tema, o que não desejamos. Apenas não nos furta-mos de citar, pelo seu relêvo, um de seus novos dispositivos, ou seja aquêle de fomentar a efetiva assistência ao pequeno produtor rural, com o mínimo de formalidades e exigências, que no dizer do Dr. Martins Napoleão, ao saudar, em certa cerimônia, o Dr. Loureiro da Silva, veio trazer “a salvação dêsse inestimável patrimônio humano, pela sua vinculação ao solo” (6), já que êsses produtores, se não se encontravam, até então, desamparados — pois a Carteira sempre os auxiliou — pelo menos se viam impedidos de maiores contatos, face aos empecilhos, quer de ordem burocrática ou legal que cercavam suas transações com o Banco.

A história da Carteira é cheia de lutas e sacrifícios, em virtude das condições adversas em que lutou: organismo novo, sem tradição e atuando em país extenso, sem transportes, ausência de educação agrária, parco de recursos materiais, meio circulante deficiente, carência de equipes humanas treinadas”, etc. (7) e com medidas que, não poucas vêzes, geraram a crítica infundada de muitos que,

(4) NOGUEIRA DA GAMA, CAMILO — *Penhor Rural* — Rio — Editora Borsoi — 1948, pág. XV (prefácio).

(5) *Diário Oficial Federal* — Rio — Imprensa Nacional — 26-4-39, pág. 125.

(6) LOUREIRO DA SILVA, JOSÉ — op. cit., pág. 10.

(7) Idem, idem, pág. 19.



ou não conheciam a magnitude de seus problemas — ou, o pior —, faziam que desconheciam a realidade da situação.

Felizmente, hoje em dia, muito embora todos os percalços, trata-se de órgão plenamente vitorioso, cheio de viço, e que cumpre satisfatoriamente sua missão.

A fim de completar o comentário que iniciamos sobre o setor em destaque, passaremos a dizer algumas palavras sobre: "seu papel preponderante na economia nacional", "objetivos, amplitude e âmbito de suas operações".

#### SEU PAPEL PREPONDERANTE NA ECONOMIA NACIONAL

O papel que desempenha a Carteira, em nosso país, é inestimável.

Trata-se do único Instituto de Crédito, no Brasil, em que o criador, agricultor ou industrial encontra o necessário amparo financeiro, através de juros módicos e prazo longo — condições indispensáveis ao crédito especializado —, de acordo com os tipos das operações, além de condições outras sobremodo favoráveis.

Afora isso — e de muito poderíamos falar —, registramos a expansão, pelo Banco do Brasil, de sua rede de Agências, por todo o território nacional (8), a grande maioria delas em função do crédito especializado, que se apresenta com alto sentido social, dado que essa difusão penetrou a nossa hinterlândia em muitos locais mesmo onde os departamentos do Banco dificilmente poderão apresentar resultados favoráveis, como muito bem assinalou o Dr. Francisco Vieira de Alencar:

"o crédito já não é só o dinheiro pelo dinheiro, mas, sobretudo, o seu efeito no conjunto dos fatores que asseguram o bem-estar geral". (9)

#### OBJETIVOS, AMPLITUDE E ÂMBITO DE SUAS OPERAÇÕES

Não obstante se encontrarem suas finalidades mais ou menos esboçadas, nas linhas que precedem, julgo interessante, para maior precisão, transcrever o artigo 1.º, de seu atual estatuto:

"a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, instituída com o objetivo de fomentar a riqueza nacional, prestará assistência financeira às pessoas físicas ou jurídicas que se dediquem às atividades agrícolas, pecuárias, industriais e correlatas". (10)

Para avaliarmos quão vastas são suas transações, basta assinalar, com base no último relatório

da Casa (11), que num montante de 20 bilhões de cruzeiros, em números redondos, aplicados pelo Banco do Brasil em 1951, através de seus vários setores, tocou à Carteira Agrícola cerca da metade, isto é, 10 bilhões de cruzeiros, concernentes a 27.000 financiamentos rurais e industriais concedidos naquele exercício, em contraposição ao seu primeiro ano de trabalho, em 1938, em que efetuou 1.000 contratos, no importe de 100 milhões de cruzeiros (12). Ademais, apresentam-se francamente otimistas os prognósticos quanto ao crescente aumento de seus negócios.

Caberia, aqui, cremos, discriminar os tipos de empréstimos agrícolas, pecuários, industriais, fundiários e para investimentos que proporciona, todavia, efeturemos a especificação devida, quando analisarmos o trabalho do fiscal, em o capítulo correspondente, por julgarmos mais indicado com a sistematização de nosso trabalho.

Traçado, em rápidas pinceladas, modesto retrato da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, deter-nos-emos, a seguir, na apreciação do FISCAL.

#### O FISCAL

##### CONCEITO

Trata-se de funcionário, de um quadro especial, existente no Banco do Brasil, encarregado de verificar a correta aplicação pelos mutuários, nas propriedades contratuais e na conformidade dos orçamentos, dos financiamentos concedidos pela Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.

##### ATRIBUTOS

Coletando certos dados no anteprojeto que regulamenta, em todos os seus aspectos, o quadro de fiscais, selecionamos os seguintes termos que, em nossa opinião, bem definem os atributos de que devem ser dotados os elementos em destaque:

"boa saúde e capacidade física, competência e senso de responsabilidade, exatidão no cumprimento de seus deveres, caráter, inteligência, aptidão técnica, resistência ao desconforto, autoridade moral, e, não raro, bravura". (13)

##### OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

Compõe-se, presentemente, de 430 elementos o quadro de fiscalização da Carteira. Em estudos, a pedido de várias dependências, há solicitações para a criação de cargos de fiscais, devido ao incremento dos serviços, assim que, em breve, calcula-se que alcançarão a casa dos 500.

Uma vez que já escrevemos sobre a Carteira e como se situa na mesma o fiscal, tentaremos, adiante, proceder, após algumas considerações, à

(8) Banco do Brasil S. A. — Relatório de 1951 — Rio (Em 1939 cerca de 90 filiais; em 31-12-51 — 286; atualmente, perto de 350) pág. 143.

(9) VIEIRA DE ALENCAR, FRANCISCO — Discurso — Rio — Impresso mimeografado, 1-8-52, pág. 9.

(10) Banco do Brasil S. A. — Regulamento da Carteira C.A.I. — 1952, pág. 3.

(11) Idem — Relatório de 1951 — Rio, pág. 104.

(12) Idem, idem, de 1938 — idem, págs. 32/36.

(13) Banco do Brasil S. A. — Anteprojeto do regulamento do fiscal da CREA I — documento interno.



sua análise do trabalho, que é “o passo fundamental da seleção” (14) e, portanto, ficarmos mais habilitados a atacar, com algumas probabilidades de êxito, o tema prôpriamente dito desta monografia.

## A ANÁLISE DO TRABALHO

### PRELIMINARES

Para tudo que se pretenda realizar com êxito é necessário haver conhecimento prévio e adequado do assunto. E' claro que a administração de pessoal não pode fugir a êsse princípio, — e “sem um conhecimento preciso e objetivo do trabalho não é possível administrar convenientemente” (15). Surge-nos, então, a pergunta. Como chegaremos às indispensáveis conclusões? A resposta somente pode ser uma — analisando êsse trabalho cuidadosamente.

### CONCEITUAÇÃO

A literatura a respeito, se não é muito ampla, em português, pelo menos há bom número de tradadistas que a abordam com sucesso. Pareceu-nos completo o conceito de Arlindo Ramos, razão por que não nos furtamos a transcrevê-lo:

“é o exame e o registro de todos os característicos de ordem técnica e psicológica, inerentes ao trabalhador e ao trabalho”. (16)

### IMPORTÂNCIA

O papel preponderante que a análise de trabalho desempenha nos vários estágios de qualquer organização funcional de relevo é ponto pacífico de doutrina. Podemos dizer que sem sua utilização é impraticável estabelecer uma eficiente administração científica de pessoal.

E' ela, a análise de trabalho, que nos permite obter, pelos seus resultados, uma classificação de cargos adequada, o critério eficiente para uma SELEÇÃO proveitosa e o roteiro exato para um treinamento seguro, afora outros aspectos em que atua de forma marcante.

Pelo destaque de nossa instituição, pela posição de responsabilidade em que se situa na mesma o fiscal da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, conforme evidenciamos no capítulo anterior, impõe-se, como medida preliminar, para ficarmos credenciados a chegar às conclusões requeridas, no processo de uma seleção válida (inclusive um recrutamento dirigido, etc.), efetuar o levantamento de sua competente análise de tra-

balho, e para tal fim vamos utilizar o método de prática de trabalho, já que êsse sistema, no dizer de Arlindo Ramos permite “identificar bem a tarefa e julgar do esforço e das qualidades ou das aptidões envolvidas na execução” (17), portanto, os principais pontos necessários para alcançar nosso alvo.

## LEVANTAMENTO DA ANÁLISE DE TRABALHO DO FISCAL

Para tanto nos basearemos no modelo indicado por Watkins and Dodd (18) e nas disposições internas que regulamentam a função do fiscal, introduzindo as alterações que julgamos adaptáveis ao caso em apreciação.

### I — DADOS PRELIMINARES

1. *Nome e locação do departamento onde o trabalho é realizado*

Banco do Brasil S. A. — Carteira de Crédito Agrícola e Industrial — Em tôdas as Agências espalhadas pelo território nacional.

2. *Título ou designação do trabalho*

Fiscal da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.

3. *Linha de responsabilidade ou contrôle*

Subordinado diretamente à gerência da filial onde trabalha; caso seja Agência de grande porte, seu primeiro supervisor, na linha, é o chefe de serviço da CREAL.

### II — NATUREZA DO TRABALHO

#### 1. CARACTERIZAÇÃO GERAL

A) *De escritório* — normalmente, 1/3 dos dias mensais a saber:

a) quando recebe instruções do chefe da Creal, ou do Gerente, conforme o caso;

b) quando extrai dos contratos os dados necessários às vistorias que lhe são indicadas para efetuar no decurso do mês;

c) quando confecciona os relatórios concernentes às vistorias que realizou durante o mês;

d) idem, na elaboração da prestação de contas das despesas efetuadas a serviço.

B) *Misto* — excepcionalmente, à solicitação de seus supervisores:

a) para colhêr e fornecer, com rapidez e solicitude, os dados e informações necessários a levantamentos estatísticos, preenchimento de mapas, questionários, etc., relacionados com as atividades produtoras das respectivas zonas.

C) *De campo* — 2/3 dos dias mensais de trabalho, quando em atividades de vistoria, nos imóveis contratuais, a fim de verificar a correta aplicação pelos mutuários dos financiamentos concedidos pela Carteira, que podem ser:

a) *empréstimos agrícolas* — Custeio da extração, colheita e preparo dos produtos espontâneos da flora nacional; conservação, transporte e armazenagem de produtos rurais em fase de escoamento e à espera de venda; custeio dos trabalhos de lavoura, inclusive a respectiva formação, colheita, preparo e transporte dos produtos para os mer-

(14) MORAES, RAUL DE — *Análise do Trabalho, métodos e objetivos* — São Paulo — Public. da Fac. Ciências Econ. Adm. de São Paulo — Out. 1949, pág. 12.

(15) RAMOS, ARLINDO — *Analistas do trabalho e sua preparação* — Rio — “Revista do Serviço Público” — D.A.S.P. — 1946, vol. 3, n.º 1, págs. 24/30.

(16) Idem — *Psicologia aplicada ao trabalho* — Rio — Cia. Brasileira de Artes Gráficas — 1948, pág. 14.

(17) RAMOS, ARLINDO — *Analistas do trabalho e sua preparação*, idem, pág. 28.

(18) WATKINS AND DODD — *Management of Labor Relations* — New York — Mac Graw Hill — 1940 — págs. 130/133 — citado por Ramos, Arlindo — *Psicol. Apl. Trabalho* — op. cit. — págs. 28/30.



cados locais; compra de adubos, sementes, inseticidas, fungicidas, utensílios e ferramentas; aquisição de veículos e máquinas agrícolas ou animais de serviço para os trabalhos rurais (inclusive para o beneficiamento dos produtos agrícolas); construção, aquisição e ampliação de instalações fixas ou de benfeitorias úteis, inclusive edificação de escolas rurais e compra do respectivo material em propriedades agrícolas; melhoria das condições de rendimento da exploração de propriedades rurais; formação de lavouras permanentes, etc.;

b) *empréstimos pecuários* — aquisição de gado adulto pronto para engorda; custeio da engorda; inclusive aquisição de forragem; aquisição de animais para recriação e seu custeio; aquisição de aparelhagem, veículos de transporte e animais de serviço para a atividade pastoril; aquisição ou custeio de gado destinado à criação, inclusive para povoamento de campo; aquisição de reprodutores selecionados que se destinem à melhoria de rebanho próprio; aquisição de vacas para exploração leiteira; organização de granjas avícolas; aparelhamento e melhoria das condições de rendimento das explorações pecuárias;

c) *empréstimos industriais* — aquisição de matéria-prima para beneficiamento ou transformação industrial, combustíveis e lubrificantes necessários a essas operações e de material de embalagem para os produtos obtidos; aparelhagem para a indústria da pesca; aquisição de matéria-prima e aparelhagem necessárias à pequena indústria rural de características domésticas; aquisição e montagem de veículos ou embarcações para transporte de produtos rurais aos centros de escoamento ou consumo; reforma ou ampliação de maquinaria; reforma ou ampliação de maquinaria industrial;

d) *empréstimos fundiários* — aquisição de pequenas áreas ou de minifúndios antieconômicos; aquisição de pequena propriedade rural e custeio da respectiva medição, demarcação, tapumes, benfeitorias, etc.;

e) *empréstimos para investimento* — aquisição e montagem de indústrias básicas ou essenciais à defesa nacional; construção, instalação ou ampliação, de usinas produtoras de energia elétrica; construção de frigoríficos, câmaras de expurgo, armazéns gerais e de depósitos, reservatórios, silos portuários ou de embarcadouros; construção de açudes, barragens e obras de exploração de mananciais, para irrigação e outros fins de interesse coletivo; florestamento e reflorestamento de imóveis rurais, obras de defesa e recuperação do solo; construção de mercados ou de feiras comerciais, destinados à venda de produtos agrícolas.

## 2. TIPO DE TRABALHO

A) Devido ao tipo especial de seu trabalho, o fiscal é obrigado a desempenhar suas funções tanto *sentado*, principalmente nas tarefas de escritório, como *andando a pé, a cavalo, ou em viaturas as mais diversas*, conforme exigirem a natureza da atividade financiada e as condições do meio físico.

B) *Leve*: nos serviços de escritório já apontados; *árduos*, na maior parte das vezes, devido às condições em que se vê forçado a realizar os trabalhos de campo.

C) *Variado*: basta verificar a diversidade de operações que a Carteira proporciona (II — L — A — a, b, c).

D) *Interior*: dentro da Agência, na parte enumerada em II — I — A — a, b, c e parte de II — I — B.

E) *Exterior*: nos trabalhos de campo e parte de II — I — B.

## 3. ESTABELECIMENTO DE DEVERES E RESPONSABILIDADES.

A) *De caráter geral*:

- a) avaliar os bens oferecidos em garantia;
- b) estimar os rendimentos da exploração;
- c) observar a marcha da atividade financiada;
- d) transmitir ou reiterar instruções ao mutuário.

B) *Nos empréstimos agrícolas*:

a) verificar se o crédito foi aplicado de acordo com o orçamento;

b) verificar se as aquisições feitas valem o que fôr pago; se as obras e serviços executados correspondem aos gastos efetuados;

c) apurar se os trabalhadores ou operários estão com o pagamento em dia;

d) verificar os elementos fornecidos para a realização do seguro devido;

e) verificar se o mutuário está quite com os impostos;

f) verificar se as culturas são beneficiadas pelo aproveitamento de curvas de nível, adubação, irrigação artificial e defesa sanitária;

g) nas lavouras periódicas verificar a área do plantio, sua natureza e prestabilidade das terras às culturas a formar, estado em que se encontram e processo adotado em sua preparação;

h) se a garantia não fôr penhor de safras agrícolas, verificar as características e o estado de conservação dos bens;

i) apurar a época do início da colheita; possibilidade de escoamento da produção; mercado consumidor; preços correntes no mercado local;

j) montante do custeio da lavoura financiada;

k) valor dos bens constantes da garantia subsidiária e o estado em que se encontram;

l) observar a existência de outras lavouras não financiadas;

m) apurar o sistema de trabalho e a exploração das lavouras.

C) *Nos empréstimos pecuários*:

a) verificar se os animais adquiridos valem o preço que foi pago;

b) solicitar a apresentação dos comprovantes relativos à aquisição;

c) especificar os característicos dos animais adquiridos;

d) verificar as condições de saúde do rebanho;

e) verificar os resultados práticos advindos com a aplicação das verbas de custeio, melhoramentos, etc.;

f) no caso de desvios de animais obter as provas necessárias para as devidas providências.

D) *Nos empréstimos industriais*:

a) verificar a existência de matéria-prima;

b) os artigos manufaturados;

c) produtos em processo de industrialização;

d) conferência nos armazéns das mercadorias oferecidas em penhor.

*Observação* — Em nossa opinião, cabe, também, ao fiscal, *importante missão educativa*, pois, na sua qualidade de técnico, deveria orientar, com muita habilidade, é claro, os ruralistas, em seus problemas diários, principalmente os que mais lutam com toda a sorte de dificuldades — os pequenos produtores —, sobre os modernos métodos agropastoris, já que, com a melhoria da exploração, além de beneficiar o mutuário pelos resultados mais compensadores, traria maior garantia ao Banco.

Conforme já aludimos em citação anterior, o Banco também possui função eminentemente social “e o crédito não é só o dinheiro pelo dinheiro”. (19)

(19) Referência à citação n.º 9.



## III — EQUIPAMENTO

1. *Máquina de escrever* — e, eventualmente, de calcular em suas tarefas de escritório.
2. *Móveis e material de expediente* — como: escrivaninha, cadeiras, fichário, impressos, etc.

## IV — MEIOS DE TRANSPORTE UTILIZADOS

1. Os *veículos* utilizados em seu trabalho de campo são muito variados. De acordo com as necessidades das vistorias pode utilizar jeps, trens, ônibus, cavalos, charretes, etc. Em alguns locais, como por exemplo na região amazônica, utiliza, seguidamente, lanchas, canoas, etc. Em caráter excepcional, emprega também o avião.

## V — CONDIÇÕES DE TRABALHO

## 1. QUANTO AO HORÁRIO, DESCANSO, FÉRIAS, ETC.

A) *O horário* — A não ser no serviço de escritório, em que deve obedecer ao horário normal dos estabelecimentos bancários, isto é, de 6 horas diárias corridas, com intervalo para lanche de 15 minutos, no mais, em seu trabalho de campo, não é possível determinar horário certo, devido às condições peculiares às suas tarefas. Às vezes trabalha de sol a sol; em outros casos, retido, no interior, devido a fatores climáticos ou defeitos mecânicos, etc., nos veículos que utiliza, não pode avançar em seu trabalho, mas é intuitivo que se encontra a serviço.

B) *Férias* — Tem o direito de gozar 25 dias corridos (no mínimo 20 úteis) em cada ano de serviço. A partir do 15.º ano de trabalho ganha mais cinco dias de férias e assim sucessivamente no 20.º, 25.º e 30.º ano de serviço.

C) *Licença-prêmio* — Seis meses ao 25.º e 30.º ano de atividade.

D) *Prorrogação de trabalho* — De um modo geral não se encontra sujeito, a não ser em casos excepcionais.

## 2. CONDIÇÕES FÍSICAS NO EMPRÊGO.

Por realizar no campo a maior parte de suas tarefas, deve arrostar as mais diversas variações de temperatura. Ainda, segundo a parte do país onde servir, o fiscal enfrentará os fatores climáticos e as diferenças topográficas peculiares às zonas geográficas que atravessam o Brasil. Devemos, por oportuno, ressaltar a diversidade das condições físicas inerentes às atividades financiadas, que tanto podem ser em terras secas, como o cultivo do trigo; em solo irrigado, como o do arroz; quer seja em terreno montanhoso, como a viticultura ou em região pantanosa, como a pecuária em certas zonas de Mato-Grosso, etc.

As condições sanitárias variam muito, apresentando-se, às vezes, bem precárias, como podemos facilmente concluir, presente o que dissemos anteriormente.

## VI — REMUNERAÇÃO

1. *Forma de pagamento* — Mensal.
2. *Importância do pagamento* — Cr\$ 5.400,00, inicialmente.
3. *Época de pagamento* — Nos dias 27/31 de cada mês.
4. *Contribuição fundo aposentadoria, assistência médica e hospitalar e seguros.*

Contribuinte do IAPB com 8% s/Cr\$ 2.000,00 compulsoriamente. Poderá inscrever-se como associado de planos de seguro em grupos e organizações de funcionários que proporcionam auxílios e assistências as mais diversas, com o apoio do Banco.

5. *Despesas de transporte, alimentação e estadia* — Quando a serviço de campo as despesas correm por conta do Banco.

## VII — POSSIBILIDADES DE TREINAMENTO

Atualmente não existe espécie alguma de treinamento. E' nosso pensamento sugerir, no capítulo final, o treinamento em serviço dos novos fiscais, em seus primeiros passos, a fim de capacitá-los a trabalhar com maior eficiência, tão logo quanto possível.

## VIII — OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO

O Fiscal da Carteira ocupa cargo isolado e faz parte de um quadro especial do Banco do Brasil.

A concepção de promoções, segundo a Administração de Pessoal, implica num aumento de deveres e responsabilidades, o que não é costume em nosso país. Assim o caso dos fiscais, não foge à regra geral, ocorrendo elevações de vencimentos em cada 5 anos de serviço.

O anteprojeto regulamentando o serviço de fiscalização da Carteira prevê uma escala progressiva de elevação de salários — promoção horizontal —, sob o critério do merecimento, mas dentro da mesma classe, com os interstícios mínimos de 2 — 3 — 3 — 4 e 4 anos.

## IX — QUALIFICAÇÕES REQUERIDAS

1. *Sexo* — masculino.
2. *Idade mínima e máxima para ingresso* — Em nossa opinião deveria situar-se entre 21 e 29 anos.
3. *Nacionalidade* — Brasileira.
4. *Estado físico* — Boa saúde e grande resistência às intempéries, que garantam ao fiscal aptidão para locomover-se em quaisquer condições de tempo e de transporte.
5. *Requisitos educacionais* — Diploma de técnico rural ou de agrônomo, veterinário ou de engenheiro civil, fornecidos por escolas reconhecidas.
6. *Qualidades pessoais requeridas* — Em um campo de ação vasto como o da CREAM, impõe-se que o seu representante, o fiscal, possua bom número de requisitos, como sejam:
  - a) *iniciativa;*
  - b) *exatidão;*
  - c) *boa memória;*
  - d) *habilidade para descobrir detalhes;*
  - e) *presteza;*
  - f) *diligência;*
  - g) *honestidade e integridade;*
  - h) *senso de responsabilidade;*
  - i) *lealdade e cooperação;*
  - j) *adaptabilidade;*
  - k) *entusiasmo pelas suas tarefas;*
  - l) *contrôle próprio e habilidade para tratar com outras pessoas;*
  - m) *bom julgamento, senso comum e tato.*

## PROCESSO ATUAL DE SELEÇÃO

## O INGRESSO DO FISCAL NA CARTEIRA E SEUS INCONVENIENTES

De um modo geral, salvo algumas exceções, até princípios de 1951, o ingresso no quadro de fiscais da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial obedecia, mais ou menos, ao sistema conhecido como de "despojos", isto porque o aproveitamento obedecia simplesmente ao maior ou menor lastro político dos padrinhos dos candidatos.

Na atualidade, enquanto se ultimam os estudos para uma solução mais consentânea, pois "se



reconhece que não é possível basear a administração de pessoal em relações pessoais e favoritismo" (20), aproveitam-se funcionários do quadro de contabilidade, de preferência com certa prática nas operações da Carteira, a fim de suprir os eventuais claros.

Justifica-se como medida de emergência, já que impõe o preenchimento desses cargos, pelo seu caráter técnico, por elementos com as qualificações necessárias e mediante adequada técnica seletiva.

Os inconvenientes que o processo anterior ocasionava se nos afiguram assaz evidentes dispensando maiores comentários. Assim, apenas apontamos, pela sua magnitude, os transtornos que causavam à boa marcha dos serviços — às vezes mesmo prejuízos ao Banco — quase sempre devido à precariedade de conhecimento dos fiscais admitidos, afora o ingresso de cidadãos inidôneos ou absolutamente incapazes que pelo seu procedimento doloso ou falho ao extremo forçaram nossa organização a expurgá-los. Ademais, como facilmente concluímos, seguidamente esses elementos se apoiavam em seus padrinhos para atenuar as penalidades ou mesmo suspender suas demissões, com danosos reflexos à disciplina.

O Dr. José Loureiro da Silva, em seu já citado discurso, após se referir à necessidade de os fiscais ingressarem mediante seleção, muito acertadamente disse:

"assim evitar-se-ia a intromissão política, sempre perniciosa às organizações de caráter econômico, financeiro e técnico, como a nossa". (21)

#### OBSERVAÇÃO DO TRABALHO DO FISCAL NOS PRIMEIROS MESES DE ATIVIDADE

Um sistema de pessoal para funcionar em condições necessita que seus diversos elos se encontrem perfeitamente ligados entre si. Ora, se não existia um recrutamento e muito menos seleção, concluímos que faltavam as bases indispensáveis, a fim de apreciar, com eficiência e justiça, a atuação do novo funcionário em seus primeiros meses de atividade.

Se não se requeria, na admissão, provas de conhecimentos técnicos — para só falarmos nelas — é intuitivo que não se podia ou melhor poderia exigí-las durante o "estágio probatório", de forma que a observação dos serviços do novel fiscal quase sempre se concretizava um tanto empiricamente e mais com relação a seus esforços, dedicação e assimilação ao tipo das tarefas a seu cargo.

#### DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES

##### SELEÇÃO COM OBSERVÂNCIA DO SISTEMA DO MÉRITO E PRESENTE O CARÁTER TÉCNICO DA FUNÇÃO

Tentamos apontar, no capítulo anterior, os múltiplos estorvos, sem dúvida dignos de toda

atenção, pelos seus reflexos malignos, que o aproveitamento de elementos, sem competição e sem maiores credenciais do que as políticas, ocasionava para os serviços da Carteira, além de que o preenchimento, por funcionários do quadro de contabilidade, não condiz com as qualificações profissionais que o trabalho do fiscal requer.

Assim, recomenda-se à nossa Casa — como muito acertadamente procede para o ingresso de escriturários, aliás de acordo com pensamento da Direção da Carteira, já consubstanciado em providências práticas — tomar medidas que eliminem os inconvenientes em tela de uma vez por todas, e se apresentem adequadas com o relêvo de nossa Instituição.

Por seu turno, o levantamento da análise do trabalho concernente ao fiscal da CREAÍ destacou, cremos, suficientemente, a importância básica de que se reveste aquela função para a segurança das operações da Carteira, além de ressaltar, à sociedade, a necessidade de os candidatos possuírem conhecimentos técnicos consentâneos ao eficiente desempenho de suas funções e "qualidades pessoais menos comuns e mesmo raramente encontradas, no seu todo, em um mesmo indivíduo", (22) de acordo com um porta-voz do Banco, sendo que os mais indicados por sua habilitação técnica adequada ou melhor comprovada em curso são os técnicos rurais, agrônomos, veterinários e engenheiros civis.

Como vamos encontrar ditos elementos? Somente após realizarmos um recrutamento dirigido e uma seleção em condições, isto é, conforme acentuam Pinto Pessoa e Teixeira Dias,

"mediante processos adequados, apurar dentre os candidatos os que melhor possam atender às exigências do trabalho que se tem em mira". (23)

Uma vez que vamos imprimir ao nosso trabalho cunho eminentemente prático, deixaremos de lado considerações possíveis quanto à teorização de métodos seletivos e passaremos de imediato a comentar os meios que, opinamos, deverão ser empregados para alcançar os fins em vista, ou seja uma seleção para todos os efeitos válida e que forneça ao Banco o material humano hábil e capaz de desempenhar satisfatoriamente as funções de fiscal da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.

Apoiando-nos, uma vez mais, em Pinto Pessoa e Teixeira Dias, relacionamos, a seguir, com as adaptações que o caso requer, os meios a serem utilizados: (24)

1. *Avaliação da educação e da experiência* — As fichas de inscrição e os dados suplementares, como diplomas, trabalhos feitos, experiência, cursos, etc.

(20) JOHNSON, ROBERT LIVINGSTONE — *Porque devemos ter um pessoal competente* — Rio — "Revista do Serviço Público", D.A.S.P., 1942 — vol. I — n.º 3, pág. 88.

(21) LOUREIRO DA SILVA, JOSÉ — op. cit. — página 18.

(22) Banco do Brasil S. A. — Anteprojeto do regulamento... — op. cit.

(23/24) EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO e JOSÉ DE NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — op. cit. — págs. 112, 123 e 124.



2. *Investigação social* — De grande valia, principalmente para o cargo de fiscal, em que sua *integridade moral* está quase sempre em jôgo pelos atributos próprios ao cargo.

3. *Entrevista* — Visa a verificação da personalidade dos candidatos, de grande importância face ao contínuo contato que os fiscais têm com o público.

4. *Exame ou provas*:

A) *De sanidade e capacidade física* — Que requeiram especial atenção, tendo em vista as condições árduas em que os funcionários em apreciação devem empregar sua atividade.

B) *Testes e dissertação* — Servirão para documentar, por escrito, a solução dada pelo candidato a questões que lhe são apresentadas.

#### ESTÁGIO PROBATÓRIO ADEQUADO

Não obstante os meios que utilizamos para efetuar a seleção, considerados os mais eficientes e indicados para os fins que temos em mira, por vezes as pessoas selecionadas não se adaptam às condições em que o trabalho é realizado e, portanto, não interessam ao Banco. Às vezes são as tarefas exigidas, mais árduas do que esperavam; outras vezes não se adaptam ao ambiente; há casos em que são ineficientes e, na prática não possuem as qualidades que, teoricamente, aparentaram ter; também pode falhar a ética profissional ou o caráter, etc., de forma que êsses e outros fatores, considerados importantíssimos ao trabalho do fiscal, estão a requerer um período, previamente indicado, logo após o ingresso do novo funcionário, em que é observada, com atenção especial, sua atuação, ou seja, o que denominamos em Administração de pessoal ESTÁGIO PROBATÓRIO.

Assim, uma vez explicado o que entendemos por estágio probatório, sentimo-nos à vontade para indicá-lo como outra necessidade para o estabelecimento de uma política de pessoal, satisfatória com o relêvo do cargo de Fiscal da CREAM. Somente deverá ser efetivado, pois, caso passe com sucesso pelo crivo do período em destaque e, assim, consulte, efetivamente, sua manutenção ao Banco.

Três aspectos se apresentam primordiais e indispensáveis em um estágio probatório:

1. como se deve apreciar o trabalho do fiscal no início de suas atividades;
2. quem deve apreciar;
3. o prazo de duração.

No capítulo final pretendemos sugerir as necessárias indicações ao assunto em foco que, em nossa opinião, se revestem de particular relêvo.

Por oportuno e, a fim de identificar melhor o estágio em apreciação, diremos que podemos considerá-lo como a etapa final da seleção, isto é, a confirmação prática ou não da mesma, conforme os resultados, mas devemos aduzir, como acertadamente assinala o Prof. Reining,

“que é a etapa inicial da carreira do funcionário, já que a orientação, a preparação, o TREINAMENTO NO

TRABALHO, geralmente tem lugar no estágio probatório”. (25)

Vislumbramos nessa citação o *treinamento no trabalho*, o qual muito embora, a rigor, se afaste do assunto de nosso trabalho, apresentaremos como a terceira necessidade, por encontrar-se intimamente ligado ao estágio probatório, além de alicerçar, com segurança, e na ocasião mais indicada, isto é, nos seus primeiros passos, a vida funcional do fiscal da Carteira.

#### NECESSIDADES CORRELATAS À SELEÇÃO

##### *Treinamento em serviço*

Por mais bem selecionada que uma pessoa seja, por maior capacidade de trabalho, aptidões e conhecimentos técnicos que possua, é intuitivo que ela muito pouco ou nada conhece sobre os regulamentos internos, atitudes para com o público, características e trâmites inerentes ao serviço, etc.

Quase sempre, à exceção de organizações mais progressistas, o funcionário que recém-ingressa não recebe as informações indispensáveis, na forma desejável. Costuma-se colocá-lo mais ou menos por alto a par de suas tarefas, de forma acentuadamente empírica... êle que faça fôrça... Trata-se de fato assaz conhecido e que dispensa maiores comentários.

No que tange ao fiscal, pela diversidade de suas tarefas, devemos ençarar com realismo e com atualidade seus primeiros passos na Carteira. Cumpre-nos auxiliá-lo com habilidade e perfeito discernimento e isto somente pode ser concretizado por meio de um treinamento racional e adequado, de modo

“a facilitar sua ambientação às condições em que o trabalho será realizado”. (26)

Os resultados se apresentam iniludíveis. Os serviços ganharão em qualidade e rapidez, COM MAIOR BREVIDADE.

O Banco lucrará duplamente, na parte que se refere ao rendimento de trabalho do novo fiscal: o tempo economizado com a maior eficiência adquirida pelo treinamento será ocupado executando novas vistorias e o neofiscal adquirirá autoconfiança, satisfeito com os êxitos obtidos por intermédio desse mesmo treinamento.

Já que falamos em treinamento, não nos podemos esquecer dos atuais componentes do quadro de fiscalização. Mesmo não havendo obedecido seu ingresso à devida técnica seletiva, bom número dêles, pelas suas qualidades pessoais, possui, hoje

(25) REINING JR., HENRY — *Administração de Pessoal* (apostila n.º 3.12 — pág. 2) — Cursos Especiais 01/52, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas — Rio.

(26) EDUARDO PINTO PESSOA SOBRINHO e JOSÉ NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — op. cit. — pág. 195.



em dia, bons conhecimentos práticos que não podem ser subestimados e prestam, aliás, excelentes serviços à Carteira.

A êsses é preciso um segundo tipo de treinamento, ou seja, uma readaptação, que os dote dos conhecimentos técnicos necessários à função, a fim de juntarem à sua experiência empírica a cultura científica capaz de fazê-los ocupar o mesmo nível dos novos.

#### *Recrutamento dirigido*

Finalmente, para não apresentarmos um arcabouço incompleto, devemos assinalar a etapa inicial de qualquer programa funcional — o *recrutamento* — que, como afirmam os tratadistas Pinto Pessoa e Teixeira Dias,

“*procura atrair candidatos para a seleção*” (27), assim que nos competiria, dentro da ordem em que tramitam os diversos estágios concernentes a pessoal, examiná-lo inicialmente.

Contudo, assim não procedemos, por isso que relatamos a série de necessidades tomando como ponto de partida o tema dêste trabalho — a seleção —, e, após, uma a uma, referimos certas necessidades que, conforme dissemos, se acham intimamente ligadas ao aspecto seletivo e, em sua escala natural, estágio probatório e treinamento.

A propósito, ocorre-nos explicar o que entendemos por *recrutamento dirigido*. Nosso estabelecimento não o utiliza. Vale-se do recrutamento passivo. Cabe muito bem, aqui, certo provérbio com que o Prof. Reining ilustra uma de suas aulas.

“*Antes de cozinhar a caça é necessário pegá-la. O recrutamento vai mais além, antes de pegá-la, necessita encontrá-la. E' necessário que quando desejamos pegar um determinado tipo de caça, não vamos a um lugar qualquer, vamos onde sabemos estar a caça que desejamos.*” (28)

Devemos, pois, ir aos locais onde poderemos encontrar os elementos qualificados a exercer o cargo de fiscais da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, isto é, junto às Universidades, Escolas de Agronomia, Veterinária, de Engenharia, etc., face às condições técnicas específicas que devem preencher com base no levantamento de sua análise de trabalho. Eis, pois, delineada a quarta e última necessidade que julgamos conveniente apontar, muito embora outras existam, mas que se encontram mais distanciadas da seleção pròpriamente dita ou que muito viriam alongar a explanação.

O que nos deve interessar, ademais, não será, portanto, a quantidade de candidatos, haja vista o último concurso do Banco para escriturário, em que de mais de 22.000 inscritos, apenas passou menos de meia centena. O que nos compete primar é pela *qualidade* dos inscritos. O melhor que se encontre na praça, empregando certa expressão comercial. Cremos mesmo que as despesas — sem

falar nas vantagens, que seriam amplas — não atingiriam ao montante de um recrutamento passivo, sem a devida orientação.

Registradas, pois, em linhas gerais, as principais necessidades, a nosso entender, vamos apresentar as soluções que indicamos para saná-las.

#### SUGESTÕES — CRITÉRIO PARA UMA SOLUÇÃO RACIONAL

##### CONSIDERAÇÕES

Já expusemos, em capítulos anteriores, a forma pela qual se processava o ingresso dos fiscais da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil, maneira essa que, segundo nosso entender, fere os princípios de uma científica Administração de Pessoal, cujo objetivo principal, de acôrdo com o prof. Reining,

“é o aproveitamento mais eficiente da capacidade humana”. (29)

Se, por um lado, apontamos os defeitos, por outro compete-nos indicar os meios para corrigi-los, não sem antes deixarmos bem patentes as dificuldades que se apresentam, tendo em vista as condições intrínsecas ao fiscal.

Da mesma forma como procedemos ao definir as necessidades, vamos apresentar, também, sugestões concernentes ao recrutamento e treinamento, além do estágio probatório que consideramos apêndice da seleção e pensamos incluir algumas referências ao processo de *lotação*.

Ao contrário, porém, do capítulo anterior, no presente vamos seguir a ordem natural em que se processam os diversos estágios iniciais de um programa atualizado de pessoal e apenas indicaremos as providências que o Banco poderá tomar, independente das que já toma ou costuma utilizar para recrutar e selecionar o seu pessoal, pertinente a outros quadros.

Em nossa despreziosa opinião, com as medidas que apresentaremos adiante, aliadas a outras que não deverão escapar à nossa Superior Administração, dois aspectos primaciais se destacam:

A) o Banco e, conseqüentemente, a Carteira, ficaria com um quadro de fiscalização homogêneo, recrutado entre os melhores elementos, devidamente selecionados e treinados suficientemente, à altura de suas reais necessidades e apto a desempenhar, também, o papel que reputamos imprescindível: *o de cooperar em elevar a educação técnica de nosso meio rural*, assegurando, por conseguinte, melhores métodos de produção, maior quantidade e, portanto, maior garantia à Carteira, sem falarmos na elevada importância com que tal aspecto se revestirá para o país.

B) Nossa organização contribuirá de forma objetiva e inteligente para despertar maior inte-

(27) *Op. cit.* — pág. 112.

(28) *Op. cit.* — pág. 2 da apostila 3.09.

(29) *Op. cit.* — pág. 1 da apostila 3.02.



rêse entre a mocidade para ingressar nas carreiras ligadas à pecuária e agricultura, hoje em dia, bastante afastadas das reais necessidades nacionais, muito principalmente em razão das escassas possibilidades que tais técnicos encontram em sua vida profissional.

#### QUANTO AO RECRUTAMENTO

##### *Sobre a atração do pessoal desejado (mais qualificado)*

1. A fim de conseguir o pessoal de que carece, o Banco entraria em contato com os estabelecimentos de ensino que formam técnicos rurais, engenheiros agrônomos, médicos veterinários e engenheiros civis; associações profissionais que agrupam aquêles técnicos; com especial atenção para os dos três primeiros, devido à escassez daqueles profissionais e maior necessidade por parte da Carteira.

2. Nas proximidades das formaturas, no exercício em que se tornasse necessário preencher certas vagas, enviar a cada um dos formandos (sòmente aos de registro escolar satisfatório), um convite para se inscreverem no concurso para fiscal da CREAM.

3. Como consequência, aconselhar-se-ia a realização das provas sòmente após o término do ano letivo, com um intervalo aproximado de 90 dias.

4. A divulgação do edital ou artigo sòbre o assunto em revistas técnicas seria outra disposição que julgamos interessante.

Com as providências preconizadas, afora outras complementares, certos estamos de que se atrairia a nata do pessoal requerido, qualidade indispensável a um recrutamento positivo.

Observe-se, porém, para dirimir dúvidas, que o concurso se encontraria aberto para qualquer pessoa que satisfizesse as qualificações requeridas.

##### *Sobre o edital de concurso*

Recomendamos, entre outros dados, incluir os seguintes, com o intuito de melhor esclarecer e atrair os interessados:

1 — enunciar, com algumas minúcias, os deveres e responsabilidades do cargo;

2 — especificar vencimentos e possibilidades da carreira;

3 — explicar o que é o estágio probatório e seu caráter eliminatório, tendo em vista o aproveitamento em forma definitiva;

4 — indicar o número de vagas existentes;

5 — enumerar as qualificações mínimas exigidas;

6 — discriminar o programa de provas, que deverá ser o mais elucidativo possível.

#### *Sobre a ficha de inscrição*

Sugere-se conter grande número de elementos, que facilitem ao Banco melhor apreciação do candidato (entrevista e investigação social) e evitará delongas suplementares, caso o candidato seja aprovado no processo seletivo, além de propiciar dados para efetuar uma lotação mais indicada. Como sejam:

1. Sua experiência anterior;
2. trabalhos realizados;
3. os três últimos empregos que ocupou ou, se nunca se empregou, relacionar pessoas idôneas que possam prestar informações a seu respeito;
4. grau de cultura, com nome e local dos estabelecimentos que cursou ou cursa;
5. locais em que preferiria trabalhar;
6. conhecimentos especializados.

#### QUANTO AO PROCESSO SELETIVO

Em princípio, como solução ideal dentro de uma verdadeira orientação técnica de pessoal, nos manifestaremos pela classificação dos fiscais em três categorias, sendo que, conforme sua especialização profissional, corresponderia vistoriar determinado tipo de financiamentos. Todavia, consideramos, pelo menos de momento, impraticável, pois que não se tornaria possível localizar, em grande parte das Agências, um fiscal para cada modalidade de empréstimo (agrícola, pecuário, industrial, de investimento, etc.).

Predominam em certos departamentos operações agrícolas; noutros pecuárias; etc. e não nos parece aconselhável utilizar então fiscal sediado em congênere próxima para os necessários exames, a não ser para os financiamentos industriais (em certos casos) ou de investimentos, pois em muito ficaria prejudicada a celeridade — condição primária do crédito especializado —, afora outros inconvenientes óbvios. Ademais, não poucas vêzes, os mesmos mutuários possuem contratos de diferentes tipos, o que implicaria em vistorias distintas, com seu consequente aumento de despesas e trâmites burocráticos.

Face ao exposto e presente a circunstância de os agrônomos, veterinários e técnicos rurais receberem conhecimentos ligados aos assuntos rurais em geral, além dos ensinamentos específicos aos seus respectivos cursos, sem nos esquecermos da possibilidade de efetuar uma lotação proveitosa, indicamos a classificação dos fiscais em duas categorias, acarretando, concomitantemente, dois tipos de provas:

A) Uma para os diplomados em escolas oficiais de agronomia, veterinária e técnicos rurais que iriam vistoriar os empréstimos agrícolas, pecuários, fundiários e, excepcionalmente, os industriais, como por exemplo, quando se referissem à verificação de mercadorias, produtos elaborados, etc., oferecidos em penhor mercantil.



B) Outra para os que possuam o título de engenheiro civil, a cargo dos quais ficaria a fiscalização das transações industriais e de investimentos. Seriam lotados em determinadas "Agências Chaves", com a incumbência de atender certa região, de acordo com a sua amplitude de negócios.

Como decorrência desse sistema seletivo e ainda do treinamento que mais adiante comentaremos, impõe-se a nosso Órgão Central de Pessoal aparelhar-se, convenientemente é, como providência inicial, recrutar pessoal especializado.

Estendidas algumas considerações que julgamos convenientes, passamos a apresentar as que, mais de perto, dizem respeito sobre a forma como se deve proceder ao critério seletivo, em nosso entender.

#### *Prova de títulos e documentos ou de habilitação*

1. Apresentação do diploma respectivo, devidamente registrado no órgão competente do Ministério da Educação, tolerando-se esse registro para os que ultimaram seus estudos em data próxima à da inscrição.

2. Idem, dos trabalhos, monografias, etc. que o candidato realizou.

Poderia o Banco estabelecer um ponto para o diploma de veterinário ou agrônomo e 1/2 para o de técnico rural, presente a presumível diferença de grau de cultura. Quanto aos trabalhos poderiam servir, não só para identificar mais satisfatoriamente o candidato, como para decidir casos de empate entre os concorrentes.

#### *Exames ou provas — Preliminares*

1. Realizar-se as primeiras eliminatórias em todas as Agências que lograssem inscrições. Reputamos esse procedimento de interesse para o Banco, pois existem, no interior do país, elementos de primeira ordem que poderiam ser aproveitados, com a vantagem de já se encontrarem a par dos problemas da zona.

2. Os que, então, passassem, submeter-se-iam às provas de sanidade e capacidade física, de entrevista, em locais a serem determinados pelo Banco, o mais próximo possível da Agência onde se submeteu ao concurso, a fim de evitar-lhe transtornos e gastos.

#### *Provas escritas de conhecimentos e aptidões*

1. *Dissertações* — em nossa opinião deverão restringir-se ao mínimo, a fim de se evitar pronunciamentos subjetivos dos examinadores.

2. *Testes* — dos quais, pela sua objetividade, facilidade de correção, etc., nos manifestamos adeptos. Podem ser, segundo Pinto Pessoa e Teixeira Dias, de três tipos:

"A) de *inteligência*, também chamados psicológicos e provas de nível mental;

B) de *aptidão*, de objetivo mais específico, visando medir a extensão em que o candidato se adapta à função;

C) de *conhecimentos* que visam medir o preparo do candidato em determinado setor do conhecimento humano." (30)

*Observação* — Por se tratar de cargos eminentemente técnicos, não nos sentimos à vontade de especificar as matérias, exceção de português e dactilografia, que julgamos indispensáveis, sendo a primeira eliminatória.

Por oportuno, sugerimos que o Banco entre em entendimentos, por ocasião do contato para efeito de recrutamento, por exemplo com a Universidade Rural do Brasil, e com o Instituto Brasileiro de Orientação Profissional da Fundação Getúlio Vargas, este último principalmente no tocante a testes. Não devemos esquecer do D.A.S.P. que realiza concursos para veterinários, agrônomos, etc., no qual poderíamos, talvez, conseguir excelente orientação. Julgamos recomendável, nesse sentido, destacar-se funcionários para efetuar estágio no ISOP, de preferência com certo preparo psicológico.

#### *Exame de sanidade e de capacidade física*

1. O serviço médico, com base no levantamento da análise do trabalho do fiscal, deverá fixar os índices mínimos.

2. De caráter eliminatório, frente às condições em que os serviços deverão ser realizados.

3. Recomendável efetuar-se nas localidades onde o Banco possui departamento médico.

#### *Investigação social*

1. Averiguar o procedimento do candidato em seu emprego anterior ou anteriores, na escola, etc.

2. Idem, se possível, em sua vida particular.

3. Poder-se-iam encarregar de tais pesquisas os investigadores de cadastro do Banco, ou os gerentes ou chefes de serviço, conforme a classe da Agência, uma vez que já possuem certa prática em misteres semelhantes; apenas haveria necessidade de serem sistematizadas instruções de caráter geral.

4. Caso se apresentem restrições inibitórias, eliminar o candidato.

#### *Entrevistas*

Esta prática é muito pouco utilizada entre nós. Todavia, no caso em apreço, pensamos tornar-se indispensável, tendo em vista que os fiscais entrarão amiúde em contato com o público (os mutuários) "em que muito influem a aparência física, modo de se expressar e suas atitudes" (31), conforme salienta o Prof. Reining. A propósito, ocorre-nos dizer o seguinte:

1. A ser realizada por pessoas técnicas em entrevistas.

(30) *Op. cit.* — pág. 127.

(31) *Op. cit.* — pág. 6 da apostila 3.11.



2. Poderiam ser os próprios funcionários estagiários no ISOP, os quais, por extensão, estudariam a técnica adequada.

3. Apenas para os pretendentes que obtiveram aprovação nas provas escritas de conhecimentos e aptidões, no exame de sanidade e capacidade física e na investigação social.

4. A serem realizadas apenas nas "cidades chaves", onde se reuniriam os candidatos aprovados nas demais provas eliminatórias.

#### QUANTO AO PROCESSO DE COLOCAÇÃO E LOTAÇÃO

Quanto ao processo de colocação e de lotação, cabe-nos lembrar de passagem:

1. Obedecer, em princípio, à ordem de colocação dos aprovados.

2. Presente, porém, a diversidade das regiões em que a Carteira atua, cada uma, às vezes, com problemas e alterações aliás situações completamente diversas, dar preferência, na ordem de nomeação, aos candidatos que vierem das zonas onde há vagas, pois, é evidente, se encontram mais senhores das respectivas situações regionais e, conseqüentemente, favorecem uma lotação adequada, ou seja, a colocação do indivíduo no local mais de acôrdo com seus pendores e conhecimentos (Vantagem da ficha de inscrição o mais completa possível).

#### QUANTO AO ESTÁGIO PROBATÓRIO

##### *A forma de apreciar o trabalho do fiscal*

Opinamos pelo estabelecimento de:

1 — boletins de informações de três em três meses;

2 — diferentes dos que o Banco utiliza até agora, os quais julgamos deficientes;

3 — deverão conter quesitos cujas respostas permitam avaliar, com objetividade, o procedimento do fiscal, como sejam:

quanto à sua produtividade;

disciplina;

iniciativa;

presteza e diligência;

integridade;

espírito de cooperação;

assiduidade;

adaptabilidade;

habilidade para tratar com os mutuários;

apresentação das tarefas;

observação das instruções regulamentares.

4. A informação final deverá dizer, categoricamente, se sua permanência vai ao encontro dos interesses do Banco.

5. Enquadrar o fiscal nas seguintes categorias, de acôrdo com sua atuação: **SATISFATÓRIA — INTEIRAMENTE SATISFATÓRIA — DESTACADA ATUAÇÃO** ou no reverso — **DEFICIENTE — MUITO DEFICIENTE.**

#### *A respeito de quem deve apreciar a atuação do fiscal*

Sem dúvida alguma, seu supervisor direto, por se encontrar mais habilitado, pelos seus contínuos contatos, a emitir opinião mais precisa.

#### *A respeito do prazo de duração*

Por se tratar com base aliás de cargo técnico e com base na diversidade dos seus encargos, manifestamo-nos pela duração mínima de 12 meses, a não ser que o estagiário comprove mais cedo a sua inadaptação às funções de fiscal, e justificar sua dispensa.

#### QUANTO AO TREINAMENTO

Nosso órgão central de pessoal deveria seguir a sua política geral ditando normas e, ao mesmo tempo, orientando, devidamente, os supervisores que irão desincumbir-se do treinamento dos fiscais e sistematizando o programa que abaixo, à guisa de sugestão, especificamos.

##### *Para os novos fiscais*

1. Preliminarmente, os supervisores darão orientação sôbre as características do Banco; como se situa a Carteira no mesmo; seus objetivos; instruções gerais de serviço; vantagens, deveres e responsabilidades do fiscal; manuseio do Código de Instruções Codificadas (na parte que possa interessar ao funcionário). Orientando-o devidamente em sua consulta. Preenchimento dos modelos necessários e muito principalmente da norma que deve pautar suas relações com os clientes. Linha de subordinação.

2. Fazer o novo fiscal percorrer, em companhia de um colega da região em que fôr lotado, o maior número possível de propriedades contratuais. Recomenda-se vistoriar os financiamentos mais diversos para uma visão de conjunto mais ampla.

##### *Para os fiscais antigos*

1. Aos fiscais cuja atuação em serviço é considerada satisfatória, recomendamos fazer seguir uma espécie de curso de aperfeiçoamento, de preferência em serviço ou intensivo fora da repartição, ministrado por técnicos. Contudo, face a dificuldades notórias, sugerimos a instituição de curso por correspondência sôbre assuntos ligados às atividades agropastoris, além de princípios de orientação adequada quanto às suas relações com os mutuários. O escopo de nossa sugestão é procurar aproximá-los ao nível técnico de seus novos colegas.

2. Para se avaliar o aproveitamento, serão instituídos exames, a se realizarem em época e prazo marcado, na Agência em que se encontram jurisdicionados.



## QUANTO À REESTRUTURAÇÃO DO ATUAL QUADRO

1. Será estudada a inclusão dos elementos com qualificações profissionais, como advogados, etc., no correspondente quadro do Banco.

2. Verificar a possibilidade de incluir os fiscais de produção deficiente, por fatores diversos, como idade, incapacidade física, inadaptabilidade às suas funções, etc., mas de idoneidade a toda prova, no quadro da tesouraria, que não necessita de conhecimentos maiores, após treinamento em serviço nas tesourarias situadas nas Agências de maior porte. Sugerimos isto, não só com vistas à maior eficiência do serviço de fiscalização da Carteira, como porque o Banco luta com certa dificuldade para completar os claros que se apresentam nas caixas e, diga-se de passagem, essa medida já se efetuou em caráter excepcional.

## BIBLIOGRAFIA

## Livros :

BRAGA, MURILO -- *Seleção de pessoal, seus objetivos e seus problemas* — Rio — "Imprensa Nacional", 1945.

CAMPOS, WAGNER ESTELITA — *Problemas de Chefia e Administração* — Rio — "Imprensa Nacional", 1950.

NOGUEIRA DA GAMA, CAMILO — *Penhor rural* — Rio — "Editôra Borsoi", 1948 (2.<sup>a</sup> ed.).

PESSOA SOBRINHO, EDUARDO PINTO e JOSÉ NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — *Princípios de Administração de Pessoal* — Rio — "Imprensa Nacional", 1949.

RAMOS, ARLINDO — *Psicologia aplicada ao Trabalho* — Rio — Cia. Brasileira de Artes Gráficas — 1948.

## Monografias

ARAGÃO, J. GUILHERME — *Administração e Cultura* — Rio — D.A.S.P., 1951.

BULHÕES, AUGUSTO — *Elementos para um programa de administração de pessoal* — Rio — D.A.S.P., 1945.

MORAES, RAUL DE — *Análise do Trabalho, métodos e objetivos* — São Paulo — Publicação da Faculdade de Ciências Econ. Adm. de São Paulo, Out. 1949.

RAMOS, ARLINDO — *Seleção e orientação profissional como base de aumento de produção* — Rio — D.A.S.P., 1950.

Periódicos — *Revista do Serviço Público*:

ALMEIDA, JORGE XAVIER DE — *O concurso, válvula de segurança social* — Rio — D.A.S.P., 1944, vol. 1, n.º 1, páginas 5/7.

ALMEIDA, RÔMULO BARRETO DE — *Aperfeiçoamento do pessoal para a expansão econômica do país* — Id., id. — 1946, vl. 2, n.º 5, págs. 33/42.

BELSLEY, LYLE (tradução de Aníbal Maya) — *A administração de pessoal no Estado Moderno* — Id., id. 1944 — v. I — n.º 1 — págs. 67/71.

BRITO, MÁRIO PAULO DE — *Seleção e aperfeiçoamento do pessoal do serviço público* — Id., id., 1938 — vl. 3, n.º 2, págs. 11/12.

FREITAS, BYRON TORRES — *A seleção pelo "testing process"* — Id., id., 1942, vl. 3, n.º 3, págs. 23/27.

JOHNSON, ROBERT LIVINGSTONE — *Porque devemos ter um pessoal competente* — Id., id., 1942, vl. I, n.º 1, págs. 86/88.

LOPES, TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO — *Da seleção inicial dos servidores do Estado* — Id., id., 1942, vl. I, n.º 1, págs. 5/20.

MAGALHÃES, LÚCIA — *Educação e função pública* — Id., id., 1943, vl. 2, n.º 1, págs. 128/134.

RAMOS, ARLINDO — *Analistas do trabalho e sua preparação* — Id., id., 1946, vl. 3, n.º 1, págs. 24/30.

RAMOS, ARLINDO — *Seleção de pessoal e exame médico antes do ingresso no emprego* — Id., id., 1948, v. 2, n.º 2, págs. 31/34.

RAMOS, ARLINDO — *Seleção e ensino* — Id., id., 1946, vl. 1, n.º 2, págs. 34/43.

SIQUEIRA, BELMIRO — *A Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento — sua importância* — Id., id., 1949, vl. 2, n.º 3, págs. 121/122.

SIQUEIRA, BELMIRO — *Treinamento e seleção* — Id., id., 1947, vl. 1, n.º 1, págs. 139/142.

## Diversos

BANCO DO BRASIL S. A. — *Circulares e Instruções Codificadas* — Carteira de Crédito Agrícola e Industrial.

— *Regulamento da CREA I* — Fev. 1952.

— *Anteprojeto do regulamento do fiscal da CREA I* (Documento interno).

— *Relatório de 1938*.

— *Relatório de 1951*.

LOUREIRO DA SILVA, JOSÉ — *Discurso de posse* — Documento interno.

— *Discursos* — Rio — "Jornal do Comércio" (editôres), 1952.

REINING JR., HENRY — *Administração de Pessoal* — Cursos especiais 01/52 (apostilas) — Escola Brasileira de Adm. Pública — Fundação Getúlio Vargas — Rio.

VIEIRA, FRANCISCO DE ALENCAR — *Discursos* — Rio — Impresso mimeografado — 1952.

WALKER, HARVEY — *Introdução à Administração Pública* — Cursos especiais 02/52 (apostilas) — Escola Brasileira de Adm. Pública — Fundação Getúlio Vargas —