

O meu debate com o professor Harvey Walker

BENEDICTO SILVA

HARVEY WALKER, apesar de autor de quatro livros sobre Ciência Política, alguns dos quais bastante difundidos nos meios profissionais americanos, ninguém o conhecia no Brasil até 1940. Mesmo em 1941, quando o D.A.S.P. instituiu o seu Curso de Administração Pública, pouquíssimos sabiam algo sobre o autor de *Law Making in the United States*. Calculo que, ao todo, uma dezena de pessoas já tivesse lido ou ouvido o seu nome alhures; mas apenas umas quatro ou cinco sabiam que Harvey Walker é autor, dentre outros, do compêndio *Public Administration in the United States* e professor de Ciência Política na Universidade de Ohio.

Mas quando se encerrou, no fim do ano de 1941, o Curso de Administração Pública do D.A.S.P., ministrado por mim, com a assistência de Alberto Rocha e Alfredo Nasser, sob a coordenação de A. Dardeau Vieira, mais de cem pessoas possuíam uma noção clara e precisa sobre Harvey Walker, suas idéias, sua obra e suas atividades de professor da Ciência de Gettel. Concorreu visivelmente para esse desenvolvimento o fato de haveremos adotado, no curso, o seu referido compêndio, já agora tão popular entre os nossos esforçados estudantes de Administração Pública. Os alunos e professores mantiveram contato diário com as lições nele contidas. Muitos o adquiriram; outros disputavam com afincos o único exemplar então existente na biblioteca do D.A.S.P. Mesmo os que não sabiam inglês sacavam largamente, através das aulas, no corpo de doutrinas, idéias e fatos expressos pelo autor. Indivíduos que jamais haviam lido, ouvido ou *pescado* qualquer referência à doutrina da separação dual dos poderes do Estado, dentro de pouco tempo começaram a distinguir entre *poder político* e *poder administrativo* e a citar, maliciosamente, para o desautorar, o velho Montesquieu e sua (?) clássica doutrina da divisão tripartida. Certas definições de Harvey Walker, como a de centralização, por exemplo, transformaram-se em

moeda de trôco miúdo entre nós, professores, estudantes e aderentes do curso.

De modo que recebi com especial agrado o honroso convite que me foi feito pelo Dr. Mario de Brito, Diretor da Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P., para figurar como um dos debatedores de uma das conferências do Professor Harvey Walker.

INTRODUÇÃO AO DEBATE

Em um de seus recentes livros, o Professor Francisco Campos chama a atenção para a reverência tropical aflorante, com que, no Brasil, louvaminhamos indiscriminadamente os técnicos estrangeiros. Tão fácil é a nossa atitude de aceitação benévola e consagratória para com os intelectuais alienígenas, que, muitas vezes, damos ao indivíduo a categoria de técnico apenas porque é estrangeiro. Se técnico efetivamente é e, além disso, estrangeiro, então, sem mais exame, logo o alçamos às culminâncias de sumidade. Já é tempo de emanciparmos o nosso entusiasmo. Como quer o referido Professor, "temos de acabar com esse estúpido preconceito", nada lisonjeiro para a cultura nacional.

Efetivamente, ao passo que o cepticismo reinante quanto aos méritos dos nossos próprios técnicos é incansável e absoluto, a nossa atitude sistemáticamente laudatória diante do especialista estrangeiro traduz o prestígio maravilhoso, a fascinação irresistível, que ainda exercem sobre nós as novidades, as idéias e as pessoas vindas de fora. Muitos valores brasileiros, aliás, só têm conseguido reconhecimento, no Brasil, depois de o lograrem em outros países. Então, sim, passamos a examinar, com olhos de ver, idéias e realizações que, por haverem partido de patrícios nossos, antes só nos mereciam silêncio, indiferença, frieza.

Parece-me necessário indigitar a superficialidade com que costumamos endeusar, a torto e a direito, os intelectuais estrangeiros, porque, convidado para o honroso mister de debater uma conferência

do Professor Harvey Walker, pioneiro da Ciência da Administração nos Estados Unidos, não desejo envolvê-lo, nem tampouco a mim, na rede dos elogios abundantes e inconseqüentes, que comumente reservamos aos técnicos e intelectuais estrangeiros — mereçam ou não.

Cumpra declarar que a estima com que cultivamos no Brasil, a partir de 1940, a obra e as idéias do Professor Harvey Walker jamais foi inspirada por esse hábito de aplaudir automaticamente os estrangeiros. É bem verdade que, aqui, todos nós participamos praticamente na política da boa vizinhança. Nem é menos certo que estimamos cada vez mais o grande povo americano. O fato, porém, de ser cidadão americano não qualificaria a nosso ver o conferencista, nem o importaria ao nosso aprêço — como professor de Ciência Política. Aplaudimo-lo porque o Professor Harvey Walker é, efetivamente, uma autoridade em Administração Pública. Aplaudimo-lo sobretudo porque ele ocupa lugar de relêvo entre os patronos intelectuais dos Cursos de Administração Pública do D. A. S. P., núcleo matriz e nutriz dessa onda crescente de interesse pela Ciência da Administração, que já hoje desborda para os ministérios, para os Estados, para os Municípios, para os domínios particulares.

As condições a que os debatedores desta conferência estão sujeitos não nos permitem apreciar substancialmente tôdas as afirmações e idéias que seria interessante discutir com o ilustrado conferencista. Por outro lado, esse conjunto de idéias, informações e conceitos não oferece margem para muitas indagações, uma vez que a utilidade dos planos de classificação de cargos é óbvia e geralmente reconhecida pelos que se ocupam teórica ou praticamente com administração de pessoal.

Mas a validade incontestada da maioria dos conceitos do Professor Harvey Walker não impede que suscitamos, aqui e ali, algumas pequenas dúvidas, menos para lhe contestar os pontos de vista do que para lhe dar oportunidade de suplementá-los.

O DEBATE

Classificação e remuneração

HARVEY WALKER — A classificação é ou deve ser especialmente útil quando se consideram os seguintes problemas de Administração: 1) *recrutamento*, 2) *remuneração*, 3) *promoção*, 4) *trans-*

ferência, 5) *aperfeiçoamento*, 6) *aposentadoria*. Plano ideal de classificação será aquêle que for capaz de se ajustar ao mesmo tempo a todos esses objetivos e, portanto, o princípio em que se basear a classificação deve ser, igualmente, o que melhor atender a todos esses fins.

BENEDICTO SILVA — O exame dessas afirmações suscita a necessidade de esclarecimentos adicionais. Com efeito, é difícil de se identificar um princípio de classificação de cargos que se ajuste, ao mesmo tempo, a todos esses objetivos — do recrutamento à aposentadoria. O princípio de classificação que permitir tratamento adequado do recrutamento de pessoal, dificilmente servirá de base igualmente útil e completa para o tratamento do problema da remuneração.

O pesquisador pode facilmente imaginar casos em que dois cargos de atribuições e responsabilidades iguais, prováveis mediante a satisfação dos mesmos requisitos intelectuais e profissionais, devam ser diversamente remunerados, em virtude do maior risco a que um deles expõe o respectivo ocupante. Seria injusto, por exemplo, remunerar igualmente dois datilógrafos que trabalhassem, um no gabinete do diretor do Departamento Nacional de Saúde, e outro num leprosário. Ainda que o último se incumbisse de trabalhos datilográficos relativamente mais simples do que aquêle, o risco de contágio deveria assegurar-lhe remuneração adicional correspondente. Essa circunstância, no entanto, não aumenta nem diminui as atribuições e as responsabilidades do cargo de datilógrafo. Em outras palavras, a descrição do cargo, para efeito de recrutamento, seria a mesma nos dois casos.

HARVEY WALKER — Estou de acôrdo em que essa igualdade seria injusta. O remédio, porém, não deve ser uma melhor classificação para o cargo do leprosário, mas sim dar uma gratificação especial ao datilógrafo e a todos os demais servidores de repartições onde a vida e a saúde correm risco especial.

BENEDICTO SILVA — Conseqüentemente, a remuneração justa e equitativa parece depender, também, de fatores que não é necessário pesar quando se trata do recrutamento e da promoção. Imaginemos um terceiro datilógrafo, recrutado e selecionado segundo os mesmos métodos e padrões, mas que, em vez de servir no gabinete do diretor do Departamento Nacional de Saúde, ou num leprosário, servisse numa repartição responsável por se-

gredos de Estado. Nem por isso as suas funções e responsabilidades técnicas de datilógrafo seriam diferentes. Em virtude, porém, de sua intimidade com segredos de Estado, acaso não seria justo abonar-lhe certa vantagem monetária?

HARVEY WALKER — Discordo de que ao servidor de uma repartição governamental responsável por segredos de Estado seja abonada certa vantagem monetária. Um funcionário que precisasse ganhar mais para não revelar segredos do Estado não deveria ser conservado a serviço desse Estado. Nesta ou naquela repartição, é imprescindível que qualquer servidor seja digno de confiança. Se não o fôr, só cabe uma medida: dispensá-lo.

BENEDICTO SILVA — Neste ponto, parece que o Prof. Walker interpretou mal o que eu disse. Eu não afirmei, nem sequer dei a entender, que o governo deva comprar o silêncio dos funcionários responsáveis por segredos de Estado. Apenas conjecturei, em frase interrogativa, se não seria justo abonar certa vantagem monetária ao servidor responsável por segredos de Estado. O argumento do Prof. Walker é especioso. Supõe uma premissa que absolutamente não está nem explícita nem implícita em minha conjectura. E' claro que o funcionário que precisasse de ganhar mais para guardar segredos de Estado não deveria ser mantido no emprêgo. Nenhum servidor que precise de ganhar mais para cumprir o dever merece continuar no serviço público. Podíamos dizer, parodiando o Prof. Walker, que o magistrado que precisasse das garantias da inamovibilidade e da irredutibilidade de vencimentos para agir imparcialmente, também não deveria ser conservado no cargo. Com que então — diríamos nós — aquêlê juiz precisa de vantagens materiais, como remuneração fixa e irredutível, para distribuir justiça? Como acreditar na integridade de um homem que só decide bem porque recebe uma quantia certa no fim do mês? Onde estão a majestade, a pureza e a austeridade da toga? No entanto, o princípio da inamovibilidade e da irredutibilidade de vencimentos é observado em muitos países civilizados, sem que a magistratura se considere injuriada por isso. Por que? Porque essas garantias não são dadas aos juizes para torná-los íntegros, mas para pô-los a coberto de perseguições. Assim também, o acréscimo de vantagem que se desse a um funcionário responsável por segredos de Estado não seria com o propósito de impedir que os vendesse mas com o de recompensá-lo pelo aumento de responsabilidade

moral que tal situação implica. No caso, o funcionário não seria pago "para não revelar segredos de Estado", mas por conhecê-los. O juiz não é inamovível nem percebe remuneração irredutível para não vender a justiça; goza de tais prerrogativas por ser juiz. Similarmente, o funcionário não ganharia mais para não revelar segredos de Estado — apenas ganharia mais por ter o ônus moral de conhecê-los. O mal não estaria no fato de o Estado pagar a fidelidade do funcionário; estaria no de o funcionário subordiná-la ao pagamento.

A propósito desta questão, ocorre-me uma passagem do Segundo Livro Clássico (*Tchung-Yung*) de Confúcio, em que o sutil Mestre da Arte de Governar ensina: "Aumentar os ordenados dos homens cheios de fidelidade e probidade é o que se deve fazer para desenvolver os brios dos outros funcionários públicos" (1).

Quero acentuar, ainda, que tôda esta discussão se reporta à afirmativa do Prof. Walker, que me parece insustentável, de que se possa basear a classificação de cargos num princípio capaz de atender, ao mesmo tempo, a transferência, o aperfeiçoamento e a aposentadoria. Não há tal princípio. *Classificação científica dos cargos*

HARVEY WALKER — Na ausência de um plano de classificação cientificamente preparado, baseado exclusivamente em deveres e responsabilidades, é difícil, se não impossível, reconhecer cargos correspondentes nas diferentes repartições do Governo, isso porque êsses cargos são freqüentemente chamados por nomes diferentes, sendo-lhes atribuídos diferente remuneração, embora deveres e responsabilidades sejam praticamente os mesmos. Um sistema de transferência não pode ser organizado nem executado sem um plano de classificação, com o qual essas identidades possam ser reconhecidas.

BENEDICTO SILVA — Plano de classificação cientificamente preparado? Tenho a impressão de que não é possível excluírem-se de todo o arbítrio e o empirismo dos planos de classificação de cargos. Ora, arbítrio e empirismo são conceitos incompatíveis com o procedimento científico.

De acôrdo com Félicien Challaye, autor da "*Philosophie scientifique et philosophie morale*", a classificação, em geral, consiste em reunir objetos ou seres semelhantes em grupos diferentes uns dos

(1) INÁCIO RAPOSO — *Filosofia de Confúcio*, Rio, 1939, pág. 45.

outros. Distinguem-se, ordinariamente, dois tipos de classificação: artificial e natural. A classificação é artificial quando os objetos ou seres são agrupados segundo um atributo prático, arbitrariamente escolhido, como, por exemplo, a ordem alfabética; é natural, quando leva em conta todos os caracteres essenciais dos objetivos ou seres classificados. Somente as classificações naturais oferecem interesse científico, o que não quer dizer que as classificações artificiais não sejam úteis e até mesmo indispensáveis.

A classificação dos cargos públicos, que, segundo o Professor Harvey Walker, deve basear-se nas atribuições e responsabilidades, não pode levar em conta todos os caracteres fundamentais dos cargos classificados. Há de se apoiar apenas, e ainda assim arbitrariamente, em alguns deles. Apesar de que a classificação de cargos deve fundar-se nas diferenças profissionais e ocupacionais das atividades, todos os planos de classificação conhecidos até a presente data são largamente arbitrários e artificiais.

Cultura geral vs. especialização

HARVEY WALKER — Em diferentes países e em diferentes épocas, bases diferentes têm sido adotadas para a seleção de empregados públicos. Na Inglaterra, ainda hoje, o funcionário ideal é aquele que possui uma boa cultura geral e uma capacidade de aprender e de se aperfeiçoar, não só na função para a qual é selecionado, mas ainda como um futuro candidato a cargos de maior responsabilidade. Nos Estados Unidos, por outro lado, a seleção baseia-se na suposição de que, desde o momento de seu ingresso no serviço, o empregado deve ser absolutamente capaz de desempenhar as obrigações de seu cargo de modo satisfatório. Parece-me que o ponto de vista inglês é mais realista, mas frequentemente produz estranhos resultados, como, por exemplo, a nomeação de um poeta e latinista de primeira ordem para um cargo administrativo no Ministério do Trabalho, ou a nomeação de um especialista em sânscrito para uma junta de governo municipal. Poderá ser imprudente aceitar-se a presunção de que um estudante que consegue notas altas no colégio ou na Universidade se deve tornar sempre um bom funcionário público, não obstante ser essa a idéia básica do sistema inglês.

BENEDICTO SILVA — Aqui estão presentes muitos alunos do Professor Harvey Walker, habituados a acatar sua autoridade e a beneficiar-se de suas li-

ções nos cursos do D.A.S.P. Tal circunstância torna oportuno esclarecer essa referência ao serviço civil inglês; que o Prof. Harvey Walker certamente conhece muito mais do que nós. Pensávamos, com efeito, que as qualidades que êle atribui ao "funcionário inglês ideal" eram antes exigidas do candidato ao serviço civil inglês. Não ignoramos que o recrutamento, especialmente para a famosa classe administrativa inglesa, exige dos pretendentes boa cultura geral e alto nível de inteligência, razão por que, dentre as 30 vagas que, em média, se abrem anualmente naquela classe, apenas de 6 a 8 são preenchidas mediante promoção; tôdas as demais cabem a elementos de fora, jovens brilhantes, primeiros alunos egressos das universidades, recrutados por concurso. Mas o serviço público inglês exige, em grau crescente, não só cultura geral como também, e sobretudo, conhecimentos profissionais especializados.

Sabe o Professor Harvey Walker que a Inglaterra se inclui entre os países que estabelecem, nas categorias administrativas, distinções jurídicas nítidas, de modo que o conjunto das funções públicas é claramente dividido em grandes grupos, cujos ocupantes variam em formação, aptidões e conhecimentos. A classe administrativa, por exemplo, que monopoliza os altos postos de direção nos grandes departamentos, constitui uma verdadeira casta, composta de cerca de 1.200 funcionários altamente remunerados, a maioria dos quais serve nas repartições de Londres. O sistema de seleção de seus elementos baseia-se especialmente na cultura geral. Para as classes mais numerosas, porém, como a *clerical class* e a *manipulative class*, é regra exigir certas habilitações e conhecimentos especializados.

O próprio Professor Harvey Walker opina que o sistema inglês de recrutamento é mais realista do que o norte-americano. Ora, hoje, não se concebe nenhum sistema de recrutamento realista que não tenda, cada vez mais, a dar ênfase à especialização indispensável àqueles que se candidatam aos serviços públicos.

HARVEY WALKER — Referi-me a que na Inglaterra, ainda hoje, "o funcionário ideal é aquele que possui uma boa cultura geral e capacidade de aprender e se aperfeiçoar". O Prof. Benedicto Silva acha discutível essa minha afirmativa, dizendo que "para as classes mais numerosas, porém, como a *clerical class* e a *manipulative class*, a regra é exigir habilitações e conhecimentos especializados". Quanto à 2.^a classe, estou de acôrdo, mas

não quanto à primeira (*clerical class*), cujo ingresso continua sendo feito à base de "cultura geral e capacidade de aprender e se aperfeiçoar", o que também acontece em relação às classes *administrativa e executiva*.

BENEDICTO SILVA — Aqui bem poderíamos nos empenhar em especulações sobre o que sejam cultura geral e especialização. Para Nicholas Murray Butler, o especialista é aquele "que conhece mais e mais sobre menos e menos". A vingar esta engenhosa definição do grande educador americano, é impossível traçar uma linha divisória entre o que se deve entender por cultura geral e o que se deve entender por especialização. Especialização é um processo — o de conhecer mais e mais e mais sobre menos e menos e menos, indefinidamente. Mas não se sabe onde começa a especialização. De modo que aceito a tréplica do Prof. Walker quanto a basear-se a seleção da *clerical class* do serviço civil inglês na cultura geral dos candidatos.

HARVEY WALKER — Uma das razões da atitude inglesa é que seu sistema educativo não é muito especializado. Embora haja cursos, nas instituições de ensino superior, destinados ao ensino de engenharia, de medicina e, até certo ponto, de direito, essas profissões normalmente recrutam seus novos membros ainda entre os que podemos classificar como aprendizes. As mais antigas universidades inglesas têm-se sempre dedicado mais à cultura humanista do que à educação para determinadas profissões. As mais modernas como "The London School of Economics", "Birmingham", "Manchester" e a "University College of Hull", estão reconhecendo a necessidade de treinamento para as profissões, e estão diplomando indivíduos que podem, sem favor, ser comparados aos graduados em cursos profissionais de algumas das melhores universidades norte-americanas.

BENEDICTO SILVA — O Professor Harvey Walker argumenta que, na Inglaterra, em virtude do sistema educativo ainda predominante, sistema que dá maior ênfase à cultura clássica do que à cultura científica moderna, o serviço civil não procura especializações. Também essa afirmativa pede esclarecimentos. Conforme observa finamente Salvador de Madariaga, no seu grande livro *Inglêses, franceses e espanhóis*, a superioridade do inglês na ação é coisa conhecida e reconhecida por todos. Ora, essa superioridade é taxativamente atribuída à educação que o inglês recebe. A consideração de

que o Estado Moderno, na Inglaterra como em qualquer outro país, está sendo chamado a desempenhar um número cada vez maior de funções cada vez mais técnicas e especializadas, torna discutível a afirmativa do Professor Harvey Walker, de que, ainda hoje, na Inglaterra, o *funcionário ideal* é o que possui uma boa cultura geral e capacidade de aprender e de se aperfeiçoar.

Se fôsse necessário documentar esta observação, bastaria citar trechos da famosa exposição submetida, em 1930, à Comissão Real do Serviço Civil Inglês, pela Associação dos Funcionários Cíveis, na qual se afirma, por exemplo, o seguinte :

"Assim, a execução eficiente do trabalho administrativo de vários ministérios demanda, em todos os casos, equipamento mental amplo e de alta qualidade, ao passo que, no caso concreto, o conhecimento especializado, isto é, desenvolvido neste ou naquele sentido particular, se faz necessário. Em certas esferas, o que se requer, principalmente, é discernimento, *savoir-faire*, penetração e equanimidade. Em outras, um equipamento intelectual capaz de dominar prontamente problemas complexos e intrincados sobre, por exemplo, tributação e outros assuntos econômicos. Em outras, finalmente, imaginação e capacidade construtiva".

Seleção e educação

HARVEY WALKER — Em consequência, torna-se evidente que o sistema de seleção dependerá do tipo e do estágio de desenvolvimento do sistema educativo de cada país e que, para poder servir aos objetivos do recrutamento, o plano de classificação terá que se basear, também, nesse sistema, o qual, como veremos mais adiante, também exerce influência decisiva sobre o tipo e a quantidade de treinamento necessário após a entrada no serviço.

BENEDICTO SILVA — O valor dessa afirmativa é logo atenuado pelo reconhecimento explícito, que faz, de que um plano de classificação bem elaborado pode ser de grande auxílio aos responsáveis pela educação no país, pois lhes permite desenvolver cursos de treinamento que preparem os estudantes para carreiras específicas do Governo. Quer nos parecer, todavia, que há uma interação tão viva e constante entre o sistema de seleção e o estágio de desenvolvimento do sistema educativo de qualquer país, que é muito difícil de se determinar qual deles depende efetivamente do outro. No caso do Brasil, presentemente, não se pode ignorar

o fato de que o sistema de seleção está interferindo quase violentamente no tipo e no estágio de desenvolvimento do nosso sistema educativo. Os cinco milhares de interessados — verdadeiros descontentes culturais — que passaram nos últimos três anos pelos cursos do D. A. S. P., quase todos para o fim de completar e ampliar seus conhecimentos, e afeiçoá-los às novas necessidades do serviço público, bem demonstram a influência considerável que o sistema de seleção, adotado pelo Governo Federal, apesar de recente, está exercendo no sistema educacional brasileiro.

HARVEY WALKER — Diz o Prof. Benedicto Silva que, no caso do Brasil, presentemente, não se pode ignorar o fato de que o sistema de seleção está interferindo violentamente no tipo e no estágio de desenvolvimento do nosso sistema educativo.

Considero essa "interferência" algo bastante desejável e cujos bons efeitos são inegáveis. Creio, portanto, que tal situação só pode alegrar-nos, até o ponto em que contribua para o aperfeiçoamento do sistema educativo brasileiro.

BENEDICTO SILVA — Ao citar o atual caso do Brasil, pretendia significar que não me parece tão evidente que o sistema de seleção dependa do tipo e do estágio de desenvolvimento do sistema educativo de cada país.

A capacidade financeira do Estado

HARVEY WALKER — Para se fixar uma escala de remuneração devem ser considerados muitos fatores, dos quais talvez seja o fundamental a capacidade financeira do Governo.

BENEDICTO SILVA — Aqui sou forçado a discordar, *data venia*, do Professor Walker. Em primeiro lugar, a expressão "capacidade financeira" é imprecisa e vaga. Em segundo, se o Estado detém o poder, teoricamente absoluto, de gravar pessoas e coisas para levantar recursos financeiros com que custear os serviços públicos e se, conforme afirma o filósofo inglês Bertrand Russell, o poder do Estado só é limitado, internamente, pelo temor de revolução, a capacidade financeira do Governo, resultante do soberano poder de tributação do Estado, é o que pode haver de mais elástico: flexiona-se ao sabor dos caprichos, das tendências, das filosofias sociais dos grupos ou indivíduos que, em dado momento, estejam conduzindo a "nau do

Estado", para nos servirmos da imagem de Sófocles, velha de 23 séculos.

Qualquer que seja a teoria de Estado adotada, em toda sociedade humana, politicamente organizada num território definido, o Estado é, conceitual e praticamente, a instituição mais poderosa. A sua capacidade financeira será sempre uma função do maior ou menor exercício do poder de tributação, combinado com a capacidade econômica da população respectiva.

Em minha modesta opinião, a capacidade financeira do Governo não deve preponderar, senão em casos especiais, na questão da fixação de salários e vencimentos dos servidores públicos. Se prevalesse a doutrina contrária, então um Governo nababescamente rico — o dos Estados Unidos, por exemplo — deveria dar rendas de mandarim aos seus servidores. O custo de vida e os encargos de família nos parecem fatores mais consentâneos às modernas e incoercíveis tendências do progresso social.

HARVEY WALKER — Concordo com o debatedor em que é "imprecisa e vaga" a expressão "capacidade financeira do Governo", por mim usada quando enumerei os fatores a considerar na fixação de uma escala de remuneração. Concordo ainda com ele quando diz que a "capacidade financeira será sempre uma função do maior ou menor exercício de poder de tributação, combinado com a capacidade econômica da população respectiva". Creio, porém, que, assim entendida, assim definida, a "capacidade financeira do Governo" é um fator importante na fixação dos salários.

BENEDICTO SILVA — Quanto a mim, continuo a pensar que, quando o Estado opta pela sua capacidade financeira como critério de fixação de vencimentos, nada mais faz do que soltar as rédeas ao empirismo. Os padrões de vencimentos são então fixados ao Deus dará, ora realmente de acordo com as disponibilidades financeiras do Estado, ora de acordo com as tendências otimistas ou pessimistas, generosas ou mesquinhas, das autoridades que dizem a última palavra sobre o assunto.

Que faz o trabalhador gostar do trabalho?

HARVEY WALKER — Se o empregado é pago de modo justo, é provável que fique tão devotado a seu emprego que os relógios se tornarão desnecessários.

BENEDICTO SILVA — Permito-me a liberdade de discutir essa afirmativa. As experiências feitas por psicólogos e técnicos americanos, durante os últimos vinte anos, na Companhia Western Electric, de Hawthorne, sobre as quais há amplas informações no livro *Management and the Worker*, de autoria do Professor F. J. Roethlisberger, da Universidade de Harvard, e de William Dickson, daquela Companhia, vieram infirmar a crença antiga de que o principal fator de produção individual é o salário elevado. De acôrdo com as referidas experiências, existe algo muito mais importante do que horários, salários ou condições físicas, nas relações entre empregador e empregado — algo que aumenta a produção independentemente das providências tomadas a respeito de condições físicas, algo que atrai o trabalhador para o serviço e que o exonera da *fadiga* e o livra da *monotonia*. E esse algo consiste, *grosso modo*, em despertar e alimentar no trabalhador o sentimento de importância que, segundo o filósofo americano John Dewey, constitui a mais profunda solicitação da natureza humana.

Unificação dos quadros civis no Estado Federal

HARVEY WALKER — Tenho, há muito, advogado nos EE. UU. um sistema pelo qual as transferências possam ser feitas entre o serviço civil federal e os dos vários Estados e cidades. A razão para isso é elementar. O conhecimento técnico e a capacidade administrativa devem ser usados onde

sejam mais úteis aos interesses da sociedade a que servem. As organizações federais, estaduais e municipais são artificios criados para conveniência da Administração. Todos os governos foram constituídos para o povo a que servem e eles mesmos não são mais do que o povo que, em todos os momentos, trabalha para si. Dêsse modo, é essencial a existência do maior número de servidores públicos habilitados.

BENEDICTO SILVA — Merece aplausos substanciais e estudos acurados, entre outras, a idéia revolucionária, lançada pelo conferencista, de enredar no mesmo sistema de carreiras os serviços públicos federais, estaduais e municipais. Como o tempo já está mais do que esgotado, limito-me a manifestar minha adesão calorosa a essa idéia.

OBSERVAÇÃO FINAL

Finalmente, quero registrar aqui o grande prazer que experimento por verificar que nós, estudantes brasileiros de administração pública, já contamos com um professor norte-americano, sem dúvida o primeiro desta especialidade, capaz de nos ensinar em nossa própria língua. Diferente da grande maioria dos americanos que vivem temporariamente no Brasil, o Professor Harvey Walker não se furtou ao trabalho de aprender o português. Com isso provou que é um verdadeiro cientista social — hábil em aproximar-se da alma dos outros povos.