

O 6.º Recenseamento Geral do Brasil face aos Princípios e Normas de Administração

PAULO LARA

SINTO-ME deveras desvanecido com a oportunidade que proporcionou o Dr. Valdemar Lopes, Secretário-Geral do Conselho Nacional de Estatística, de expor a aplicação dos princípios e normas, hoje consagrados pela ciência, arte e técnica da administração, à execução do Sexto Recenseamento Geral do Brasil, a cargo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Os cinco recenseamentos gerais anteriores realizaram-se nos anos de 1872, 1890, 1900, 1920 e 1940 e o seu preparo e execução — exceção feita, em parte, quanto ao último, — não se puderam, portanto, beneficiar da doutrina, métodos e processos da organização racional, os quais só começaram a ter divulgação sistemática e acolhida favorável no Brasil, após a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (D.A.S.P.), a que, além dêsse, deve o país tantos e tão assinalados serviços.

Por outro lado, ao contrário das operações anteriores, que não alcançaram êxito integral — sem embargo de algumas delas, como as de 1920 e 1940, representarem trabalhos de alto significado técnico e administrativo, merecedores do mais elevado aprêço e admiração dos brasileiros, o Recenseamento Geral de 1950, nas fases já executadas, obteve o mais completo sucesso, o qual se estenderá, por certo, às etapas ainda não concluídas.

Tal êxito vem repercutindo, preponderante, na divulgação dos resultados censitários, cuja preseteza constitui, em última análise, desde que não comprometa o aspecto qualificativo dos dados, a principal medida da eficiência dos órgãos responsáveis pelos Recenseamentos.

Pode-se, pois, atribuir à aplicação dos princípios científicos de administração, já agora bastante divulgados e aceitos, grande parte do êxito que vem alcançando a operação censitária de 1950, graças ao qual os respectivos resultados estão sendo postos à disposição do público em prazos recordes inferiores aos fixados na legislação, e sem precedentes no país e mesmo no estrangeiro. Os resultados gerais e provisórios do Censo Demográfico, por exemplo, para cuja divulgação a Lei n.º 651, de 13 de março de 1949, fixou o prazo de 2 anos, foram reunidos em folheto com quadros e dados numéricos relativos a todos os municípios do país — apenas nove meses após a data de início da coleta, com o que se antecipou de mais de um ano o prazo legal. Deverão estar

publicados, até 1.º de julho de 1952, dados definitivos sobre os principais aspectos da população de todas as Unidades Federadas, já se encontrando em circulação os volumes referentes ao Distrito Federal e Espírito Santo, aos quais se juntarão, até o fim deste ano, os relativos ao Estado do Rio, Ceará, Rio Grande do Norte e Sergipe. Terá início, ainda este ano, a divulgação dos dados preliminares referentes aos demais censos — comercial, industrial, agrícola e dos serviços a serem também ultimados nos prazos estabelecidos.

Sem embargo de não se encontrarem ainda perfeitamente estratificados a doutrina, os princípios, normas e processos — nem mesmo a nomenclatura e os conceitos da novel ciência da administração, — é ponto de vista geralmente aceito pelos tratadistas e estudiosos — que as atividades de qualquer empresa ou órgão, grande ou pequeno, simples ou complexo, público ou privado, se podem enquadrar nas seis funções essenciais estabelecidas por Fayol, a saber:

a função técnica :

— a que correspondem, nas indústrias privadas, as operações de produção e transformação e que, no serviço público, dizem respeito geralmente às chamadas atividades-fins de cada órgão, a menos que estas se confundam com alguma das outras funções essenciais;

a função comercial :

— que se relaciona às operações de compra necessárias à empresa e às vendas dos seus produtos;

a função financeira :

— referente à obtenção, mobilização e movimentação dos recursos e créditos imprescindíveis ao cumprimento das finalidades da empresa ou órgão;

a função de segurança :

— que prevê a proteção dos bens, das pessoas e dos interesses vinculados à entidade;

a função de contabilidade :

— que registrou os atos e fatos ou ordem econômica; e

a função administrativa :

— cuja finalidade é planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar todas as demais operações.

Embora o Sexto Recenseamento Geral do Brasil, abrangendo cinco Censos distintos (Demográfico, Agrícola, Comercial, Industrial e dos Serviços) e uns tantos inquéritos complementares, constitua empreendimento de características peculiares, grande envergadura e excepcional complexidade, suas operações fundamentais, como as de qualquer outro Recenseamento ou realização governamental, podem ser perfeitamente enqua-

dradas no esquema de Fayol, o que comprova a universalidade da aplicação das idéias por êle concebidas e divulgadas.

A função técnica correspondem, no Resenseamento, as várias fases da elaboração estatística de cada Censo: o preparo da opinião pública; a distribuição e coleta dos questionários; sua verificação, crítica e retificação; a codificação dos boletins e a perfuração dos cartões para a apuração mecânica; a tabulação dos resultados, sua sistematização e divulgação.

No sentido estrito que lhe empresta Fayol, poderia ser considerada ausente do quadro de atividades do Recenseamento a função comercial, por isso que as compras e vendas realizadas dizem respeito, mais propriamente à função administrativa. Se, entretanto, quisermos dar às expressões, "compra e venda" o sentido que lhes atribuem os mais eficientes vendedores do mundo — os norte-americanos — a atividade por assim dizer comercial do Recenseamento assume transcendental importância, por que se procurou *comprar* — através da propaganda — a boa vontade e a cooperação dos informantes, de organismos públicos e privados, com o que, numa contrapartida natural e lógica, se procurou *vender* o próprio Recenseamento a essas mesmas entidades.

A função financeira atinge, numa operação censitária, o mesmo papel de preponderante relevo, que lhe está reservado em qualquer outro empreendimento público ou particular. A gestão financeira, então referente a recursos pré-determinados, tem de se conduzir de maneira adequada à consecução dos objetivos técnicos do Recenseamento, o que requer dos administradores a máxima atenção e a mais vigilante cautela.

A própria função de segurança, que à primeira vista pode parecer de importância reduzida na realização do Recenseamento, assume, na verdade, significação toda especial, quando se atenta na necessidade de proteger, durante algum tempo, não só os vastos recursos financeiros distribuídos por todo o país, para a execução da coleta, como, por mais longa duração, o próprio material coletado, milhões de questionários preenchidos que então atingem valor inestimável, apesar de sujeitos aos riscos de perda, total ou parcial, pelo fogo, pela água e pela voracidade insaciável dos insetos daninhos do gênero do cupim.

Quanto à função administrativa, que constitui, especificamente, o objeto de nosso trabalho, não é necessário, no momento, encarecer a sua presença e importância nas atividades censitárias, desde que ela cabe, relativamente a todas as demais operações:

Planejar, isto é, aproveitar a experiência do passado, examinar as circunstâncias do presente e perscrutar as perspectivas do futuro; para traçar, afinal, o programa de ação mais compatível, com as condições em que se devem realizar os trabalhos.

Organizar, isto é, constituir o organismo incumbido da execução do Recenseamento, provendo-o dos elementos estruturais, humanos e materiais indispensáveis à consecução dos objetivos visados.

Dirigir, isto é, fazer com que funcione o aparelhamento planejado e organizado.

Coordenar, isto é, ligar, unir, harmonizar, todas as iniciativas, esforços e recursos, visando a obtenção do fim comum.

Controlar, isto é, prover a que todas as atividades se processem de acordo com os planos estabelecidos e com as instruções e ordens de serviço da Direção.

Verificado, do exposto até o momento, que numa operação censitária estão presentes todas as funções primaciais vinculadas a quaisquer organismos ou empreendimentos, cabe ainda referir que as funções ligadas ao Recenseamento também se podem enquadrar na outra classificação modernamente aceita, a saber:

Atividades-fins, concernentes à coleta, crítica, apuração, sistematização e apresentação dos resultados, como tais sujeitos, na sua execução, aos métodos e processos da estatística; e as

Atividades-meios, compreendendo aquelas funções que se costuma qualificar como de administração geral, a saber, administração de pessoal, de material, finanças, contabilidade e comunicações.

Feitas essas observações de natureza introdutória, passemos agora a examinar como atuaram, na execução do Sexto Recenseamento Geral do Brasil, os cinco elementos que constituem a função administrativa, isto é, o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle.

PLANEJAMENTO

Ao planejamento aplicam-se, como é óbvio, alguns princípios técnicos cuja presença é imprescindível em qualquer época, fase ou elemento da função administrativa como, por exemplo, o da divisão do trabalho, o da autoridade, o da unidade de direção e orientação, o da subordinação dos interesses particulares ao interesse geral, etc. Além disso, prende-se o planejamento a uns tantos princípios que lhe são inerentes e que dizem respeito, de modo geral, às características de que se deve revestir um bom programa de ação, tais como: unidade, continuidade, precisão, flexibilidade, exequibilidade, etc.

Por outro lado, pode-se dizer que os princípios do planejamento se resumem em duas máximas fundamentais referidas por Fayol, da maior amplitude e compreensão: "Governar é prever" e "prever já é agir".

Compreendeu, muito cedo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a que caberia organizar e realizar o Sexto Recenseamento Geral do Brasil, o alcance das duas máximas fundamentais em que se baseiam os princípios do planejamento.

Já em fins de 1947, como início de ação ligada ao Recenseamento, mandava aos Estados Unidos dois dos seus funcionários, a fim de estudarem os métodos e processos censitários adotados naquele país e se aperfeiçoarem, respectivamente, para o exercício dos dois grupos de funções que teria o Recenseamento: atividades-meios e atividades-fins. Esses dois servidores, à volta,

foram designados para os postos, onde ainda se encontram, de Diretor da Divisão Técnica e Diretor da Divisão Administrativa do Serviço Nacional de Recenseamento.

A mesma época constituiu o Instituto, sob a presidência do Secretário-Geral do Conselho Nacional de Estatística, a Comissão de Planejamento Censitário, a que coube, como o nome indica, traçar o programa de ação do Recenseamento, nos seus aspectos mais prementes e imediatos.

Essa Comissão, a que pertenceram figuras representativas da técnica estatística e censitária, bem como expoentes da organização científica e dos métodos racionais de trabalho, só veio a ser extinta no último trimestre de 1949, com a instalação do Serviço Nacional de Recenseamento, órgão da Secretaria Geral do Conselho Nacional de Estatística a que se atribuíram, então, todas as fases do trabalho censitário, desde o que faltava ainda no planejamento até a divulgação dos resultados.

Coube à Comissão do Planejamento Censitário organizar, inicialmente, o orçamento global da operação, cujo custo foi estimado, — tudo leva a crer, com bastante aproximação, — em 250 milhões de cruzeiros, a serem despendidos nos exercícios de 1949 a 1953, segundo parcelamento anual compatível com a sequência das várias fases do levantamento censitário.

Para constituir a base legal e regulamentar da operação, elaborou a Comissão o projeto que se veio a transformar na Lei n.º 651, de 13 de março de 1949, a que se seguiu o projeto de Regulamento mais tarde aprovado pelo Decreto número 26.914 e o projeto de Regimento Interno do Serviço, adotado pela Resolução n.º 329 da Junta Executiva Central do Conselho Nacional de Estatística. Nessas condições, ao ser instalado, em setembro de 1949, dispunha o Serviço Nacional de Recenseamento dos elementos de ordem legal e regulamentar de que necessitava, fundamentalmente, para fazer funcionar a possante máquina administrativa a que caberia a responsabilidade pela execução do Recenseamento.

Convém fique registrada desde logo, como atestado de que as atividades censitárias foram planejadas em vista das condições presentes e futuras, em que se desenvolveriam os trabalhos, a salutar orientação que presidiu à elaboração desses projetos: a Lei determinou, em termos amplos, a realização da operação, consagrou os princípios do sigilo e da obrigatoriedade das informações, proveu o Instituto de recursos necessários e fixou as linhas gerais da organização e do regime de pessoal. O Regulamento fixou as datas de referência dos vários Censos, e os respectivos objeto, extensão e profundidade; regulou a aplicação de penalidade, estabeleceu a responsabilidade dos vários órgãos, acrescentou novos dispositivos às normas gerais sobre pessoal. Finalmente, à Junta Executiva Central do Conselho Nacional de Estatística, um dos órgãos de direção do Instituto,

ficaram afetas as funções complementares de natureza deliberativa relacionadas com o Recenseamento, o que tem permitido, dentro dos limites traçados pela Lei ou pelo Regulamento, adaptar às circunstâncias do momento, conforme as necessidades ocorrentes, os planos de ação relativos à execução das tarefas censitárias.

É freqüente discutir-se a relativa importância que se pode atribuir a cada elemento da função administrativa, do planejamento ao controle. E embora reconheçam alguns autores que “traçar o programa de ação já é meio caminho andado”, não se põem de acordo quanto à preponderância de qualquer daqueles elementos no êxito dos empreendimentos de uma empresa ou organismo.

De modo geral, numa empresa ou estabelecimento de natureza estável e funções permanentes, parece que não cabe discussão: todos os elementos são igualmente importantes porque nenhum deles, por si só, pode assegurar o funcionamento harmônico que assegura a eficiência de todas as peças e o sucesso de todas as operações. De nada vale o mais perfeito planejamento sem a máquina que o vai executar, assim como esta não funcionará sem comando seguro e hábil coordenação. E sem o controle não se saberá sequer se a máquina está funcionando ou se os programas de ação estão sendo rigorosamente observados.

Na execução de um Recenseamento, sem prejuízo do que ficou dito, o planejamento assume, entretanto, posição de excepcional importância, devido às suas características de operação transitória, de natureza por assim dizer irrevogável. A máquina que realiza a coleta é a mais dispendiosa, — consumindo cerca de 50% dos recursos, ou seja, no caso do Sexto Recenseamento, aproximadamente, 150 milhões de cruzeiros. Isso não obstante, essa máquina funciona apenas por uns poucos meses, desmontando-se em seguida completamente, sem que seja possível repetir a operação, se houver um erro qualquer de planejamento.

À vista dessas circunstâncias, e simultaneamente como preparo da legislação básica do Recenseamento, atacou a Comissão de Planejamento Censitário, por intermédio de elementos altamente qualificados, todos os demais aspectos do programa geral de ação, que envolviam, em última instância, tantos programas parciais quantas são as próprias operações fundamentais ligadas ao Recenseamento: programa técnico; programa financeiro; programa contábil; programa de segurança, e programa de administração propriamente dito.

Por sua vez, o programa de ação técnica exigia estudos pormenorizados, extensos e profundos sobre os mais variados aspectos, fôssem estes considerados isoladamente ou em relação a cada fase dos trabalhos, fôssem levados em conta do ponto de vista da sua entrosagem no plano geral das operações específicas e auxiliares.

A simples fixação da data de referência dos Censos exigiu a mais cuidadosa investigação, a

fim de que, num país tão extenso como o Brasil, pudesse ser escolhida uma época conveniente a tôdas as regiões, de maneira que ficassem atendidos dois dos princípios técnicos fundamentais ligados ao Recenseamento, os da universalidade e simultaneidade da coleta.

Por outro lado, havia que pensar, simultaneamente, em tôdas as fases em que se desdobra o levantamento censitário, tomando-se em consideração, de um lado, as condições específicas do meio social, cultural e econômico brasileiro, e, de outro lado, os compromissos assumidos perante organismos internacionais, no tocante a certas tabulações indispensáveis à comparabilidade de dados, visada pelas entidades que se dispuseram a patrocinar o Censo das Américas, de 1950.

Nessas condições, ao mesmo tempo que se cogitava da formulação dos quesitos a serem respondidos pelos informantes, era mister pensar na elaboração das instruções, aos próprios informantes, e aos recenseadores e supervisores da coleta, assim como na padronização dos modelos, quanto ao seu formato, tipagem, dobragem, disposição de espaços para códigos, — matéria essa da maior delicadeza, pela repercussão no futuro desenrolar dos trabalhos.

Simultaneamente, foram planejadas as caixas em que o material de coleta deveria ser enviado aos Estados e Territórios, e dêstes retornar ao Rio, devidamente preenchido. Tais caixas foram estudadas de maneira que se aproveitassem de novo, na sede do Recenseamento, para arquivo de cerca de 50.000 pastas de cartolina, em que deveria ficar guardado, segundo orientação previamente estabelecida, o número aproximado de 15 milhões de boletins preenchidos.

Nessas mesmas caixas — de maneira, dimensões e acabamento adequados aos empregos que lhes estavam reservados; — tinham que seguir, como de fato seguiram, — pelos itinerários por sua vez estudados com a necessária antecedência, — além dos boletins de coleta e modelos de controle, as pastas de lona, também apropriadas à sua finalidade de resguardar o material das intempéries, nas zonas rurais e de difícil acesso.

Incluiu-se nessa distribuição, ainda, o material de propaganda preparado pelo Serviço Nacional de Recenseamento, constante de cartazes, volantes, almanaques, folhetos tópicos para jornal, discos, etc., cuidadosamente selecionados de acordo com as condições sociais, culturais e econômicas das regiões em que deveriam atuar.

Havia que providenciar, ainda na fase do planejamento ativo que precedeu à coleta, sobre a articulação geral dos órgãos regionais e locais que da mesma se incumbiriam, a saber, as Inspetorias Regionais e Agências Municipais de Estatística; sobre o seu aparelhamento pessoal e material, sobre o preparo dos cadastros, mapas e outros elementos cartográficos e sobre a divisão do país em cerca de 45.000 setores censitários — unidade de coleta atribuída a cada Recenseador.

Ao mesmo tempo que se estudavam os quesitos e sua distribuição nos boletins, assim como

as instruções para a coleta, já se começou a pensar nos planos de apuração e publicação dos resultados. Por outro lado, prepararam-se os códigos indispensáveis à apuração mecânica, estabeleceu-se a articulação interna dos vários órgãos, verificou-se o número de máquinas I.B.M. necessárias, segundo os vários tipos, e fez-se a sua encomenda; traçaram-se os modelos a que se deveriam ater os 100 milhões de cartões estimados para a apuração de todos os censos, estabeleceu-se a ordem de prioridade no tratamento do material, proveu-se o órgão central das instalações e equipamentos indispensáveis, determinou-se a seleção de pessoal por meio de provas públicas, cuidadosamente preparadas.

Não é possível, infelizmente, dadas as características dêste trabalho, entrar em maiores minúcias sobre a fase preparatória do Sexto Recenseamento Geral do Brasil. Lastimo, profundamente, essa circunstância, porque o planejamento censitário, com as características recomendadas nos tratados de administração racional — unidade, continuidade, universalidade, precisão e flexibilidade, constituiu, sem dúvida, o alicerce em que se fundou o êxito do Recenseamento de 1950, sem precedentes na história dos Recenseamentos Gerais do Brasil.

ORGANIZAÇÃO

Segundo o pensamento, sempre lapidar, de Henri Fayol, organizar é constituir o duplo organismo material e social da empresa, provendo-a de tudo o que é necessário à eficiência do seu funcionamento; instalação, pessoal, aparelhamento, recursos financeiros. Tal conceito, mais amplo que aquele que emprega a palavra organizar como simples sinônimo de estruturar, aproxima-se bastante da moderna noção de "Administração geral", vinculada às "atividades-meios" indispensáveis ao desempenho das "atividades-fins" de qualquer empresa ou organismo.

A semelhança do que ocorre com os demais elementos integrantes da função administrativa, vale-se a organização de princípios gerais aplicáveis a todos êles, ao mesmo tempo que recorre a uns tantos preceitos específicos que lhe são próprios, entre os quais: o da seleção da divisão do trabalho, da centralização, da departamentalização, da ordem, da hierarquia, etc.

Cabe à função administrativa, inicialmente, pelo seu elemento organização, definir a estrutura geral do Serviço, e a particular de cada órgão ou divisão; tendo em vista os seus objetivos fundamentais, e as condições do seu funcionamento atual e futuro.

A legislação do Sexto Recenseamento Geral do Brasil atribuiu a sua execução, do planejamento à divulgação dos resultados, ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, entidade *suí-generis* no quadro da administração pública brasileira, a cuja singular natureza federativa e organização estrutural não me sobra espaço para re-

ferir neste trabalho. De acôrdo, ainda, com essa legislação, deveria o Instituto valer-se, nas várias fases da execução do Recenseamento, dos recursos materiais e humanos da sua organização permanente.

Incumbiu a legislação, à Junta Executiva Central do Conselho Nacional de Estatística, um dos órgãos colegiais dirigentes do sistema do Instituto, as funções de natureza deliberativa relacionadas com o Recenseamento, competindo-lhe de modo especial: aprovar o orçamento e examinar as contas; fixar as tabelas de pessoal e estabelecer as normas gerais sobre a matéria; aprovar os instrumentos de coleta e os planos de apuração, apresentação e publicação dos resultados dos vários censos.

Constituído, assim, o órgão de *staff*, orientador e controlador, preconizado pelos técnicos de administração, o qual não participa diretamente do aparelho executivo, cogitou-se da instituição dêste, em conformidade com os preceitos legais e regulamentares propostos pelo Instituto e aceitos pelo Governo.

Para o fim exclusivo de auxiliar o Instituto no preparo da opinião pública em favor do Recenseamento, foram constituídas as Comissões Censitárias, extintas logo que desapareceu a sua razão de ser, das seguintes maneiras:

a) em cada Unidade Federada — uma Comissão Censitária Regional, composta do Diretor do Departamento Regional de Estatística, seu presidente, como representante do Governo Regional; do Inspetor de Estatística Municipal e de um representante da Junta Executiva Regional do Conselho Nacional de Estatística, por esta designado;

b) em cada Município — uma comissão censitária municipal, sob a presidência do Prefeito e tendo como membros natos o Agente de Estatística e a autoridade judiciária local de mais alta categoria. Estas Comissões, como as Regionais, poderiam ter membros colaboradores, até o máximo de 10, escolhidos dentre autoridades e cidadãos em condições de prestar serviço à propaganda do Recenseamento.

Para a orientação e supervisão dos complexos e penosos trabalhos de coleta, de acôrdo com a Lei foram mobilizados os órgãos regionais permanentes do sistema administrativo do Instituto, a saber: as Inspetorias Regionais de Estatística Municipal, com sede na Capital das Unidades Federadas, e as Agências Municipais de Estatística, existentes em cada uma das 1894 comunas do Brasil. Além disso, subordinado às Inspetorias, criou-se um corpo de Agentes Itinerantes, em número geralmente correspondentes ao das Agências. Modêlo de Estatística de cada Estado, aos quais cabia supervisionar e assistir os trabalhos em determinadas zonas, compreendendo um certo número de municípios.

A coleta, propriamente dita, foi realizada por um corpo de mais de 45.000 Recenseadores, subordinados aos Agentes de Estatística de cada município, e incumbidos do preenchimento dos questionários relativos àquele número de setores censitários, em que se dividiu o território nacional.

Se se adotou, nas tarefas da coleta, como não podia deixar de ser, a departamentalização à base territorial, outro foi o critério que prevaleceu na Direção Central do Serviço Nacional de Recenseamento, órgão criado, em caráter transitório, na Secretaria Geral do Conselho Nacional de Estatística, com os fins específicos de:

Na ordem técnica, *superintender* o preparo e a execução da coleta, e *centralizar* os trabalhos de elaboração e divulgação dos resultados;

Na ordem administrativa, exercer diretamente as atividades-meios necessárias à eficiência do seu funcionamento.

Aqui, adotando-se a departamentalização à base mista da especialização, do processo ou fase de trabalho, que a experiência vem confirmando como a mais aconselhável, repartiram-se as atribuições fundamentais do Serviço entre a Divisão Técnica — a que compete levar a têrmo as atividades-fins do Recenseamento, isto é, a coleta, a crítica, a apuração, a sistematização e a divulgação dos resultados — e a Divisão Administrativa — a que incumbem as atribuições concernentes às atividades-meios do Serviço, isto é, administração de pessoal, material, orçamento, finanças, comunicações, etc.

A Divisão Técnica compreende quatro Subdivisões, a saber:

I — A Subdivisão do Censo Demográfico, cujos encargos fundamentais se traduzem na própria designação das quatro Seções que a compõem:

Seção de Crítica.

Seção de Codificação.

Seção de Revisão.

Seção de Sistematização.

II — A Subdivisão dos Censos Econômicos, cujas Seções, também em número de quatro, isto é, Seção do Censo Agrícola, do Censo Comercial, do Censo Industrial e do Censo dos Serviços, realizam, relativamente ao seu campo específico de atividades, as mesmas tarefas de crítica, codificação, revisão e sistematização:

III — A Subdivisão de Apuração Mecânica, cujas fases de trabalho constituem, como no Censo Demográfico, a base da estruturação, e que se compõe, portanto de:

Seção de *Contrôle*, onde se processa o arquivamento de cartões virgens e trabalhados, controla-se o movimento interno de documentos, a produção do pessoal e a execução das tarefas, e se preparam as folhas de pagamento de todo o pessoal censitário;

Seção de *Perturação e Conferência*, onde se executam essas etapas do trabalho mecanizado, relativamente à apuração de todos os censos;

Seção de *Classificação e Conferência*, a que cabem as tarefas finais relacionadas com a apuração mecânica.

IV — A Subdivisão de Documentação e Divulgação, em que se transformou, após a realização da coleta, a antiga Subdivisão de Propaganda, cuja atribuição fundamental era preparar a opinião pública para a execução do Recenseamento. A atual Subdivisão de Documentação e Divulgação, que não se desdobra em Seções, cumpre organizar e manter sistematizada e atualizada a documentação técnica, doutrinária e informativa de natureza censitária, e coordenar a publicação dos resultados preliminares e definitivos do Recenseamento.

A Divisão Administrativa, por sua vez, compreende, atualmente, quatro seções com atribuições perfeitamente definidas, a saber: Seção de Pessoal, Seção de Material, Seção de Orçamento e

Contabilidade, e Pagadoria. Foi extinta, logo que ultimada a coleta, a Seção de Comunicações da estrutura original, cujos encargos passaram a ser executados pela Seção de Material.

Junto ao Gabinete do Diretor Técnico funcionará, até o fim do ano, o Setor de Recepção, cujas atribuições de relevante importância, dizem respeito ao recebimento, conferência, empastamento e controle do material procedente dos órgãos regionais de coleta. Junto ao Gabinete dos Chefes das Subdivisões dos Censos Demográficos e Econômicos, funcionam também os indispensáveis órgãos internos de controle.

O Regimento do Serviço permite que os vários órgãos sejam instalados e extintos, de acordo com o programa de trabalho, a critério do Secretário-Geral do Conselho Nacional de Estatística, que podem, outrossim, estabelecer as turmas, setores e turnos necessários.

Relativamente à administração do pessoal censitário, já em janeiro de 1950, baixava a Junta Executiva Central do Conselho Nacional de Estatística as normas complementares aos princípios gerais estabelecidos na legislação, e que se reduzem, fundamentalmente, a três regras:

a) aproveitamento, sempre que possível, dos servidores dos quadros permanentes do Conselho Nacional de Estatística;

b) admissão de novo pessoal a título precário, com dispensa imediata após a conclusão das respectivas tarefas;

c) seleção sempre que possível e em face da natureza das funções ou das condições locais, mediante prévia demonstração de capacidade em prova pública.

A Resolução aprovada pela Junta, àquela época, sob o número 4, atendeu perfeitamente às complexas e peculiares necessidades do Serviço, e vem vigorando até hoje, complementada por outras Resoluções mais minuciosas e por circulares, portarias e ordens de serviço da administração. A referida Resolução, que constitui como que o Estatuto dos servidores do Recenseamento, regulou os seguintes aspectos da administração de pessoal:

- a) Recrutamento e seleção;
- b) Admissão;
- c) Direitos e vantagens;
- d) Deveres e responsabilidades;
- e) Dispensa.

De modo geral, o pessoal estranho aos quadros permanentes do Instituto foi recrutado mediante provas públicas de habilitação, realizadas em quase todos os municípios do interior, para a seleção de cerca de 45.000 Recenseadores, e na Capital Federal, para seleção dos Recenseadores e auxiliares indispensáveis às tarefas internas do Serviço Nacional de Recenseamento. Excetuaram-se apenas, nos preceitos termos do dispositivo legal, algumas funções de confiança, supervisão e chefia, na Direção Central, aliás, sempre que possível atribuídas a pessoas classificadas nas provas, as funções de elevada especialização técnica, as funções de portaria, para execução de trabalhos

braçais ou subalternos, e as funções de Recenseadores nos locais onde foi de todo impossível selecionar o pessoal por meio de prova pública.

A seleção de Recenseadores, em todo o interior do país, mediante prova pública de habilitação, em que se inscreveram mais de 100 mil candidatos, constituiu, sem dúvida, experiência sem precedentes na administração brasileira. Planejada devidamente a matéria, a que se dedicou especial atenção em vista da fase de efervescência política que coincidiu com a época da coleta, distribuiu o S.N.R. três tipos de provas, um dos quais deveria ser adotado, conforme a data em que, face das condições regionais, fôsse possível executar a prova em cada município do Estado ou Território.

A premência do tempo, infelizmente, não permite entrar em pormenores sobre essa avançada iniciativa, julgada impraticável na época e cujos felizes resultados muito contribuíram para a ordem, a rapidez e a regularidade da coleta de dados em todo o país.

No Distrito Federal, em colaboração com o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, não só os Recenseadores, como também os auxiliares internos do Serviço Nacional de Recenseamento, foram selecionados, com bastante antecedência, mediante provas públicas a que compareceu um total superior a 30.000 candidatos, para cerca de 3.500 vagas, metade das quais correspondente à função de Recenseador.

Adotou-se, nessas provas, o sistema de testes, seguidos, no caso das Perfuradoras de cartões I.B.M., de estágios práticos com que se completou a seleção. Para os operadores especializados das máquinas I.B.M. foram realizadas duas provas, ambas constituídas de duas partes: demonstração de conhecimentos teóricos e estágio prático.

Complementarmente ao da seleção, outros princípios consagrados pela técnica administrativa foram aplicados no Serviço Nacional de Recenseamento: o da preparação do pessoal para tarefas específicas, mediante treinamento racional intensivo, o da especialização para produção em massa, etc.

No tocante à nomenclatura das funções, ficaram estas reduzidas a pouco mais de uma dúzia de designações diferentes, o que representa apreciável esforço de simplificação, se se levar em conta a variedade das tarefas e o fato de que trabalham no Recenseamento, em dois turnos, mais de 1.500 servidores. Tais funções, quando remuneradas à base do mês, são designadas, abreviadamente, pelos três primeiros algarismos da remuneração mensal, e que facilita sobremaneira as referências. Todos os servidores tarefeiros que representam 70% do total do pessoal, ficaram enquadrados em apenas 3 funções de designações diferentes.

Para facilidade da ação administrativa, abs-teve-se a Junta de fixar um quadro ou tabela de

pessoal, estabelecendo apenas umas tantas normas gerais sobre a remuneração e demais vantagens cabíveis ao pessoal, normas essas suplementadas pelo Secretário-Geral do Conselho Nacional de Estatística, a que incumbe limitar, por meio de portaria, a lotação máxima de cada órgão.

O princípio da remuneração do pessoal mereceu da Direção do Recenseamento a atenção que exigia a sua relevante importância como elemento condicionador do rendimento dos trabalhos, ao mesmo tempo que dependente do montante dos recursos disponíveis. Quatro tipos fundamentais de remuneração foram adotados:

a) o pagamento de uma gratificação adicional, correspondente, no máximo, a um terço do respectivo salário, aos servidores dos órgãos regionais e locais que efetivamente prestaram serviços à coleta, durante a preparação desta e sua execução;

b) o pagamento de salário-mensal, limitado exclusivamente àquelas funções, relativamente raras, em que fôsse absolutamente impossível estabelecer o regime de pagamento por tarefa;

c) o pagamento de salário-dia, quanto às funções correspondentes, em certos Censos, a funções remuneradas por tarefa, nos Censos Demográfico e Agrícola, somente adotado quando as características dos trabalhos não permitem o prevalecimento do salário-produção;

d) o pagamento de salário correspondente à produção do servidor, descontados os erros e omissões.

Os três primeiros tipos enumerados não merecem aqui qualquer menção especial, visto como não divergem dos métodos e processos administrativos do uso geral. Quanto à remuneração por tarefa, sem dúvida grandemente responsável pela rapidez com que se vem procedendo à elaboração censitária, sem prejuízo das suas características qualitativas, por certo, serão de interesse algumas considerações.

Para a remuneração dos Recenseadores, que consumiu cerca de metade da verba total do Recenseamento, foram fixadas, depois de acurados estudos, 5 taxas abstratas, que variavam entre 55 e 75 centavos, segundo os grupos de Unidades Federadas que apresentavam condições sócio-econômicas equivalentes. E, sempre que não ocorriam casos de majoração previstos na Resolução da Junta, que regulou a matéria, foram então determinadas as taxas unitárias para cada Estado, ou Território, da seguinte maneira:

a) no Censo Demográfico, por pessoa recenseada em boletim de coleta, a própria taxa básica; pelo registro completo de domicílio na caderneta do recenseador, quatro vezes a taxa básica; e, pelo registro de unidade não domiciliária na caderneta do recenseador, duas vezes a taxa básica;

b) no Censo Agrícola, por questionário geral ou especial destinado a arrolamento de gado, devidamente preenchido, quatro vezes a taxa básica; por informante registrado no questionário suplementar, meia taxa básica; e, pelo registro do imóvel na caderneta do recenseador, duas vezes a taxa básica;

c) nos demais censos econômicos, por questionário geral ou especial, devidamente preenchido, oito vezes a taxa básica e, pelo registro de estabelecimento, cu local de exercício de atividade econômica, na caderneta do recenseador, quatro vezes a taxa básica.

Para atender às despesas de transporte e de estada dos Recenseadores, quando em serviço

fora dos quadros urbano e suburbano da sede municipal, bem como ao tempo gasto em percurso, as taxas unitárias previstas para o registro em caderneta foram calculadas acrescentando-se ao respectivo valor inicial tantas vezes, até o máximo de 5, esse mesmo valor, quantos dias necessários ao Recenseador para alcançar as divisas do setor censitário que lhe coubesse, partindo da sede do município pela via normal de comunicação. Quando este setor censitário pertencia a quadro urbano ou suburbano de sedes distritais, as taxas pelo registro de caderneta foram calculadas acrescentando-se, ao respectivo valor inicial, metade desse mesmo valor.

Relativamente à remuneração, por tarefa, do pessoal da Direção Central, incumbido das fases subsequentes à coleta, estabeleceu-se, de início, um critério do cálculo que mantivesse em torno de 15 cruzeiros o salário médio horário do grupo de trabalho, salário esse equivalente ao de Cr\$ 1.800,00 por mês de 25 dias, com expediente de 5 horas, e considerado assim satisfatório e compatível com o montante dos recursos disponíveis.

Dessa maneira, a remuneração dos trabalhos de codificação, crítica e revisão do Censo Demográfico e Agrícola — (tais trabalhos, nos outros Censos Econômicos, são ainda pagos à base de salário-dia) — foram, a princípio, isto é, logo após o treinamento do pessoal, fixados mediante as seguintes operações:

a) totalização da produção obtida pelos Auxiliares de cada fase;

b) totalização do número de horas trabalhadas pelos Auxiliares da fase;

c) divisão do "total da produção" (a) pelo "número de horas trabalhadas no período" (b), para obtenção da "produção média horária";

d) divisão do "salário médio-horário" (Cr\$ 15,00) pela produção média horária (c), para obtenção do preço médio do boletim;

e) multiplicação do preço do boletim pelo número de boletins produzidos pelo Auxiliar, para obter a remuneração bruta;

f) dedução, da remuneração bruta, das importâncias correspondentes a multas, para obtenção da remuneração líquida, a ser paga ao Auxiliar.

Logo que a experiência e o controle das tarefas se permitiram, esse processo de cálculo foi substituído pelo de taxas fixas para cada fase dos trabalhos, que muito contribuiu para acelerar o rendimento respectivo. No momento, pois, o cálculo da remuneração é feito mediante simples multiplicação das taxas básicas pelo número de boletins trabalhados pelo Auxiliar, deduzindo-se as importâncias correspondentes aos erros e omissões, cujas taxas unitárias também são previamente fixadas. Na perfuração e conferência de cartões I.B.M. sempre vigorou o regime de taxas fixas de remuneração, à vista dos estudos preexistentes sobre o rendimento de tais trabalhos.

Infelizmente, nada mais é possível acrescentar, no capítulo da organização, relativamente à administração de pessoal, que por si só comportaria uma exposição de vastas proporções.

No que toca ao aparelhamento material dos órgãos censitários, para o exercício pleno de suas atribuições coube à função administrativa uma dose considerável de planejamento, organização e coordenação: Para a fase de coleta, devia o Instituto, de acôrdo com a Lei, tirar o máximo proveito da instalação e equipamento dos seus órgãos permanentes — o que foi feito na realidade. Por outro lado, obediência ao princípio da cooperação, ficaram centralizadas no Serviço de Material, do Conselho Nacional de Estatística, as atividades relacionadas com o equipamento daqueles órgãos permanentes, com o que se evitou a dualidade de competência, de orientação e controle.

Na Direção Central do Serviço, promoveu o órgão de administração geral a reforma da velha sede, a fim de serem atendidas as condições de iluminação, arejamento e ambientação higiênica exigidas para um trabalho racional e produtivo. Neste setor de atividades, coube ao Recenseamento recorrer ao princípio do antidesperdício, preconizado pela boa técnica da administração, adquirindo pelo preço mais conveniente, em concorrências públicas e administrativa, material cuidadosamente adaptado às necessidades de cada órgão, ou às exigências de cada atividade.

Como o material de coleta, depois de recolhido, permanece no Serviço, em trabalho, por período bastante longo, tornaram-se indispensáveis medidas adequadas de segurança, para preservá-lo contra o fogo, as chuvas, os ataques dos cupins e outros insetos daninhos. Assim, antes de recolhidas ao S.N.R., as caixas com o referido material, procedentes dos Estados e Territórios, eram submetidas a rigoroso expurgo em postos oficiais, e mais tarde, quando aproveitadas para estantes de arquivamento, cuidadosamente imunizadas.

Cabe referir aqui, finalmente, a organização dos serviços de comunicações e documentação. Eles assumem particular importância numa operação censitária, que, em decorrência da sua própria transitoriedade, deve ficar registrada em todos os seus aspectos, para que os Recenseamentos futuros possam tirar partido da experiência anterior, procurando, assim, evitar a repetição dos erros e melhorar, progressivamente, as condições em que se realizam os trabalhos.

Os aspectos mais interessantes das funções financeira e de contabilidade serão focalizados no capítulo sob o Controle.

DIREÇÃO

Dirigir, — a palavra que vimos empregando em substituição a comandar, da terminologia de Fayol, é fazer a organização funcionar de acôrdo com o planejamento. Autores há, como Urwick, que emprestam a êsse elemento importância superior aos demais que constituem a função administrativa, recordando a afirmativa do Marechal Foch perante alunos da Escola do Estado-Maior do Exército Francês: — “Lembraí-vos, senhores, de

que as batalhas nunca são perdidas por soldados, sempre por generais”.

Além de se reger por normas e regras próprias, consagradas pela experiência e pelo consenso dos autores, a arte de dirigir é objeto, hoje em dia, de ensinamentos, conselhos e advertência de toda ordem.

A função de direção se divide, nos diferentes planos da hierarquia, entre os diversos chefes, a que se atribuem os encargos e responsabilidades pelos respectivos setores. O objetivo precípuo de cada chefe é obter, no interesse do empreendimento, o maior aproveitamento possível do pessoal que trabalha sob suas ordens.

Como não podia deixar de acontecer, a execução do último Recenseamento ofereceu oportunidade de se porem em prática os princípios técnicos inerentes ao comando, segundo os preceitos da moderna ciência da administração.

Sendo o Serviço Nacional do Recenseamento um órgão da Secretaria Geral do Conselho Nacional de Estatística, a que estão diretamente subordinadas as Inspetorias Regionais e, por via destas, as Agências Municipais de Estatística, a regra da unidade de comando foi observada quando se investiu na Direção suprema do Serviço o próprio Secretário-Geral daquele Conselho, que assumiu, assim, a maior responsabilidade pela execução do Recenseamento. De outra maneira, não teria o Serviço a necessária autoridade sobre os órgãos regionais de coleta, sem embargo da considerável parcela de autonomia com que foi instituído.

Além do princípio da unidade de comando, de acôrdo com o qual os servidores de qualquer plano de organismo censitário só recebem ordens de um único chefe, assegurou-se, paralelamente, o prevalemento da regra referente à unidade de direção, traduzida, na expressão de Fayol, por “um só chefe e um só programa para um conjunto de operações da mesma finalidade”.

Investiu-se cada chefe, regimentalmente, da autoridade necessária para o desempenho de suas funções, isto é, “do direito de comandar e do poder de se fazer obedecer”, ao mesmo tempo que se lhe atribuiu a parcela correspondente de responsabilidade.

Ao preceito da disciplina se obedece através de normas rígidas, aplicadas com serenidade e equidade, as quais asseguram a eliminação automática dos agentes prejudiciais, inclusive dos servidores que faltam mais de sete dias consecutivos ou mais de 10% dos dias de efetivo comparecimento.

O princípio da eliminação dos incapazes é observado através da dispensa sumária dos servidores cuja produção não atinge os mínimos estabelecidos para o pessoal de sua categoria, sanção a que estão sujeitos, também, os servidores cujos erros ultrapassem os mínimos permitidos.

Finalmente, de acôrdo ainda com as regras da boa administração, a direção do Recenseamento delega competência, assegura a permanên-

cia no comando, distribui a responsabilidade pelas minúcias, estimula o pessoal e encoraja suas iniciativas.

COORDENAÇÃO

Coordenar, o quarto elemento constitutivo da função administrativa, consiste essencialmente em "ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços". Coordenar — escreve Fayol — "é atribuir ao organismo material e social de cada função as proporções convenientes para que a sua finalidade seja alcançada com segurança e economia; é levar em conta as repercussões e conseqüências que uma operação qualquer acarreta para as outras operações vinculadas à empresa; é condicionar as despesas aos recursos; fixar a extensão dos imóveis, o tamanho e o formato do equipamento de acordo com as necessidades da fabricação; abastecer-se na proporção indicada pelo consumo, equilibrar as vendas com a produção; é construir a casa nem demasiado grande nem excessivamente pequena, adaptar cada ferramenta ao seu uso, a via ao veículo, os processos de segurança aos riscos, é atender ao acessório depois do principal; é, em suma, atribuir às coisas e aos atos as proporções convenientes, adaptar os meios aos fins".

Numa empresa bem coordenada, — é ainda Fayol quem escreve —

a) "cada serviço marcha de acordo com os demais: o de abastecimento sabe o que e quando deve fornecer; o de produção sabe o que dêle se espera; o de conservação mantém o material e o equipamento em bom estado; o financeiro levanta o capital necessário, o de segurança prevê a proteção dos bens e das pessoas; todas as operações se efetuam com ordem e normalidade;

b) em cada serviço, as divisões e subdivisões são exatamente informadas sobre a parte que lhes toca da obra comum e sobre a ajuda recíproca de que se devem prestar;

c) o programa de ação dos diversos serviços e de sua subdivisão é posto constantemente em harmonia com as circunstâncias.

Tal resultado exige uma direção inteligente, experimentada e ativa, segundo a lição do mestre, que acrescenta: "Deve-se acreditar que essas três condições nem sempre são atendidas, porque, nalgumas empresas, se podem observar os seguintes sinais de incontestável descoordenação:

d) "cada serviço ignora, e quer ignorar, os demais. Marcha como se ele encerrasse em si mesmo sua própria finalidade e razão de ser, despreocupado relativamente ao serviço vizinho e ao conjunto da empresa;

e) funcionam como compartimentos estanques as divisões e seções de um mesmo serviço, como as de serviços diferentes. A grande preocupação de cada qual é pôr a salvo a responsabilidade pessoal, atrás de um papel, ordem ou circular;

f) ninguém pensa no interesse geral. A iniciativa e o devotamento estão ausentes".

À semelhança de que ocorre com outras fases da administração, autores há que consideram a coordenação a mais importante dentre todas. E no Recenseamento de 1950, se não vamos àquele extremo, também não podemos deixar de reconhecer o papel primacial desse elemento no êxito das operações.

Num Recenseamento, talvez mais do que no comum dos empreendimentos, há que levar em conta as repercussões e conseqüências das operações entre si, como já se acentuou no capítulo referente ao planejamento e se insistirá no relativo ao controle. No trabalho interno, todas as tarefas têm de ser harmonizadas, sincronizadas, desde o empastamento de material e sua distribuição, equilibrada e pontual, aos órgãos incumbidos do cálculo, da crítica e da codificação; até a sua sistematização, entrega de originais ao serviço gráfico, impressão e distribuição dos volumes. Se uma fase se avança ou retarda demasiado, haverá um engarrafamento, inútil e perigoso, num ponto qualquer da engrenagem, ou faltará material para as fases subseqüentes.

Se as despesas forem excessivas, será ultrapassado o orçamento global da operação; se a remuneração do pessoal não for equitativa, ocorrerão desistências em massa, que terão de acarretar admissão e treinamento de novos servidores, retardando o ritmo dos trabalhos e elevando o seu custo.

Se as instalações não forem adequadas e o equipamento racionalmente utilizado, não será possível a apuração simultânea dos vários Censos, de maneira que sejam integralmente cumpridos os prazos legais para a divulgação dos resultados.

No Recenseamento, como se vê, não podem os serviços funcionar da maneira condenada por Fayol, ignorando-se reciprocamente e constituindo-se em compartimentos estanques. Eles têm, necessariamente, de funcionar de acordo com os princípios da coordenação, de modo que as respectivas funções, nas devidas proporções e oportunidades, possam enquadrar-se na entrosagem geral dos trabalhos.

CONTROLE

O controle, último na série dos elementos administrativos enumerados por Fayol, mas nem por isso menos importante, que os demais, consiste fundamentalmente em cuidar que tudo se passe de conformidade com o programa, as instruções e as ordens estabelecidas.

Aplica-se às coisas, às pessoas, aos atos e às relações, regendo-se por uns tantos princípios gerais reconhecidos pelos tratadistas da administração: o da autonomia, que envolve independência administrativa relativamente aos órgãos de execução; o da imparcialidade, que requer isenção de ânimo na vigilância; o da não intromissão no comando, que evita os choques e desentendimentos, o da contraposição de interesses, que assegura a fiscalização recíproca entre os agentes, etc.

O controle visa, em última instância, determinar, na devida oportunidade, os erros e falhas, de modo que possa corrigi-los e evitar a sua repetição. Deve ser executado, portanto, com presteza e segurança, a fim de que possa coibir o desperdício sob todas as formas: desperdício de ma-

terial, desperdício de energias e recursos e, sobretudo, no caso de um Recenseamento, desperdício de tempo.

Numa organização modernamente conduzida, o controle deve estender-se a todos os demais elementos da função administrativa — planejamento, organização, direção e coordenação — bem assim abranger a totalidade das outras funções desempenhadas pela Empresa — funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contabilidade.

Cabe-lhe, pois, assegurar que o programa existente, está sendo executado e atualizado; que a organização continua adequada, que as lotações do pessoal são respeitadas, que a direção e a coordenação se fazem de conformidade com os princípios estabelecidos. Incumbe-lhe observar a marcha de todas as operações, seus resultados e suas disparidades, e prover a que o material adquirido seja verificado, registrado e conservado; compete-lhe fiscalizar a aplicação dos recursos, os registros contábeis e os meios adotados para proteger as coisas e pessoas vinculadas à empresa.

Obrigado a levar a termo, num mínimo de tempo e de recursos, operações complexas e de grande envergadura, relativa a 5 Censos distintos, teve a direção do I.B.G.E. de adotar todas as providências ao seu alcance para que, na execução do Sexto Recenseamento Geral do Brasil, não haja desperdício, sob qualquer forma.

Daí a importância excepcional que atinge o elemento — controle — em cada uma das etapas técnicas da elaboração censitária e no seu conjunto. Daí também a sua relevância no que toca às atividades-meios ligadas à execução do Recenseamento.

Na fase preparatória, anterior à coleta, era mister saber, por meio de adequado controle, quais dentre os 1894 municípios do Brasil já haviam, e em que condições e proporções, adotado as providências recomendadas nas instruções preliminares, sobre a montagem da máquina de supervisão e execução, a constituição das comissões de propaganda, a organização de cadastros, a utilização de elementos cartográficos à divisão do território em setores censitários, etc.

Cuidadoso controle requereu a impressão do material de coleta. Era necessário proceder, com antecedência, à estimativa da quantidade global de cada modelo e sua distribuição segundo as Unidades Federadas, respectivas zonas e municípios. Além disso, cumpria imprimir o material parceladamente, de acordo com o plano prévio de distribuição, a fim de que cada município recebesse, de uma só vez, todos os modelos necessários aos diversos Censos, com o que se evitam, também, os problemas decorrentes da armazenagem dos modelos impressos em demasia.

A distribuição dos boletins requeria caixas adrede planejadas e padronizadas, o conhecimento, *a priori*, das vias de transporte, o registro minucioso do material expedido, a certeza de sua oportu-

nidade chegada ao destino, o estabelecimento de um sistema de comunicações que permitisse corrigir, a tempo, qualquer extravio, falta ou deficiência.

Distribuído o material por todo o país, era imprescindível controlar a coleta para que a mesma se realizasse com inteira observância das normas e prazos estabelecidos. Cumpria verificar se foram cobertos todos os setores, pessoas, domicílios, empresas, estabelecimentos e propriedades. Urgia controlar a qualidade do material coletado e o seu envio à Direção Central, nas condições previamente determinadas.

Na Direção Central, entrou em funcionamento, poucos dias após o início da coleta, o Setor de Recepção, a que incumbia controlar os trabalhos relativos à entrada, expurgo e abertura das caixas procedentes de todas as Unidades Federadas, que começaram a chegar em quantidades reduzidas, depois às centenas, depois novamente aos poucos até ultrapassar o número de 5.000, com o material preenchido na totalidade dos municípios do Brasil.

Retirado das caixas o material preenchido e pôsto nas 45.000 pastas previamente preparadas, fazia-se necessário prover à sua guarda, conservação, arquivamento e transição interna pelos vários órgãos do Serviço.

Iniciados, quase simultaneamente, os trabalhos de crítica, revisão, codificação e perfuração do material dos vários Censos, cumpria providenciar no sentido de que os diferentes órgãos contatassem com o pessoal e o equipamento adequados, e fossem abastecidos de boletins na exata medida das necessidades.

Por outro lado, fez-se mister observar, rigorosamente, a produção de cada servidor, não apenas para fins do estabelecimento da remuneração por tarefa senão também para efeito das novas convocações de pessoal, feitas após o controle médico de centenas de candidatos, atendendo às conveniências dos serviços.

Estabeleceram-se os imprescindíveis controles técnicos das fases subseqüentes do trabalho sobre as fases antecedentes: a crítica assegura a possível perfeição da coleta, a revisão, sujeita ainda a verificação por amostras, fiscaliza as tarefas de crítica e codificação.

O desenvolvimento dos trabalhos, em todas as fases dos diferentes Censos, é acompanhado, diariamente, mediante quadros e gráficos em que se acumulam os dados anteriores, o que permite a adoção de medidas oportunas e eficazes, acaso necessárias para o restabelecimento do equilíbrio, a aceleração das tarefas, o preavaliamento do plano geral dos trabalhos.

O controle financeiro e contábil das despesas censitárias exigiu cuidadoso planejamento a fim de que se pudesse exercer com atualidade e segurança. Acompanha-se, detidamente, a execução dos orçamentos, estabelecidos para cada exercício,

órgão, operação ou Censo. Para os órgãos incumbidos da coleta, padronizaram-se modelos e expediram-se minuciosas instruções, cuja observância foi rigorosamente fiscalizada.

As contas do Recenseamento são apresentadas, trimestralmente, até o dia 15 do mês subsequente, à Junta Executiva Central, a que cumpre examiná-las sob os aspectos legais, morais e formais.

Da eficácia e oportunidade de controle financeiro do Recenseamento dá idéia o fato de que apenas se perderam 16 mil cruzeiros do total superior a 150 milhões movimentados na fase da coleta. Atualmente se conhece, dia a dia, a situação de cada verba orçamentária, o montante das despesas, as disponibilidades em banco, etc. A organização da contabilidade permitirá, ademais, o levantamento preciso do custo da operação em conjunto e de cada uma das suas fases em particular.

Como a premência de espaço não me permite maiores explanações sobre a matéria, resta-me assinalar, que, no 'Recenseamento Brasileiro de 1950, o controle é exercido precisamente nos termos da lição de Fayol, "de mil maneiras diferentes, sobre todos os gêneros de operações e sobre os agentes de todos os níveis e categorias".

Eis aí, num rápido esforço, prejudicado pela premência do espaço e pela própria complexidade do assunto, o depoimento pessoal de um modesto servidor do Recenseamento, sobre a maneira como a essa notável realização se aplicaram os modernos princípios de administração racional. É de se reconhecer que os órgãos responsáveis pela execução do Recenseamento tudo fizeram para dotá-lo de uma administração eficiente, que sem dúvida consiste num planejamento cuidadoso, pôsto em marcha por uma organização adequada, competentemente dirigida, hábilmente coordenada e convenientemente provida dos indispensáveis meios de controle.