

O Servidor Britânico de Amanhã

ARTHUR H. M. HILLIS

(in *Public Administration Review* n.º 3, 1951)

I

O TÍTULO deste artigo pode parecer presunçoso. Devo, porém, declarar, logo de início, que não possuo o dom da profecia e que não me move qualquer dose especial de parcialidade no exame da organização de que sou um dos membros. É verdade que, como funcionário de carreira do Serviço Civil Britânico, meus pontos de vista podem sofrer a influência da maneira profissional ou nacional de sentir e ver as coisas. Para isso, peço a tolerância do leitor. Acontece, porém, que durante o período que sucedeu imediatamente ao de após guerra, tive o privilégio de tomar parte no programa de recrutamento e seleção de pessoal destinado a preencher os claros que se verificaram nos quadros do serviço público inglês em virtude da suspensão desse mesmo recrutamento de 1939 a 1945, acontecendo, também, que o leitor estrangeiro talvez esteja interessado por uma tentativa de fixação do "perfil" dos jovens de ambos os sexos que ingressaram nos referidos quadros, de 1946 para cá, jovens esses de cujo grupo, segundo se espera, hão de sair, em elevada proporção, os líderes de amanhã.

Limitarei, todavia, esse exame às classes superiores do funcionalismo inglês, isto é, à *classe administrativa*. No espaço de que disponho aqui, não seria possível pretender tratar, de modo amplo, do serviço civil inglês; mas como ele representa, num certo sentido, uma espécie de microcosmo da própria Grã-Bretanha de após guerra — não diferindo, em substância, os seus cientistas, engenheiros, juristas e outros profissionais dos respectivos correspondentes na esfera das atividades privadas — a sua *classe administrativa*, com seu processo, de treinamento, sua experiência e perspectivas, passa a constituir uma das características distintivas de toda a administração pública britânica. Além disso, muito embora essa classe seja, do ponto de vista quantitativo, uma parcela proporcionalmente pequena do total de servidores públicos da Inglaterra, a influência que ela exerce sobre o caráter do serviço civil do país é geral e importante.

A tradicional política do governo de Londres no campo do recrutamento para as carreiras em geral, e para a *classe administrativa* em particular, é bastante conhecida, motivo por que considero desnecessário comentá-la detalhadamente. De uma maneira sumária, seus pontos cardiais são os se-

guintes: recrutamento de indivíduos jovens, tendo em vista as possibilidades de que façam carreira; uma ligação muito íntima entre as condições de admissão e o sistema de ensino do país; o realce dado à cultura geral e não à especializada como base para as carreiras; um sistema de seleção que observa — mas não influencia — o *curriculum* dos colégios e universidades e, finalmente, como corolário dos pontos mencionados, o desejo de que os candidatos que não obtiveram êxito nos concursos para o serviço civil não sejam prejudicados ou não se vejam em posição desvantajosa nos estudos a que se dedicarem depois desse concurso, visando a abraçar outra profissão qualquer.

É interessante notar a fidelidade com que se obedeceu a esses princípios durante o período de quase um século a contar da data da criação da Comissão do Serviço Civil que assinalou a transição da idade do protecionismo para a do sistema do mérito. Esses princípios foram enunciados, com clareza e segurança, por Lord Macaulay em seu relatório (1854) sobre o recrutamento para o serviço Civil Indiano, podendo suas observações serem aplicadas, com muita propriedade, ao serviço civil inglês. Macaulay disse que "é importante o fato de não ter o candidato que fracassa num concurso para o serviço público o menor motivo para lamentar o tempo e o trabalho que despendeu no respectivo preparo para esse concurso, seja qual for o ofício ou profissão a que deseje, posteriormente, dedicar-se...". afirmando, também, que "um excelente preparo geral capaz de ampliar e reforçar os conhecimentos do indivíduo deve preceder o preparo especial que deverá qualificá-lo para o cumprimento dos deveres de seu cargo". (1)

Sessenta anos mais tarde, lá pelo fim da primeira Guerra Mundial, deparamos com linguagem similar empregada por uma comissão (presidida por um membro da Comissão do Serviço Civil e constituída por vários educadores proeminentes) que fôra criada especialmente para determinar quais as mudanças que deveriam ser introduzidas no sistema de seleção em vigor para a *classe administrativa*. Em seu relatório, manifestou-se da seguinte maneira a referida entidade:

... somos de opinião ... que os concursos continuem a ser uma prova de conhecimento e de capacidade geral e não especializada, e que devam

(1) Relatório sobre a *Indian Civil Service Examination* — Câmara dos Comuns, 29 de janeiro de 1855.

ser os meios de seleção, baseados no atual plano de Ensino Nacional, daqueles candidatos que demonstrarem possuir maior talento e que levaram maior vantagem sobre os demais nesse plano de ensino. Achamos que a melhor qualificação para um servidor civil é ter boa capacidade inata, desenvolvida por uma educação racional e consistente, desde o berço até a maturidade... Não queremos que os candidatos adaptem sua instrução aos concursos; ao contrário, são esses concursos que devem ajustar-se às principais formas de instrução geral. Somos de opinião que é muito importante o fato do indivíduo, que se submete a um concurso e não consegue aprovação, estar perfeitamente em condições de abraçar outras profissões cuja índole não seja técnica como se jamais tivesse pensado em outra coisa. (2)

O leitor pode imaginar que essa continuidade de diretrizes constitui prova da excelência da primitiva concepção ou pode, ainda, acreditar que ela revela apenas que os membros da Comissão do Serviço Civil, como os Bourbons, nada mais podem aprender ou desaprender. Não disfarço minha particular preferência pela primeira hipótese. Acontece, porém, que muito embora continue inalterável a diretriz básica, a ampliação do conhecimento humano durante o século dezanove importou em contínuos aumentos do campo de ensino universitário, levando os processos de seleção necessariamente em conta as mudanças operadas nesse campo.

No momento, a prova acadêmica normal para o ingresso na classe administrativa — conhecida, geralmente, por Método I — compreende, além de certas matérias obrigatórias, uma série de setenta outras de natureza facultativa das quais o candidato pode escolher, dentro de certos limites, as que estudou nas universidades. As matérias compulsórias valem, no total, trezentos pontos e as facultativas setecentos, reservando-se mais trezentos para as entrevistas realizadas por uma comissão de seleção final, em Londres, dependendo a colocação do candidato no concurso do total de pontos obtidos. Este é o método histórico de seleção dos integrantes da classe administrativa do serviço civil britânico, organizado com base em princípios enunciados por Macaulay, intimamente relacionada essa seleção com o ensino universitário do país e aprovada através de quase um século de experiência. É esse, realmente, o método que empregamos para selecionar a maioria de nossos recrutas administrativos.

Quando, porém, se restringiu o recrutamento, isto depois de terminada a segunda Guerra Mundial, as condições então predominantes impuseram a adoção de novos métodos. Nos seis anos transcorridos a contar da data do último concurso realizado antes da guerra, os jovens que poderiam anualmente candidatar-se aos cargos da adminis-

tração pública, foram afastados de seus estudos para servirem às forças armadas, à defesa civil e aos órgãos de emergência incumbidos de execução dos trabalhos governamentais de tempo de guerra ou para desempenharem funções civis essenciais. Nessas circunstâncias, estava fora de cogitação uma prova escrita formal de ordem acadêmica. No entanto, os membros da comissão selecionadora se empenhavam no sentido de impedir que o padrão intelectual da classe administrativa fôsse drasticamente prejudicado com o conseqüente prejuízo para a qualidade dos serviços por serem prestados a uma outra geração. Estas questões prenderam nossa atenção de 1941 em adiante. De outro ângulo, o problema do recrutamento no após guerra foi confiado pelo governo, de uma maneira geral, a uma subcomissão do *National Whitley Council* (de que fazia parte o primeiro membro da Comissão de Serviço Civil).

O relatório dessa subcomissão (3) apresentado ao Parlamento em 1944, recomendou, entre outras coisas, um esquema de recrutamento para a classe administrativa no período de após guerra, esquema esse que nada mais era do que a fiel reprodução de certas propostas anteriormente apresentadas pelos membros da Comissão de Serviço Civil. Em suma, o plano previa: (a) a exigência, como requisito para a inscrição no concurso, de certos padrões mínimos de instrução; (b) a realização de provas escritas de qualificação do tipo das que não requerem preparo especial; (c) a realização de uma série de testes para fins de determinação das virtudes pessoais do candidato e baseados na experiência dos órgãos de seleção da Secretaria da Guerra, para a escolha dos candidatos para as comissões do Exército Britânico, mas com uma considerável adaptação às exigências do serviço civil, e (d) uma entrevista pelo *Final Selection Board*, em Londres, cujo veredito, proferido depois do exame completo das provas, inclusive dos relatórios sobre o comportamento dos candidatos nos testes, determinará, finalmente, o seu sucesso ou seu fracasso.

Como parte dessas disposições, decidiram os membros da comissão, na primavera de 1946, criar o *Civil Service Selection Board* (mais conhecido por CISSB). Tem-se definido a função desse organismo como a de um órgão examinador em que o examinando deve submeter-se, ao lado de seus competidores, a uma série de testes e exercícios de vários dias de duração, nos quais ele pode ser observado e examinado, não só isoladamente, mas, também, como membro de uma equipe. O papel do CISSB foi, desde o início, apenas consultivo; não tem autoridade para aceitar ou rejeitar, em instância final, o candidato. Cabe-lhe, isto sim, apresentar ao *Final Selection Board* um relatório sobre cada um dos examinandos, com a

(2) *Report of the Committee Appointed by the Lords' Commissioner of His Majesty's Treasury, Cmd. 8657.* (H. M. Stationery Office, 1917.

(3) *Recruitment to Established Posts in the Civil Service during the Reconstruction Period; Statement of Government Policy and Civil Service National Whitley Council Report, Cmd. 6567* (H. M. Stationery Office, 1944).

respectiva classificação e o seu parecer sobre sua aceitação ou rejeição, cabendo ao *Board* citado decidir a questão.

Do fim de 1945 a primavera de 1950, foi levada a efeito uma série de provas (a que chamamos de "concursos de reconstrução") de acordo com o plano que já descrevi e destinadas a preencher as vagas que se acumularam durante a guerra assim como a criar oportunidades de ingresso no serviço civil para aqueles que não tiveram ocasião de concorrer em condições normais a um emprego público em consequência da suspensão do recrutamento permanente no período de 1939 a 1945 (e a extensão do limite de idade para esses candidatos).

Eu podia prevêr nessa ocasião os acontecimentos: quando foram reiniciados os concursos em 1948, concordou-se que, durante um período de experiência, uma certa proporção das vagas verificadas anualmente seriam preenchidas por meio de provas planejadas na base do plano de "reconstrução" (inclusive os testes do CISSE), isto é, pelo que chamamos de Método II. A maioria das vagas ditas "normais" foram, porém, preenchidas pelo Método I ou, seja, pelo concurso de tipo acadêmico tradicional usado antes da guerra.

Como não estou interessado aqui no estudo das técnicas de seleção, nada mais direi a respeito dos testes do CISSE, a não ser para realçar o fato de que os membros da Comissão de Serviço Civil procuraram aferir não só as qualidades intelectuais e pessoais do candidato (tendo em vista o cumprimento dos deveres do cargo inicial) como também, suas possibilidades de aperfeiçoamento e de acesso, com o correr dos tempos, aos cargos superiores ou, pelo menos, mais elevados da hierarquia burocrática. (4) Na linguagem daquele velho catálogo dos comerciantes de vinho, "os membros da comissão não estão comprando para o consumo imediato mas, sim, formando um estoque que se transformará, com tempo e cuidado, numa vindima oportuna". Se esses membros da Comissão tivessem, porém, elaborado, especificamente (o que não fizeram) uma lista das qualidades ideais de um candidato, teriam, talvez, incluído entre essas qualidades, a capacidade de inteligência, competência profissional e prática, imaginação e iniciativa, capacidade de expressão oral e escrita, integridade e honestidade intelectuais, habilidade para tratar com as pessoas vitalidade e entusiasmo, adaptabilidade às situações e circunstâncias senso de responsabilidade e espírito público. Tal lista não seria exaustiva, mas os membros da comissão não procuraram avaliar essas qualidades numa base matemática. A decisão é, pois, sumária e geral, sendo a seguinte a pergunta que cabe em cada caso: "será este o homem que, em dez ou quinze anos, poderá transformar-se no administra-

dor competente e capaz e que há de ser um verdadeiro valor para o serviço público?"

II

Em consequência dos "concursos de reconstrução", cerca de quinhentas pessoas ingressaram na classe administrativa (5). O número dos concorrentes aprovados é mais elevado, mas muitos desses renunciaram à nomeação. Tentando uma análise, tomei por base os elementos à minha disposição no momento e relativos aos 491 homens e 86 mulheres aprovados, os quais podem ser considerados como representativos do pessoal recrutado no após guerra. Uma alta percentagem do número de homens (oitenta e um por cento) era constituída de veteranos (6) e desse grupo 347 haviam atingido no exército posições de graduados. Oitenta e dois por cento dos aprovados vieram das universidades: Oxford, 234; Cambridge, 154 e Londres, 87. Esses números podem sugerir que os concursos são planejados de modo que favoreça os candidatos que vêm dessas instituições de ensino. Não acredito nisso, por razões que tomariam muito espaço se fossem enumeradas aqui. Posso mencionar, porém, que, nos concursos normais abertos em 1939, Oxford e Cambridge forneceram noventa por cento dos candidatos aprovados, ao passo que nos "concursos de reconstrução", só forneceram sessenta e sete por cento, e a proporção de aprovados provenientes dessas duas universidades não se afasta demais da proporção total de candidatos por elas fornecidos, e Oxford e Cambridge cooperam, tradicionalmente, nos concursos para o serviço público, de sorte que os candidatos em potencial se sentem naturalmente, atraídos por uma ou por outra! (7)

Um exame dos documentos que registram a vida acadêmica dos candidatos aprovados põe à mostra uma distribuição razoavelmente ampla desses candidatos pelos principais cursos; mas talvez seja possível tirar alguma conclusão das relativas frequências. Um fato que se salienta, por exemplo, é o de que os classicistas perderam terreno para os historiadores; estes estão agora à frente com 122 candidatos aprovados (vinte e um por cento do total) e os classicistas, com apenas 93 (dezesesseis por cento), passaram para o segundo plano. Depois destes, vêm os formados pelos

(5) O total de candidatos inscritos e que foram aprovados pode ser encontrado no *Memorandum* a que se faz referência na nota n.º 4. Deve-se levar em conta, numa completa análise, o fato de que certos candidatos concorreram às vagas na classe administrativa e no serviço consular e os que obtiveram êxito em ambos os concursos deviam escolher a carreira que preferiam abraçar. Os números que apresento são, pelo menos, aproximados dos verdadeiros e servem aos propósitos de ilustração.

(6) Os veteranos não têm o direito a projetos extras nos concursos, mas é-lhes reservada uma cota substancial das vagas, desde que obtenham uma certa classificação nos concursos.

(7) Vide *Report of His Majesty's Civil Service Commissioners for the Period 1st January, 1941 to 31st March, 1949* (H. M. Stationery Office, 1950) Apêndice B, Tabela VI.

(4) Divulgou-se, recentemente, uma monografia sobre o assunto, intitulada: *Memorandum by the Civil Service Commissioners on the Use of the Civil Service Selection Board in the Reconstruction Competitions* (H. M. Stationery Office, 1951).

curso chamados de "Grandes Modernos", de Oxford, (filosofia, política e economia) com 72 aprovados, ou, seja, treze por cento, quase um terço dos candidatos provenientes dessa Universidade. Depois vem então "economia e comércio" (69 aprovados, ou seja, doze por cento) grupo esse que inclui a ciência política, a sociologia e matérias correlatas, onde foram contempladas essas matérias no *curriculum* (como na Universidade de Londres) de uma faculdade ou departamento de economia. As outras principais disciplinas estudadas deram, respectivamente: línguas modernas, 39; inglês, 34; matemática, 30; direito, 24 e outras disciplinas científicas e técnicas, 29.

De um modo geral, pois, o estudo tradicional de humanidades, história e línguas modernas revela alguma coisa e, acidentalmente, pode-se retirar dêle algum apoio para a tese de certos educadores ingleses, segundo a qual a história tomou o lugar dos clássicos gregos e romanos como base do século vinte, de uma cultura humanística geral. Ao mesmo tempo, os que sustentam, na Inglaterra e nos Estados Unidos, ser o conhecimento, baseado nas ciências sociais, essencial ao preparo para uma carreira no serviço público, podem usar o argumento de que essas ciências (se incluirmos a escola dos *Grandes Modernos*, de Oxford) contribuíram com um candidato aprovado em cada grupo de quatro. Não estou procurando tomar partido entre esses pontos de vista mas, apenas, apresentando um quadro objetivo. Posso registrar, porém, o fato de que no último concurso normal de antes da guerra, realizado em 1939, dos 67 candidatos aprovados, 23 estudaram os clássicos e 16 história contra os 4 que fizeram o curso chamado de "Grandes Modernos" e os 3 que estudaram economia. Há, conseqüentemente, provas de uma tendência para o abandono das velhas disciplinas em benefício das ciências sociais. Não se pode, no entanto, confiar demasiadamente nas estatísticas relativas a um período que foi, em muitos sentidos, de anormalidades.

Surge, por isso, a questão de favorecerem ou não os testes realizados pelo CISSB às pessoas cujos estudos dizem respeito ao campo dos problemas contemporâneos. Minha opinião pessoal é que o candidato de grande habilitação que se interessou, viva e inteligentemente, pelo mundo que o cerca, marcará seus pontos nos testes do CISSB e na entrevista a que será submetido perante o *Final Selection Board*, pouco importando no caso o curso que tenha feito. Penso, também, que nos testes em questão não há nada que exija um conhecimento especializado que o leitor inteligente de jornais e revistas já não possui. Possivelmente, o matemático e, de certo modo, o cientista ver-se-ão menos à vontade na atmosfera altamente literária das discussões do CISSB. Mas as virtudes de um bom candidato para essa instituição — grande inteligência, poder de raciocínio, agudeza de idéias e facilidade de expressão do pensamento — são virtudes que caracterizam pelo menos o gênio, quer no campo da ciência, quer

em qualquer outro campo, muito embora não existam razões suficientes que nos levem a formar um juízo seguro num outro sentido, porque o cientista dedicar-se-á, naturalmente, às pesquisas e ao ensino e não à administração.

O problema da classe social do candidato aprovado e muito mais delicado e enganoso. Contudo, não é possível deixar de considerá-lo, mesmo porque alguns amáveis críticos do serviço público britânico, embora lhe reconheçam certos méritos, são de parecer que sua estrutura está de tal modo ligada à estrutura social da Inglaterra, que os outros países, cuja sociedade está organizada em base mais equitativa, pouco proveito podem tirar estudando-o. Penso, no entanto, que essa opinião está baseada em noções falsas, importando, talvez, numa analogia imperfeita entre o conceito de uma classe administrativa e de uma classe "dirigente" no sentido ordinário do termo. Não há dúvida que o serviço civil britânico, como muitas das instituições da comunidade inglesa, herdou as tradições de aristocracia do século dezoito. Na sua forma atual, porém, esse serviço público é constituído pelos elementos da classe média em consequência, aliás, das franquias políticas concedidas pelo Ato de Reforma de 1832 e das idéias dos reformadores saídos do seio dessa mesma classe média, como Burtham e de Mills. Historicamente, seu desenvolvimento acompanhou as grandes reformas da educação na Inglaterra, reformas essas operadas no século passado e que teve início com a criação ou renovação do sistema de "escolas públicas" sob a orientação de homens como Arnold, de Rugby, e que prosseguiu com o trabalho das comissões reorganizadoras de Oxford e Cambridge em 1850, culminando com o Ato de Educação, de 1870, que estabeleceu a gratuidade e compulsoriedade da instrução primária no país.

Nada é mais difícil de definir do que um meio social e nesse meio as generalizações são mais do que inseguras e as analogias entre as instituições inglesas e americanas mais errôneas do que costumam ser, em geral, tais analogias. Podemos esclarecer a questão, no entanto, se mencionarmos o fato de que setenta por cento dos candidatos, segundo os dados que possuímos, se beneficiam com a assistência financeira dos próprios fundos públicos a fim de concluírem seus estudos e que menos da metade desses candidatos (quarenta e oito e três décimos por cento) cursaram as "escolas públicas", no mais amplo sentido inglês de "escola pública". (8) Realmente diferenciada

(8) O termo "escola pública" na Inglaterra significa quase exatamente o que "escola pública" significa nos Estados Unidos. A "escolha pública" inglesa não é "pública" no sentido ordinário da palavra. Seus recursos provêm de subvenções, doações e taxas e não dos cofres públicos e seus órgãos dirigentes não são nomeados pelas autoridades do governo. Na acepção estrita do termo, essas "escolas públicas" compreendem apenas as velhas fundações que são: *Eton, Harrow, Winchester, Rugby e Westminster*, mas a definição padrão abrange todas as escolas (150, ao todo) cujos diretores são admitidos na *English Headmasters Conference*.

do elemento proveniente dos níveis inferiores e do qual tratarei mais adiante, a classe administrativa de hoje não é certamente exclusiva de qualquer camada social, pelo menos no que pese à origem, muito embora haja considerável dose de homogeneidade em seu padrão educacional, em seus pontos de vista e em sua formação intelectual.

O problema da pesagem dos resultados dos chamados "concursos de reconstrução" é, de fato, interessante porque fornece excelente material para uma outra monografia. Toca-se aqui no assunto apenas de passagem, em parte porque êle envolve questões de análise estatística de grande importância para os especialistas na matéria (em que não sou autoridade) e noutra parte porque ainda é cedo demais para se tirar qualquer conclusão segura dessa estatística, desde que os membros da Comissão de Serviço Civil estão selecionando servidores com os olhos presos no futuro e o sucesso da experiência só pode ser determinado depois que ela se tiver prolongado por alguns anos (9). O pessoal de pesquisa da comissão, visando a coletar os dados necessários, inventaram um sistema de controle da vida funcional do selecionado com base no preenchimento de um formulário padronizado pelos chefes de pessoal e no qual podem registrar a opinião sobre as virtudes dos candidatos aprovados, opinião essa formada, em dados períodos, por aqueles que têm experiência direta nesse trabalho. Minha própria experiência, pelo que ela vale, diz que os órgãos estão, de um modo geral, satisfeitos com a qualidade dos recrutas que nêles foram lotados. A proporção dos que foram considerados menos satisfatórios ao terminar os respectivos períodos probatórios é apenas uma fração de um por cento. Podia-se acrescentar que um estudo feito em 1950 sobre os candidatos aproveitados, depois que completaram dois anos de exercício (cêrca de 200), mostrou não só significativa correlação entre as notas obtidas no concurso e o desempenho das respectivas funções, como também indicou que o grau dessa correlação era mais alto no fim dos dois anos do que no fim de um — prova de que a predição dos selecionadores sobre o progresso dos candidatos no serviço é, em geral, boa. Mas êsse tipo de controle exige tempo e, por isso, só daqui há dez anos ficaremos sabendo se nossas esperanças de hoje são, afinal, fundadas. No fim dêsse período, decidir-se-á se voltamos ao velho método de recrutamento para os concursos anuais "normais" para a classe administrativa ou se continuamos a usar o método do CISSB em sua atual forma ou com modificações para tôdas ou parte das vagas verificadas.

Para que o quadro que apresento não se mostre confuso, acrescentarei algumas palavras sobre as promoções à classe administrativa de servidores

precedentes de carreiras inferiores. Nunca houve um abismo intransponível entre a classe administrativa e o resto do serviço público, acontecendo, mesmo, que alguns dos eminentes funcionários públicos de hoje atingiram suas atuais posições por meio da promoção e passando pôr tôda a escala hierárquica dos cargos da administração civil. O Tesouro estudou, cuidadosamente, êsse processo de promoções a fim de assegurar que os padrões próprios sejam observados em tôda a organização. Durante a guerra, com a rápida expansão do serviço, foi considerável o número de promoções à classe administrativa, muitas das quais, desde então, se mostraram úteis, e depois do conflito, tomaram-se, também, as necessárias providências a fim de permitir que se fizesse a seleção dentre os admitidos em caráter temporário, entre 1939 e 1945 isto é, dos que, admitidos em caráter precário, desejassem fazer carreira no serviço público e tivessem revelado qualidades administrativas notáveis.

Depois do conflito mundial adotou-se, também, nova fórmula com a instituição dos "concursos limitados" anuais, abertos para os servidores que ocupam cargos de níveis inferiores, reservando-se vinte por cento das vagas anuais verificadas na classe administrativa para serem preenchidas por êsse processo. Os candidatos a êsses concursos devem ser indicados pelos departamentos em que trabalham e tanto para a indicação como para a seleção os requisitos em vigor são, realmente, elevados. Êste é, agora, o único meio de acesso à classe chamada de *assistente principal*, classe essa que é a fonte natural de recrutamento para a classe administrativa, muito embora a promoção direta aos altos escalões dessa classificação seja, ainda, possível, com a aprovação do Tesouro, o que de fato, não é uma coisa extraordinária.

Neste e noutros sentidos, procuramos corrigir qualquer tendência para a seleção interna" excessiva e manter o princípio de *la carrière ouverte aux talents* que o serviço civil, como qualquer outra grande organização, deve preservar para que sua capacidade não seja desperdiçada ou prejudicado o seu desenvolvimento.

III

A seleção de pessoal é uma experiência interminável e eu serei o último a dizer que a experiência pessoal que acabo de expor representa uma solução definitiva para um problema tão velho quanto a história da humanidade. O procedimento do CISSB tem esta vantagem: foi o selecionador em contato particularmente íntimo, durante vários dias, com a pessoa e o caráter dos candidatos que deve selecionar. Penso que todos os que colaboraram nesse trabalho concordarão que nosso contato com êsse grupo de candidatos da "reconstrução" constituiu uma experiência excepcionalmente estimulante. Mais velhos do que nossos candidatos

(9) *The Validation of Civil Service Selection Board Procedure*, de P.E. Vernon — *Occupational Psychology* (Londres — abril, 1950).

“normais”, a guerra foi para a maioria dêles uma experiência e lhes deu um sentido de responsabilidade que os amadureceu. Os melhores dêles possuem qualidades de inteligência, bom senso, equilíbrio, decisão e rapidez de raciocínio, coisas que tornam a tarefa do examinador agradável e segura. Não há, certamente, falta de escopo para essas virtudes no futuro, mas eu não tenho pouco receio de que o servidor britânico de amanhã não esteja em condições de assumir as responsabilidades que o esperam.

Concluo, nestas alturas, meu ligeiro ensaio com algumas observações.

A política, em seus aspectos amplos, é da competência do governo e não da administração; cabe ao administrador converter a política em administração eficiente. Numa monografia sobre o serviço civil inglês estaria fora de minha alçada tentar o registro da evolução da política governamental britânica no último século; mas penso que é óbvio o fato de que o papel do administrador durante êsses cem anos se foi ampliando *pari passu* com a ampliação das atividades do governo em setores não contemplados na filosofia política dominante em 1850.

O sintoma mais evidente da mudança operada é o aumento do volume de trabalho. É difícil de imaginar, porém, uma autoridade superior de hoje que acumule, como o fazia Anthony Trollope, a função de novelista prolífico e de sucesso com as de um importante cargo administrativo e um dos problemas mais difíceis para alta autoridade pública de hoje é o de manter a sua mente alerta, o seu interesse sempre vivo e intactas suas relações com o mundo fora das repartições, isto porque seus dias estão tomados pelas contínuas conferências e suas noites e fins de semanas com o trabalho de pôr em dia seu expediente.

O administrador ideal da metade do século dezanove era o que servia a múltiplos propósitos e que podia utilizar seu bom senso e seus conhecimentos na solução de qualquer problema sem precisar perder-se no mar de detalhes do trabalho de qualquer órgão. A autoridade pública de nossos dias tem que seguir um curso muito mais difícil entre a Scylla do amadorismo ineficiente e a Charybdis de uma especialização exagerada; mais

do que nunca, êle precisa de adquirir e manter, isto urgentemente, uma ampla perspectiva das coisas. Êle descobre, porém, que se faz cada vez mais necessário que êle seja, se não um técnico, mas, pelo menos, capaz de falar aos técnicos em sua própria linguagem e chegar a uma decisão inteligente que envolva um amplo campo de questões técnicas. Posso ter estabelecido muito nitidamente a antítese, concordo que, em tôdas as épocas o bom administrador se distingue pela noção perfeita do detalhe assim como pela amplitude de visão. Minha opinião é de que no presente, a pressão do detalhe é, mais do que nunca, intensa e insistente e o administrador já não pode (se é que pôde alguma vez) viver num mundo platônico, de idéias puras, mas deve mergulhar na corrente das coisas sem que perca o pé!

Para definir a questão de modo menos abstrato, caso o governo tenha que fazer certas coisas (se é uma questão de compra de artigos por atacado, de administração de serviços de utilidade pública) em vez de agir como um simples árbitro e regulador das atividades privadas nesse setor, o administrador deve, em ampla escala, descer até a praça e assumir uma atitude positiva, enérgica e criadora. Quanto mais as atividades de governo afetam a vida do cidadão comum, mais deve o administrador manter-se ciente do que pensa ou sente êsse cidadão. Deve ter uma visão do mundo mais ampla do que poderia ter olhando pela janela de seu gabinete.

Penso que posso dizer, sem presunção, que o servidor civil britânico tem uma velha e honrosa tradição atrás de si. Mas nenhuma instituição pode viver somente de um passado e, por isso, acho que as gerações mais jovens no serviço público têm perfeita noção da provação que os aguardam e não desejam descansar sobre as glórias de seus antecessores. No momento, quando os problemas da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos estão intimamente entrelaçados, cada um de nós têm um interesse direto pelo que se faz do outro lado do Atlântico no sentido de recrutar os melhores valores e as maiores capacidades para o serviço do Estado e eu espero que, por essa razão, êste ensaio possa ser de interesse para os estudiosos da América dos problemas de seleção de pessoal.