

WAGNER ESTELITA CAMPOS —  
*CHEFIA, sua técnica e seus  
problemas* — (Imprensa Nacional,  
Rio, 1947) — VI — 293 páginas.

A técnica da produção, em qual-  
quer setor dos empreendimen-  
tos humanos, tanto no domínio  
público, como na iniciativa par-  
ticular, dependeu sempre e de-

pende, cada vez mais, da capacidade de direção dos líderes que  
tenham a seu cargo conduzir uma organização aos seus objetivos.

Se os métodos de administração científica já alcançaram — sob  
o ponto de vista da obtenção do máximo rendimento da massa tra-  
balhadora, com o mínimo de esforço — a maior vulgarização, aceitação  
e aplicação em todos os países economicamente civilizados, mormente  
em face do progresso mecânico e das conquistas da racionalização  
sistemática do trabalho, o problema da formação e seleção dos chefes  
ainda permanece, de um modo geral, sob a influência dos processos  
empíricos de auto improvisação. Acha-se, ainda, muito difundida a  
idéia de que a escolha dos chefes deve recair nos indivíduos que se  
destacam do grupo, ora pelas qualidades excepcionais de operosi-  
dade, reveladas no próprio trabalho, ora pela energia com que, ex-  
pontaneamente, se impõem perante seus companheiros, ora pela in-  
tegração de seus interesses e de suas ambições nas tarefas e nos obje-  
tivos da organização a que pertencem, ora pelo acesso gradativo de  
uma função a outra e, muito frequentemente, pelas relações de pa-  
rentesco, simpatia ou afinidade que os ligam aos responsáveis de  
nível superior na escala hierárquica da direção dos serviços.

Entretanto, nem sempre esses tradicionais critérios de escolha  
coincidem com a apuração do verdadeiro mérito do escolhido. Daí  
podem resultar erros, injustiças e descontentamentos no campo das

relações humanas no trabalho e, conseqüentemente, baixo rendimento, desorganização e prejuízos nos resultados finais da empresa.

A' escassa literatura especializada sobre os problemas de chefia acaba de incorporar-se um grande livro, destinado à mais benéfica repercussão em nosso país, onde, praticamente, é muito reduzido o estudo científico dessa matéria. Trata-se da obra de WAGNER ESTELITA CAMPOS, intitulada : *CHEFIA, sua técnica e seus problemas*.

O autor, que aperfeiçoou suas pesquisas na "American University", de Washington, D.C., e estagiou em repartições públicas dos Estados Unidos, sob os auspícios do governo brasileiro, do qual é um dos mais reputados técnicos de administração, é professor do "Curso de Supervisão e Gerência de Serviços", que faz parte dos Cursos de Administração mantidos pelo D.A.S.P. As dificuldades que encontrou para colocar ao alcance dos seus alunos a bibliografia com que pudesse fundamentar o programa de suas aulas, por "serem quase todos os livros indicáveis escritos em idioma estrangeiro", levaram-no, a partir de 1943, a preparar traduções e resumos, a publicar artigos especializados na REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO e, afinal, a escrever o tratado em que condensa, além da sistematização do assunto, segundo os melhores autores, a sua própria experiência adquirida em cargos de chefia que tem exercido e, sobretudo, a sua inestimável contribuição pessoal através da crítica, formulação e sustentação de conceitos e princípios sobre os complexos problemas que abordou.

No prefácio desse livro, o eminente PROF. MIRA Y LOPES faz uma justa e expressiva apreciação do autor, confirmada, aliás, pelas opiniões de TEIXEIRA DE FREITAS e JOÃO CARLOS VITAL quando diz que :

*"Quién se apreste a leer este libro, substancioso, oportuno y preciso, va a trabar contacto con una mentalidad lúcida, bien intencionada y eficiente ; com un Homo Universalis acostumbrado a enfocar los problemas no tanto desde el ángulo de una armónica visión de conjunto, capaz, empero, de aquilatar también los mas minúsculos detalles"*.

Efetivamente, o SR. WAGNER ESTELITA CAMPOS apresenta uma obra de maturidade intelectual, do mais alto interesse para a ciência da administração e do maior alcance prático para os administradores do presente e do futuro.

O livro contém a análise minuciosa e documentada de todos os fatos relacionados com a chefia, desde a conceituação e precisão da

terminologia, o que é de suma importância nas ciências sociais, até a enumeração de normas e regras práticas que um verdadeiro chefe deve observar.

Os conceitos de “*chefia autocrática*” e de “*chefia democrática*”, com significativos exemplos comparativos, são de uma oportunidade nunca assáz ressaltada. Não se trata de uma caracterização da chefia sob o aspecto de influências ideológicas ou políticas. Trata-se de “caracterizar e confrontar duas *attitudes* distintas e por vêzes opostas nas relações entre chefes e subordinados”. “Se — esclarece o autor — como diz PIGORS: *todo cidadão inteligente deve saber em que ponto se situa na questão Ditadura versus Democracia* — com muito maior razão o chefe, a quem a organização social confia um posto de direção na indústria, no comércio, na administração pública, nas classes armadas, na religião, na educação, deve verificar entre os dois caminhos diversos da chefia autocrática e da chefia democrática, o que lhe permitirá a condução mais segura e eficaz dos empregados, funcionários, comandados, seguidores, alunos, subordinados de qualquer espécie”.

As atribuições e responsabilidades da chefia ; a distribuição do tempo para o exercício dessas atribuições ; a influência dos chefes sobre os subordinados e as maneiras de exercê-la ; a distinção entre “dirigir e comandar” ; os métodos de direção ; a formação e o desenvolvimento do “moral” do grupo ; as qualidades e os característicos do chefe ; a delegação das atribuições ; o verdadeiro sentido da cooperação, sob os seus dois aspectos : *vertical* e *horizontal* ; os objetivos e processos de treinamento dos subordinados ; o chefe como presidente ou coordenador de reuniões e, finalmente, as normas de chefia, são outros tantos capítulos em que o espírito de análise e de crítica do Sr. WAGNER ESTELITA CAMPOS, apoiado em bibliografia rigorosamente selecionada e na sua intimidade com a matéria, desce à profundidade dos menores detalhes para apresentar, numa exposição de agradável e objetivo estilo, as mais instrutivas conclusões sobre os defeitos, as virtudes, os perigos e o comportamento ideal dos chefes.

Embora os administradores não possam ali encontrar, como adverte irônicamente o autor, “a solução para os seus problemas específicos de trabalho”, porque estes — conforme acrescenta — dependem da observação “de cada caso concreto, naturalmente tendente a variar em função da natureza e amplitude dos diversos setores de atividade social”, quem quer que, no serviço público ou na empresa

particular, na cátedra ou em qualquer círculo de atividades materiais ou intelectuais, tenha a seu cargo o exame ou a prática de conhecimentos aplicáveis à psicologia do trabalho humano utilizado numa organização qualquer, encontrará no livro do Sr. WAGNER ESTELITA CAMPOS o mais esclarecido repositório de ensinamentos. É uma obra — original neste país — de inquestionável valor teórico e prático, para o ensino e o aperfeiçoamento dos métodos de direção e de formação de chefes.

(A. V.)