

# Aperfeiçoamento dos Gerentes do Banco do Brasil

JOSÉ DE RIBAMAR SOARES

Com o surto de desenvolvimento que se verifica em todos os setores de suas atividades, vem o Banco do Brasil sentindo, cada vez mais, a necessidade de uma imediata adaptação da sua estrutura ao nível técnico-administrativo imposto pelo vulto de seus atuais encargos. Para mostrarmos o que era e o que é a aludida instituição bancária, basta comparar os seguintes dados, relativos a 1936 e 1952: no primeiro ano, possuía 84 agências em funcionamento, seu volume de transações atingiu a Cr\$ 12.870.000.000,00 e seu quadro contava com 2.875 funcionários; no segundo ano o número de suas agências elevou-se a 310, seu volume de transações a Cr\$ 142.703.000.000,00, com um total de 14.300 funcionários. A semelhante síntese poderíamos acrescentar as 46 agências que se encontram em adiantada fase de instalação e o provável aumento de operações que há de decorrer de seu funcionamento. Como é natural, numa entidade de tal porte e projeção na vida econômica do país, problemas administrativos de toda sorte surgem e surgirão sucessiva e regularmente. Daí escolher o Senhor JOSÉ DE RIBAMAR SOARES o presente tema, na oportunidade que lhe ofereceu o Seminário de Administração de Pessoal, da Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas, e cuja publicação na REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO foi especialmente recomendada pelo Professor Henry Reining Junior.

Por certo, a exposição do autor terá o mérito de despertar o interesse que a questão realmente merece. O Banco do Brasil, o maior estabelecimento de crédito do país, tem os mais importantes encargos no que se refere à economia nacional, pro-

pulsor que é das nossas fontes de produção. Instituição de importância como esta, como poderá funcionar satisfatória e eficientemente se não tiver a impulsioná-la uma equipe competente e tecnicamente preparada?

A íntima ligação do Banco com os altos círculos da administração e do governo brasileiros reforça e realça a oportunidade das considerações do Sr. JOSÉ DE RIBAMAR SOARES, em face mesmo da anunciada reforma administrativa a que aderiu o estabelecimento visando a introduzir-lhe modificações imprescindíveis a fim de que possa ajustar-se ao dinamismo de seu próprio movimento.

As providências que sua direção vem, há tempos, tomando com o objetivo de promover o aperfeiçoamento do pessoal são, por isso, louváveis e reconhecidas. E' necessário, porém, reparar que o fator quantidade deve subordinar-se ao fator qualidade. O Banco do Brasil promove, em função desse raciocínio, o aprimoramento de um quadro de administradores e não apenas de seus auxiliares. E' grande o número de seus funcionários que possui capacidade administrativa. Mas a tese presente versa sobre o preparo sistemático dos indivíduos que, no futuro, irão exercer as altas funções supervisoras na instituição. Do total de suas agências, 128 são iniciais ou de sexta classe; na maioria delas, estão lotados servidores relativamente novos e que, por certo, encontram sérias dificuldades nos primeiros anos de experiência nos respectivos postos. Mister se faz selecionar os valores mais evidentes, os talentos mais promissores no seio desse grupo a fim de submetê-los a um treinamento específico, formando, assim, a equipe de onde sairão os futuros dirigentes.

SUMÁRIO — Funções do Gerente: Como subordinado, perante a Direção-Geral — Como chefe, perante os demais funcionários — Como administrador, perante a clientela. Posição jurídica: Responsabilidades internas — Responsabilidades externas. Treinamento e Aperfeiçoamento: Atributos necessários ao desempenho das funções de Gerente — Capacidade técnica e administrativa — Seleção para o cargo — Necessidade de treinamento e aperfeiçoamento. Conclusões. Sugestões. Bibliografia.

## FUNÇÕES DO GERENTE

Como subordinado, perante a Direção-Geral

ENTRE todas as definições que se lhe podem dar; destacando-se as atribuições que lhe cabem; pondo em relevo todo o aspecto funcional administrativo de um Gerente de Agência, só podemos apontá-lo como chefe, cabeça da Filial, por cujos destinos é o único responsável.

As funções de seu companheiro de administração, o Contador, se restringem mais à parte contábil, assuntos internos, registros e outros assuntos

inerentes ao seu cargo. A despeito de ser êste, o Contador, considerado "chefe dos funcionários", ao Gerente cabe decidir e encaminhar assuntos ligados ao pessoal à consideração da Matriz, a quem cabem as decisões finais.

Encarregado, pois, do funcionamento da filial, compete ao Gerente todo o discernimento e competência para cumprir e fazer cumprir as instruções emanadas da Superior Administração, dedicando-se inteiramente em defesa dos interesses do Banco.

Tais considerações nos conduzem a classificar o Gerente de uma Agência como responsável pela efetividade da produção, pela cooperação indispensável com a Direção-Geral, pela manutenção normal de correspondências, registros, relatórios, etc. A êle incumbe a condução dos negócios e, no desempenho de suas múltiplas atribuições está personificando o próprio Banco.

Saber delegar atribuições; treinar seu substituto; comunicar ocorrências; sugerir medidas e padrões, são fatores indispensáveis ao bom funcionamento da Agência.

A organização dos trabalhos, elemento intrínseco de uma completa administração, requer cuidados especiais, pois antes de ser um bom chefe, deve o Gerente saber organizar: "um bom organizador pode não ser um bom chefe, mas um mau organizador será também, sempre, um mau chefe". (1)

Com a colaboração do Contador, o Gerente tem a seu cargo a supervisão do funcionalismo, a avaliação de eficiência, o encaminhamento de pedidos de funcionários, etc. Deve estar sempre atento para impedir sofra sua Agência qualquer solução de continuidade, cabendo-lhe tomar imediatas providências para solver os múltiplos problemas à medida que forem êles surgindo.

Paralelamente com as iniciativas e providências que tomar, é mister atenda o Gerente, rigorosamente, as ordens e instruções da Direção-Geral, a quem está imediatamente subordinado.

#### *Como chefe, perante os demais funcionários*

Talvez uma das mais árduas tarefas de um administrador de Agência seja discipliná-la, ou mais extensamente, a parte que se refere às relações com os funcionários, seus subordinados. E' o ponto em que deve o Gerente assumir atitudes tais, de maneira a ser considerado, não só um colega e amigo, como também um chefe responsável; é um empregado em funções de patrão.

Neste capítulo poderíamos apontar uma infinidade de condições exigidas de um bom chefe. As principais, contudo, são as que nos devem preocupar.

A questão da humanização no trabalho e a compreensão de sensibilidades e reações; o encorajamento de iniciativas que visem melhoria dos serviços; a imparcialidade no trato com os subordinados, fazendo-os ver como são observados; uma direção democrática, disciplinada e amiga, fazem do bom gerente um líder do grupo, tornando-o uma equipe homogênea e produtiva, de tudo resultando satisfação geral, para o Banco e para seus homens.

O professor WAGNER ESTELITA CAMPOS (2), citando TEAD, aponta os métodos necessários ao exercício das atribuições normais da chefia, que, como tôda "arte", tem suas "técnicas", cujo domínio conduzem à consecução de bons resultados; entre êsses métodos destacamos:

- a) Expedição de ordens;
- b) elogio;
- c) manutenção de uma atitude pessoal correta;
- d) obtenção de sugestões;
- e) fortalecimento do sentimento de identidade do grupo;
- f) disciplina.

Como nos tópicos seguintes, WAGNER ESTELITA CAMPOS (3) faz um comentário sôbre "expedição de ordens", destacando condições como:

- a) Ser claro, explícito e cortês;
- b) evitar ordens negativas e ordens contraditórias;
- c) usar um tom de voz adequado, empregando frases corteses.

Grande é a responsabilidade do Gerente pelo desenvolvimento e manutenção do moral de seus subordinados, visto que, como acentua o citado professor,

"Um moral elevado é o índice de uma liderança efetiva, sem a qual nenhum êxito é possível." (4)

E no comentário eloqüente do mesmo professor (5), agora mencionando assertivas de Pigors, notamos que, "quando se trabalha com um número limitado de pessoas razoavelmente homogêneas e imbuídas do desejo de atingir um objetivo comum, a liderança é o único método que provocará o empenho de cada participante". Para a determinação da correta atitude do Chefe nesse difícil terreno, onde o "senso de medida" mais que nunca é requerido, Pigors aponta uma norma que é ao mesmo tempo um roteiro de procedimento equilibrado:

"Nenhuma liberdade sem responsabilidade. Nenhuma responsabilidade sem autoridade."

(2) CAMPOS, Wagner Estelita — *Chefia, Sua Técnica e Seus Problemas* — Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1947, página 89.

(3) CAMPOS, Wagner Estelita — *Chefia, Sua Técnica e Seus Problemas* — Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1947, página 91.

(4) CAMPOS, Wagner Estelita — *op. cit.*, pág. 113.

(5) CAMPOS, Wagner Estelita — *Problemas de Chefia e Administração* — Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1950, página 105.

(1) CAMPOS, Wagner Estelita — *Chefia, Sua Técnica e Seus Problemas* — Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1947, página 278.

### *Como administrador, perante a clientela*

Neste acelerado estudo sobre as funções de Gerente de uma filial do Banco do Brasil, dificilmente poderemos distinguir quais as relações mais importantes: se aquelas que, cumprindo e expedindo ordens, é funcionário e autoridade; se como chefe, dirigindo a Agência, ou, ainda, como encarregado dos negócios perante os clientes do Banco.

Forçoso é reconhecer a necessidade de atributos pessoais e profissionais ao encarar o Gerente sua clientela, dispensando tratamento especial quando lidar com o público, quando tratar com os demais Bancos — igualmente concorrentes e colaboradores — e quando cuidar da política financeira da zona sob sua jurisdição.

No exercício dessas funções, a tenacidade e o conhecimento de fatores psicológicos têm sua influência decisiva; norteando suas ações cumpre-lhe a defesa permanente do nome e dos interesses do Banco, bem como a distribuição criteriosa do crédito financeiro.

Sobre esta questão teremos oportunidade de fazer novas referências no tópico "Responsabilidades externas".

## POSIÇÃO JURÍDICA

### *Responsabilidades internas*

Últimamente vem a Diretoria do Banco do Brasil concedendo poderes cada vez mais amplos aos Gerentes de Agências. Encontram eles tão vasta liberdade de ação, que poucas são as atividades sujeitas, ainda, à integral autorização da Direção-Geral.

A propósito, e para ressaltar as atribuições e responsabilidades de um Gerente, vejamos quais são os poderes constantes da procuração que, em nome do Banco, lhe outorga o Presidente:

— Cobrar e receber capitais, juros, valores e objetos que pertençam ao Banco ou que lhe sejam entregues.

— Dar quitação de tôdas as quantias que efetivamente receber em nome do Banco.

— Assinar contratos por escrituras públicas ou particulares, aceitando e estipulando cláusulas ou condições.

— Receber garantias reais ou fidejussórias, em segurança de quaisquer dívidas.

— Solicitar, perante autoridades competentes, o que preciso fôr, ainda que em processos administrativos.

— Promover medidas preventivas e assecuratórias de direitos e interesses, como protestos, seqüestros, etc.

— Requerer falências e representar o outorgante nas que forem aforadas, fazer e assinar declarações, etc.

— Nomear e constituir advogados para quaisquer causas e demandas, dando-lhes procuração em poderes especiais.

— Nomear e constituir advogado que represente o outorgante, perante quaisquer órgãos da Justiça do Trabalho, em quaisquer dissídios em que fôr reclamante, reclamado ou por qualquer forma interessado.

— Licitar na arrematação de animais apenados, podendo oferecer preço, pagar sinais, prestar fiança, etc.

— Juntamente com o Contador da Agência assinar documentos e títulos de dívidas, letras de câmbio, cheques, etc.

Responsável, em tão elevada escala, deve o Gerente cuidar pela eficiência do seu quadro de funcionários e tratar, desveladamente, do progresso de sua Agência. Deve estar habilitado a conduzir a Agência por veredas promissoras e acertadas, recebendo-a de seu antecessor e, passada sua gestão, entregá-la ao seu sucessor, em condições de ser dotada de ampliações planejadas e racionais. Assim, o exercício do cargo assemelha-se a uma corrida de revezamento, em que funcionários se sucedem, buscando, à margem de uma carreira proficiente e honrosa, a satisfação dos objetivos idealizados pela Casa a que servem num esforço homogêneo de servidores iguais.

No entanto, marginando êsse desempenho, deve estar sempre à tona o útil e indispensável instrumento da Alta Administração do Banco, o controle daquelas atividades, por meio de inspeções periódicas, que nunca devem ser espaçadas de mais de um ano.

As responsabilidades do Gerente não se restringem ao campo das operações bancárias e dos interesses financeiros. A cooperação para com os funcionários — não somente na condução dos trabalhos internos, mas também na solução de problemas particulares, e orientação sobre questões pessoais, tem sua influência direta sobre os serviços da Agência. Da mesma forma a indispensável colaboração com administradores de outras filiais tem repercussão nos interesses gerais do Banco, a serviço do qual todos se encontram nas mesmas condições.

### *Responsabilidades externas*

Entre as dificuldades naturais com que depara um Gerente recém-nomeado podemos apontar as questões jurídicas em que o Banco é parte interessada. Não vamos nos limitar a fazer referência a leis de interesse coletivo, cuja aplicação mantém ligação estreita com o Banco do Brasil, que desempenha importantes funções junto ao Governo. Pretendemos mencionar a existência de casos jurídicos, ações legais, etc., em que o Banco tem, como parte, interesse imediato.

Nem tôdas as Agências são providas de advogados que as atendam normalmente. Quase sempre um causídico é sediado numa Agência, ficando sob sua jurisdição os serviços de 4, 5 ou 6 filiais circunvizinhas. Disso resulta, muitas vezes, ocorrência de chamados simultâneos, de duas ou mais Agências, que necessitam de sua assistência profissional, o que nem sempre pode ser conciliado.

Queremos ressaltar, então, além dos conhecimentos técnicos e administrativos que devem caracterizar o Gerente na solução de propostas de operações, como também a qualidade que lhe é exigida para decidir imediatamente certas questões de ordem jurídica, tomando iniciativas que demandam agilidade mental, raciocínio equilibrado e conhecimento do assunto. Não possuem as Agências "guias", "manuais" ou "vade-mécum" para uso da

Gerência, que deve basear-se nas instruções gerais e no discernimento de seu titular.

Não seria, então, o caso de exigir-se do Gerente conhecimentos elementares de Direito Civil e Comercial?

#### TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO

##### *Atributos necessários ao desempenho das funções de Gerente*

No afã de colocar "the right man on right job", vem o Banco utilizando métodos de seleção para preenchimento das vagas que surgem continuamente, critério quase eficiente, aliás, e que será comentado em tópico próximo. O que focalizaremos a seguir são as qualidades desejáveis de um candidato ao integral desempenho das funções de Gerente.

Sobre ser um profissional competente, entusiasta pelo Banco, honesto a toda prova, melhor Gerente será o que mantiver completo sentimento de segurança em relação aos serviços, tratando democraticamente seus subordinados e sua clientela, qualidades que se completam com requisitos de bom falante, integridade física e intelectual, personalidade e profundo conhecimento de suas funções.

Infelizmente nem todos os elementos ao serem investidos no cargo são portadores desses atributos. Muitas vezes a imperícia ou temeridade, embora escudadas na mais completa boa-fé, podem comprometer seriamente o prestígio e os altos interesses do Banco.

Além do enunciado linhas acima, temos gosto em abrir espaço para ouvir a opinião abalizada de mestres como FAYOL, TEAD, COOPER, PIGORS e outros, que estudaram detidamente as qualidades exigidas de um administrador para sua qualificação como "bom chefe". Essas opiniões estão brilhantemente pesadas e medidas pelo nosso ilustre patriota e professor, WAGNER ESTELITA CAMPOS, em sua obra "Chefia, Sua Técnica e Seus Problemas". (6) As principais qualidades são:

- a) Energia física e nervosa;
- b) integridade, coragem, lealdade;
- c) inteligência;
- d) cultura geral;
- e) capacidade administrativa;
- f) noções gerais sobre as funções essenciais da empresa;
- g) capacidade técnica;
- h) senso de determinação e direção;
- i) decisão;
- j) entusiasmo;
- l) cordialidade e afeição;
- m) eqüidade;
- n) habilidade educativa;
- o) fé;
- p) respeito pela personalidade alheia.

(6) CAMPOS, Wagner Estelita — *Chefia, Sua Técnica e Seus Problemas* — Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1947, página 136.

Não cabe aqui um estudo minucioso sobre cada um dos tópicos acima, que se salientam pela menção, também ligeira, dos característicos do mau chefe, o que fazemos linhas abaixo, transcrevendo, antes, palavras do professor WAGNER ESTELITA CAMPOS e justificando a inclusão destes elementos "negativos" para mostrar como o

"conhecimento das qualidades do chefe facilita, evidentemente, a escolha de bons chefes; a consideração dos característicos em causa pode contribuir para evitar ou, pelo menos, diminuir, a escolha dos maus". (7)

Eis alguns desses característicos:

- a) Injustiça, parcialidade;
- b) não praticar o que se preconiza;
- c) falta de responsabilidade e de interesse pelo trabalho;
- d) arrogância;
- e) ignorância do trabalho (bluffing);
- f) precipitação;
- g) impaciência;
- h) inabilidade educativa;
- i) mentalidade fechada às sugestões;
- j) falta de consideração pelos subordinados;
- l) excesso de familiaridade com os subordinados;
- m) disciplina fraca;
- n) incapacidade em inspirar confiança;
- o) ausência de autoconfiança.

E' bem verdade que dificilmente se poderá "filtrar" um funcionário através de todos os fatores indicados, positivos e negativos, antes de atribuir-lhe funções que requeiram tais elementos. JOHN M. PFIFFNER, num esboço minucioso do que personifica um supervisor, estudou os vários aspectos do problema, salientando as questões práticas e as questões acadêmicas, afirmando:

"It is rather universally agreed, that the scientific investigator must be guided by hypothesis." (8)

Embora distinto o estudo que deve ser feito em relação ao cargo e ao seu ocupante, muito facilitada estará a determinação dos atributos necessários ao desempenho das funções de gerente, se conhecermos o nível de dificuldade, o volume das tarefas e o peso das responsabilidades que incorporam o cargo. No terreno dessa análise, encontramos no livro "Personnel Handbook", a seguinte orientação:

"The level of difficulty indicates how complex the job is and what it takes on the part of the worker to perform the tasks.

Such items are usually considered in evaluating a job for setting rates of pay. The items must be carefully defined. Some of the more common items are as follows:

— Responsibility — How much is required in terms of responsibility — for the work of others, for equipment, for material, for safety, for cooperation, of others, for plant policy, for handling money, for public relations?

Knowledge — What specific knowledge is required to do this job? This may include knowledge of machines,

(7) CAMPOS, Wagner Estelita — *Chefia, Sua Técnica e Seus Problemas* — Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1947, página 187.

(8) PFIFFNER, John M. — *The Supervisor's Management Job* — American Management Association, N. One, 2d. Ed. — January, 1948, pag. 25.

process, materials, techniques, policy, materials formulas, government regulations and the like.

— Initiative — How much ability is required to meet new situations?

— Mental alertness — How much attentiveness to quickly changing conditions is required to successfully perform the tasks?

— Judgment — To what extent are independent decisions made that require careful considerations of a number of facts and situations?

— Dexterity — How much quickness, deftness, and careful coordinations of muscles is required to meet production standards?

— Accuracy — What degree of precision is necessary to perform the work successfully? What are the tolerances permitted?

— Experience and education required.

Other factors — May include intelligence, adaptability, complexity of duties, strength, ability to plan, skill and the like." (9)

Pelo exposto, que bem mais extenso poderia ser, temos a confirmação da importância que cerca o nosso problema e do significado imenso de seu estudo.

#### *Capacidade técnica e administrativa*

Circundando as qualidades apontadas no tópico anterior, a capacidade técnica e administrativa decide o valor funcional do titular de uma gerência.

Agindo como financista e banqueiro, há de ter o Gerente larga visão comercial e o suficiente técnico administrativo para gerir uma Agência bancária. Aliando arrôjo à cautela, perspicácia ao bom senso, confiança ao discernimento, o Gerente do Banco do Brasil tem em suas mãos as rédeas de todo o movimento financeiro da jurisdição.

A função administrativa, componente do grupo das funções essenciais de qualquer empresa, estabelece para o Gerente uma linha de ação caracterizada, segundo FAYOL, nas seguintes fases:

*Previsão* — "perscrutar o futuro e traçar o programa de ação";

*Organização* — "constituir o duplo organismo, material e social da empresa";

*Comando* — "dirigir o pessoal";

*Coordenação* — "ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços";

*Contrôle* — "velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas". (10)

Conforme observa o mesmo autor, à medida que um chefe sobe a escala hierárquica, decresce a importância da capacidade técnica, aumentando a capacidade administrativa. Assim, temos que ao Gerente estão entregues, em maior dose, as funções puramente administrativas no exercício das quais terá ele que observar os passos acima indicados.

(9) MEE, John F. — *Personnel Handbook* — New York, Ronald, 1951, págs. 144/145.

(10) FAYOL, Henri — *Administração Industrial e Geral* — São Paulo, Editora Atlas, 1950, página 17.

Para a Direção-Geral do Banco existe certa facilidade de medir a capacidade técnica e administrativa, a competência e o valor do funcionário investido num posto de gerência. A ela, então, o dever de exigir o cumprimento de suas instruções, orientando-o ou afastando-o do cargo tão logo essa medida se imponha. Claro está que, se erros foram cometidos no provimento de determinados cargos, cu no exercício dos mesmos, cabe o corretivo imediato, de molde a evitar-se conseqüências desastrosas.

O Professor HENRY REINING JR. acentuou em aula que, a um chefe incumbe: conhecimentos técnicos do trabalho (The work); observância do regulamento interno (The rules) e capacidade de direção do trabalho de terceiros (The people), acrescentando que, segundo levantamentos feitos nos E.U.A., 85% dos supervisores foram considerados falhos, por não preencherem esta última condição.

E' o próprio desempenho que espelha a capacidade real do indivíduo, mas antes, há outros instrumentos para a obtenção de resultados, os mais satisfatórios, como veremos nos tópicos seguintes. As atividades de um Gerente ultrapassam o terreno das relações humanas e o campo dos serviços internos, culminando em sua atitude como homem de negócios e profissional de visão e competência comercial.

#### *Seleção para o cargo*

Como se sabe, o cargo de Gerente é exercido "em comissão", o que tem caráter de temporariedade, e, como os demais dessa natureza, está condicionado à nomeação por livre escolha e confiança do Presidente, após a respectiva concorrência.

No entanto, seja-nos permitido dizer que, ao nomeá-lo, é relativa a segurança que tem o Banco em saber se o candidato possui aptidões para administrador. Atualmente, qualquer escriturário que atenda a determinados requisitos regulamentares, tais como, cargo efetivo, fé-de-ofício isenta de notas desabonadoras, etc., pode concorrer e, facilmente, ser nomeado Gerente de uma Agência de 6.<sup>a</sup> classe. Quase todos são novos, alguns inexperientes e sem a habilidade necessária para aquelas funções.

Mesmo que tenha sido rigorosa a seleção, observado com rigor o mérito dos candidatos, ainda assim não cabe dispensar, totalmente, o treinamento em serviço.

Conforme dissemos no início deste trabalho, estamos tratando, unicamente, de titulares em sua primeira investidura e das grandes vantagens que resultariam de cursos de aperfeiçoamento para os mesmos, qualquer orientação metódica, ou outro meio de treinamento em serviço, que é a forma de maior proveito.

Sem receio de errar, podemos afirmar que mesmo alguns comissionados mais categorizados teriam muito a lucrar, e também suas Agências, se

tivessem êles, agora, a oportunidade de receber alguns ensinamentos técnicos, principalmente no que diz respeito à política de crédito preconizada pela Superior Administração e ao campo específico das relações humanas. Êsses elementos são fundamentais para o êxito que é de se esperar de todos os Gerentes.

Dado o valor que se atribui à capacidade técnica e administrativa, o funcionário possuidor de maiores credenciais, embora não seja o mais antigo deve ser o preferido para o preenchimento das vagas que ocorrerem, incluindo nessas "credenciais" o aproveitamento demonstrado em cursos que o Banco por certo instituirá.

Estamos convictos de que o Banco enfrentará o problema, pois não está distante a solução desejada. WAGNER ESTELITA CAMPOS, referindo-se à importância da seleção, assim se exprime:

"Enquanto se perseverar na crença, consciente ou não, de que os postos de chefia podem ser preenchidos sem os cuidados de ordem técnica e moral requeridos, muito esforço se fará em vão e muita energia e capital continuarão desperdiçados ou inaproveitados." (11)

Face às contingências inerentes ao difícil cargo a que nos estamos referindo, o que interessa é menos quantidade que a qualidade e atributos requeridos dos candidatos.

#### *Necessidade de Treinamento e Aperfeiçoamento*

"A cultura é justamente o elemento mais suscetível de educação e treino." (12)

"O treinamento serve, direta ou indiretamente, a todas as funções da administração de pessoal." (13)

Como vimos nos tópicos anteriores, são vastas as atribuições de um Gerente de Agência e complexas as qualidades que dêle são requeridas. Não há negar, portanto, a necessidade de o Banco prover meios de aprimoramento das técnicas administrativas dos dirigentes das numerosas células bancárias, que no seu conjunto formam o próprio Banco do Brasil.

E' imprescindível um treinamento planejado; a prática resultante do exercício profissional é de grande valia, porém muito individual, dependente do tempo, condicionada às características de cada um, ao passo que o ensinamento dirigido, além de mais eficiente, previne maior cabedal de conhecimentos.

O treinamento é função que deve merecer cuidados especiais da Administração, visto que o fator humano representa todo o espírito da organi-

(11) CAMPOS, Wagner Estelita — *Chefia, Sua Técnica e Seus Problemas* — Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1947, página 21.

(12) JONES, Arthur J. — *A Educação dos Líderes* — Rio de Janeiro — Cia. Editora Nacional, 1942, página 35.

(13) LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. — *A Importância do Treinamento* — in "Revista do Serviço Público", Ano VII, Volume I, n.º 2, fevereiro de 1944, página 27.

zação, senão sua própria estrutura interna. A fim de contrabalançar os efeitos dos fatores negativos que cercam a seleção desprovida de requisitos técnicos, cabe-nos lançar mão do recurso do treinamento, como supletivo da seleção e como "polimento" da escolha feita.

Nos E.U.A., dizem MOSHER, KINGSLEY e STAHL, importantes instituições educacionais, como a American University, têm dedicado particular atenção ao assunto de promoções e provimento de cargos de direção, merecendo citação o que tem realizado o Departamento de Agricultura e o "Bureau of Standards". Nesse grande país, segundo depoimento de MARIA DE LOURDES LIMA MODIANO,

"O treinamento de homens está tão generalizado que, partindo do modesto aprendiz de uma fábrica e passando pelos operários, contramestres e demais empregados, atinge até os mais altos postos, quer técnicos, quer administrativos, como diz Diemer: O princípio do treinamento está sendo aplicado até aos Diretores-Gerais, que são obrigados a ler determinados artigos e livros da biblioteca e frequentar clubes e organizações de Diretores, onde são discutidos problemas de direção." (14)

WALTER DIETZ, (15) um dos responsáveis pelo Setor de Treinamento Industrial, da "War Manpower Commission", expondo os princípios em que se baseia o novo método de treinamento traçado pelo mencionado Setor, indica as 5 qualidades indispensáveis a cada chefe:

- a) Conhecimento do trabalho;
- b) conhecimento das responsabilidades;
- c) capacidade para dirigir;
- d) capacidade para planejar;
- e) capacidade para instruir.

Todo treinamento envolve meios de se ampliar essas capacidades, sendo evidente a possibilidade de desenvolvimento da técnica de gerência. O novo método a que nos referimos é o "Treinamento sobre Relações no Trabalho" (Job Relations Training), que veio completar os anteriormente existentes: "Treinamento do Instrutor no Trabalho" (Job Instructor Training) e "Treinamento sobre Métodos de Execução do Trabalho" (Job Methods Training). Êsses programas foram criados nos E.U.A., onde são largamente utilizados com técnica e grandes resultados.

Quase nada se tem feito no Brasil em matéria de treinamento, atividade que desperta pouco interesse nos empregados, talvez por julgarem êles que "já é tarde" para o treinamento em serviço ou por acharem que o aperfeiçoamento só pode ser obtido nas escolas. Para o empregador e para o empregado, os benefícios são recíprocos, como acentua o dr. ARLINDO RAMOS:

"A organização lucra com o treinamento de seus empregados, mas igualmente lucram êles com seu aprimora-

(14) MODIANO, Maria de Lourdes Lima — *Critério da Escolha de Chefes*, monografia publicada pelo D.A.S.P. — Rio — 1949 — pag. 28.

(15) DIETZ, Walter — *Treinando novos Supervisores na Arte de Dirigir* — in "Revista do Serviço Público", Ano VII, Vol. III, n.º 2, agosto de 1944, página 44.

mento funcionai e possibilidades de melhorar sua situação em face da emprêsa.

“O treinamento, em primeiro lugar, ajuda a formação dos novos, depois preenche deficiências dos que não tiveram preparação sistemática e enfim, orienta os executores e supervisores nos meios mais fáceis e seguros de realizar o trabalho.” (16)

Segundo HARVEY WALKER, (17) muitos países europeus, especialmente a França e Itália, adotaram a admissão em postos administrativos, com base no currículo das faculdades, seguindo-se o treinamento prático em serviço.

Aliás, aqui no Brasil, o Instituto Rio Branco utiliza um critério bem avançado e semelhante ao citado, no preparo de candidatos à carreira diplomática. Seu programa consiste em ensinamentos práticos, em serviço, após a conclusão do curso de preparação, ministrado no próprio Instituto.

Realmente, se temos algo em vista, “o melhor treinamento é”, justamente, como afirma com muita propriedade o professor HENRY REINING JR., “aquêlê que procura resolver problemas específicos”. (18)

Não se deve aguardar o aperfeiçoamento através dos erros e dos longos anos de trabalho; o sistema atual pertence ao passado, quando a prática era o principal fator; hoje deve ser implantada a organização científica, como norteadora de ações e empreendimentos.

Os resultados do treinamento vão além do que à primeira vista podem parecer, como dizem MOSHER, KINGSLEY e STAHL:

“A systematic approach to the problem of training is dictated not alone in the interest of the service itself, but also in the interest of the workers who constitute it.” (19)

O Banco tem andado a passos largos; é natural que sinta necessidade de, por meio de um processo que vise aumentar a eficiência de seus funcionários, (20) prepará-los para cargos mais elevados, formando, pelo treinamento bem dirigido, um corpo de administradores especializados e tecnicamente preparados.

(16) RAMOS, Arlindo — *Psicologia Aplicada ao Trabalho* — Rio de Janeiro, Cia. Brasileira de Artes Gráficas, 1948, páginas 414/415.

(17) WALKER, Harvey — *Curso de Introdução à Administração Pública* — (Cursos especiais 02/52, da Escola Brasileira de Administração Pública, apostila mimeografada n.º 1C.06, página 4).

(18) REINING, Henry Jr. — *Curso de Administração de Pessoal* (Cursos Especiais da EBAP, 02/52), apostila mimeografada n.º 3.26, página 2.

(19) MOSHER, Wm. E., J. Donald KINGSLEY and O. Glenn STAHL — *Public Personnel Administration* — 3d. edition, N. York, Harper, 1950, pág. 430.

(20) PESSOA SOBRINHO, Eduardo Pinto e José Nazaré TEIXEIRA DIAS — *Princípios de Administração de Pessoal* — Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1949, página 193.

## CONCLUSÕES

1. Como vimos, o Banco possui, um grande contingente de funcionários — 14.300 pessoas trabalhando nas mais diferentes regiões do país; mas existe em seu meio quantidade suficiente para a escolha criteriosa, correta e justa de bons e competentes administradores? Mesmo que todos sejam possuidores de cultura, inteligência, diplomas, etc., ainda assim não se pode dispensar o aperfeiçoamento que vamos focalizar no capítulo seguinte.

2. Acima de tudo, a honestidade do Gerente deve caracterizar as exigências de seu cargo, responsável que é pelo encaixe e por tôdas as operações da Agência. Agora que o Banco está atualizando seu Regulamento Interno, poderia acrescentar alguns itens, mediante os quais fôssem previstos processos mais rigorosos e penas mais severas que as atuais e o definitivo impedimento para novas comissões de todo aquêlê que se envolvesse em faltas previstas pelas instruções internas, capazes de comprometer a ética profissional.

3. Nos boletins de informações, que melhor seriam se fôssem distintos dos que se referem aos demais funcionários, deveria haver maior número de itens, de molde a poder o Inspetor indicar qualidades particulares a cada um e que não constam do atual formulário. Da mesma forma, nos boletins de escriturários deveria haver quesitos indicativos de aptidões para cargos de administração, independente da “impressão sobre o funcionário” a ser manifestada pelo informante. E’ desejável, ainda, que as Agências não permaneçam grande lapso de tempo sem a visita orientadora e fiscalizadora dos Inspectores do Banco.

4. As reuniões de Gerentes e Inspectores, como as que se estão realizando no momento, devem ser feitas periodicamente, pois o intercâmbio de idéias muito contribui para o desenvolvimento e uniformidade dos serviços. Muitas das sugestões colhidas nessas reuniões podem ser aproveitadas em benefício geral da organização.

5. A Diretoria deve suprir as Agências de manuais, instruções e demais publicações especializadas, que visem orientar os administradores, estimulando o estudo de assuntos ligados à carreira. De grande alcance seria a criação, na Direção-Geral, de uma seção de consultas, destinada à orientação dos Gerentes, em intercâmbio com os Inspectores, objetivando, entre mais, a uniformização dos serviços. Esse órgão, que se comporia de elementos provenientes dos diferentes departamentos, estaria em condições de prestar informações gerais e imediatas, resolvendo com presteza as dúvidas levantadas pelas filiais.

6. Para melhor eficácia dos processos de seleção, o Banco deveria, ao estudar a designação do Gerente de uma Agência, levar em conta, além das condições atuais, as especializações dos candidatos, dando preferência aos que tenham obtido aperfeiçoamento e treinamento práticos: a escolha seria,

então, realizada por meio de "pontos", que não deixa de ser um método objetivo e justo.

7. Um ponto de grande interesse é a criação da "carreira de administradores", de forma que constitua uma reserva de gerentes competentes e preparados. Esse quadro poderia ser integrado, não só de próprios funcionários do Banco, mediante seleção, como pela admissão de elementos de fora, já habilitados em assuntos administrativos e econômicos ou experimentados na vida bancária. No recrutamento para sua constituição, poderia ser utilizado o critério de pontos, atribuindo-se "pêso" às provas escritas, habilitações comprovadas, tempo de serviço bancário, diplomas universitários, qualificações pessoais, etc.

8. Mesmo existindo essa carreira, os cargos continuariam a ser exercidos em comissão, pois o Banco terá sempre liberdade em escolher, experimentar, substituir os titulares. Os elementos estranhos necessitariam do interstício de 2 anos antes de assumir qualquer posto de direção, sendo preferível que a nomeação para Gerente recaia somente em componentes do "quadro de administradores", o que, em si, significaria uma "seleção prévia".

9. Introduzidas que sejam as modificações previstas neste pequeno esboço, ou, pelo menos, consideradas dignas de estudo, não se poderá crer que reste funcionário (gerente, comissionado ou candidato a cargos em comissão), conhecedor desses métodos e do valor de seus resultados, que, de sua consciência, se mantenha hostil ao mesmo.

#### SUGESTÕES

Sobre o nosso tema por certo haveria muito que dizer e muito de valioso que apontar; desejável seria um completo ensaio e uma ampla demonstração da importância do problema. Pensamos, todavia, que conhecimentos comuns da matéria de administração científica, além do esboço realizado fôlhas atrás, nos permitem uma receptividade razoável do que nos propomos neste trabalho.

O nosso ideal é, dentro da maior modéstia e com todo o respeito, sugerir à Superior Administração do Banco do Brasil a

instituição de atividades internas no sentido de *treinar* e *aperfeiçoar* os Gerentes de suas Agências do interior, notadamente os mais novos, ou seja, os que se encontram em sua primeira investidura, e, ainda, o preparo daqueles que vão iniciar-se no exercício desse importante cargo".

Essa medida seria, agora mais do que nunca, oportuna, a considerar-se o desenvolvimento e a até então nunca alcançada expansão do Banco do Brasil. A solução lhe está reservada, como reservados estão os meios e os métodos a empregar, cabendo-nos, outrossim, sugerir algo mais, em tórno de nossa idéia principal:

*Participantes do curso* — O curso a ser instituído visaria, como se disse, primordialmente os elementos novos, em sua primeira investidura. Assim, os funcionários selecionados para a comissão de Gerente, ou os que estivessem em exercício em período inferior a um ano, teriam sua matrícula obrigatória. Igualmente, aqueles que se candidatassem voluntariamente, ou, segundo parecer dos Inspectores que tenham visitado as Agências, aqueles que, não se enquadrando em nenhuma das hipóteses, tivessem necessidade do aperfeiçoamento em tela.

*Sistema de ensinamento* — Julgamos praticamente desaconselháveis cursos de feição acadêmica, pois os objetivos a alcançar se caracterizam mais no campo específico e imediato do trabalho. Assim, o curso de treinamento do Banco do Brasil versaria sobre assuntos ligados diretamente às funções de Gerente e consistiria em aulas práticas, para as quais não teria o funcionário necessidade de se afastar dos serviços. A primeira parte do curso poderia ser ministrada por correspondência, durante dois meses, mais ou menos, findos os quais o interessado viria ao Rio, para aperfeiçoamento por mais um mês, por meio de contato direto com os diferentes setores da Direção-Geral, recebendo ensinamentos mais específicos e esclarecimentos mais objetivos. No decorrer dos dois primeiros meses teria o funcionário oportunidade de fazer sugestões e verificar e anotar dúvidas, ligado como está à sua própria Agência.

*Direção do Curso* — Por certo o curso seria, pelo menos inicialmente, ministrado na Direção-Geral. Sua organização e direção competiria à seção lembrada anteriormente ("Conclusões"), ou a uma comissão subordinada à Superintendência ou ao Departamento de Funcionalismo. Posteriormente, se a prática o aconselhasse, poderia o curso se estender a outros locais, descentralizando, assim, parte dos encargos da Direção-Geral. Para efetivação dessa importante medida, o Banco poderá lançar mão de professores competentes, técnicos em matéria de programas de seleção e treinamento, além de funcionários de categoria, habilitados em assuntos administrativos e financeiros.

As funções administrativas exigem de seu titular inteira dedicação e esforços tendentes a aumentar seu nível de produção e seu aperfeiçoamento cultural e profissional. O curso ora lembrado seria um meio de grande alcance para a difusão dos conhecimentos necessários ao funcionalismo da Casa. Os resultados de um treinamento racional se espelham no efeito moral dos beneficiados e no melhor domínio da situação geral dos serviços, em meio de inteira sensação de segurança e bem-estar.

O Banco entenderá quais as providências cabíveis ao assunto presente; determinará possíveis modificações; não será preciso, contudo, aguardar os primeiros resultados do nosso pretendido curso



DE APERFEIÇOAMENTO para lhe medir a importância, pois seu grande significado e suas imensas vantagens já nos estão à vista.

## BIBLIOGRAFIA

## LIVROS

FAYOL, Henri — *Administração Industrial e Geral* — São Paulo, Editora Atlas S./A., 1950.

FREITAS, Byron Tôrres de — *Administração de Pessoal* — Rio de Janeiro, Ed. Panamericana L. 1945.

JONES, Arthur J. — *A Educação dos Líderes* — Rio de Janeiro, Cia. Ed. Nacional, 1942.

MEE, John F. — *Personnel Handbook* — New York, Ronald, 1951.

MOSHER, Wm. E., J. Donald KINGSLEY and O. Glenn STAHL — *Public Personnel Administration* — 3d. edition, New York, Harper, 1950.

RAMOS, Arlindo — *Psicologia Aplicada ao Trabalho* — Rio de Janeiro, Cia. Bras. Art. Gráf. 1948.

## "REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO"

CORRÊA, Paulo Lopes — *O Problema da Direção* — Ano IV, vol. IV, n.º 1, outubro, 1941.

DIETZ, Walter — *Treinando Novos Supervisores na Arte de Dirigir* — Ano VII, n.º 2, agosto, 1944.

FREITAS, Byron Tôrres de — *Importância das Funções do Supervisor* — Ano VII, vol. II, n.º 1, abril, 1944.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro — *A Importância do Treinamento* — Ano VII, vol. I, n.º 2, fevereiro, 1944.

MATOS, Alexandre Morgado de — *O Aperfeiçoamento e a Arte de Dirigir* — Ano VII, vol. III, n.º 1, julho, 1944.

## DIVERSOS

*Banco do Brasil S.A.* — Regimento Interno — Codificação de Instruções Circulares sobre Funcionários (CIC-FUNCI).

MODIANO, Maria de Lourdes Lima — *O Critério da Escolha de Chetes* — Monografia publicada pelo D.A.S.P., 1949.

PIFFNER, John M. — *The Supervisor's Management Job* — American Management Association, Number One, 2, Ed. N. Y., January, 1948.