

R1
180

CONFIDENCIAL

D O C U M E N T O B A S I C O

Itaipava, dez/80



I/2009

CONFIDENCIAL

CONFIDENCIAL

DOCUMENTO BÁSICO

*Resultante da análise circunstancial,
histórica e estrutural da CPRM, desen-
volvida pela sua principal equipe de
gerentes, durante o "PROGRAMA DE DE-
SENVOLVIMENTO GERENCIAL" realizado no
"CENTRECON", Petrópolis, na localidade*

DE ITAIPAVA

ITAIPAVA, dezembro de 1980

CONFIDENCIAL

I N D I C E

I - EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS	1
II - OBJETIVO DA CPRM	4
III - INTRODUÇÃO	6
IV - CONSIDERAÇÕES	10
V - PROPOSIÇÕES	11
VI - OBJETIVO	18
- Histórico Técnico - Administrativo	19
- Histórico Político	25
- Vantagens	30
- Desvantagens	30
- Sugestão	31
VII - ASPECTOS GERAIS	32
- Vantagens	36
- Desvantagens	36
VIII - AMBIENTE	37
- Ambiente Externo	38
- Proposições	39
- Linhas de Ação	40
- Ações Prioritárias	42
IX - ESTRUTURA	43
- Histórico	45
- Situação Atual	55
- Proposta para Soluções dos Problemas Levantados.	59

X - LIDERANÇA	63
- Análise da Situação Atual	64
- Integração	69
- Considerações de Ordem Geral	70
- Proposições	75
- Ações Prioritárias	80
XI - INTEGRAÇÃO	85
- Análise da Situação Atual	86
- Proposições	89
- Linhas de Ação	90
- Ações Prioritárias	91
XII - RECOMPENSA	92
- Análise da Situação Atual	93
- Proposições	98
- Linhas de Ação	98
- Ações Prioritárias	99
XIII - RELACIONAMENTO	101
- Análise da Situação Atual	102
- Proposições	106
- Linhas de Ação	106
- Ações Prioritárias	107

CONFIDENCIAL

EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS - Nº 56/69 - GB - APRESENTADA PELO
SR. MINISTRO DAS MINAS E ENERGIA EM 17 DE JULHO DE 1969,
PROPONDO A CRIAÇÃO DA CPRM.

CONFIDENCIAL

EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS - Nº 56/69 - GB - Apresentada pelo Sr. Ministro das Minas e Energia em 17 de julho de 1969

A mineração no Brasil encontra-se em atraso, em relação a outros setores de atividade econômica. A produção mineral do nosso país é, também, reduzida, quando comparada à de outros países de grande área territorial.

No entanto, apesar do progresso realizado nos últimos anos, o setor se ressent, ainda, de duas deficiências fundamentais:

a) inadequação dos meios de que dispõe o Governo para a realização dos trabalhos fundamentais de mapeamento básico e de geologia geral que sirvam de orientação para as pesquisas individuais e específicas:

b) carência de recursos financeiros da parte dos mineiros nacionais para a realização dos fortes investimentos de risco exigidos pela pesquisa detalhada, que deve seguir-se ao descobrimento de uma jazida mineral.

O exame da situação nas duas áreas, a da prospecção e de pesquisa mineral e a da hidrologia, bem como do atual estágio da primeira em escala mundial, levaram o Ministério das Minas e Energia à conclusão da necessidade de reformular a estrutura administrativa, técnica e financeira dos órgãos a que estão afetos os programas em causa.

Em linhas gerais, o que se pretende alcançar de forma progressiva, no Ministério das Minas e Energia, é:

a) reter com os órgãos da administração dire

ta apenas as atribuições específicas de planejamento e política global, bem como as de natureza normativa e fiscalizadora, possibilitando drástica redução de suas dimensões, o que virá permitir a transferência total dos mesmos, para Brasília, em tempo hábil;

b) integrar órgãos que tenham funções, em parte ou no todo, superpostas, realizando condensação do quadro de pessoal e evitando desperdício e desorientação, como ocorria no caso do Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica e do Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica;

c) transferir funções executivas de natureza empresarial para entidades de administração indireta, existentes ou a serem criadas.

A nova empresa prestará serviços aos órgãos governamentais e a pessoas e empresas privadas, mediante remuneração ou ressarcimento de despesas. Mas, tanto na parte de cooperação com a iniciativa privada como na sua suplementação, realizará também investimento de risco. Em todas as suas modalidades de trabalho, será assegurado o equilíbrio econômico e financeiro da empresa.

A configuração da empresa como sociedade de economia mista se justifica pelos seguintes motivos:

a) conveniência de evitar o isolamento da entidade, através de convocação dos mineradores privados para participarem do seu capital, do seu Conselho de Administração e, portanto, da própria vida da nova empresa;

b) dificuldades administrativas inerentes ao objeto social da empresa, que operará principalmente em áreas interiores, onde frequentemente inexistente apoio logístico, requerendo portanto grande flexibilidade operacional;

c) necessidade de administração financeira ágil, va

CONFIDENCIAL

3.

riada e complexa, envolvendo a obtenção de créditos no exterior e as respectivas garantias, a concessão de recursos a particulares em convênio com entidades financeiras, bem como a contratação de serviços profissionais com empresas privadas de engenharia especializada.

CONFIDENCIAL

CONFIDENCIAL

4.

ART. 4º DO DECRETO-LEI 764 DE 15/08/69 - OBJETIVO DA CPRM

CONFIDENCIAL

Art. 4º do Decreto-Lei 764 de 15/08/69 - A CPRM terá por objeto:

I - estimular o descobrimento e intensificar o aproveitamento dos recursos minerais e hídricos do Brasil;

II - orientar, incentivar e cooperar com a iniciativa privada na pesquisa e em estudos destinados ao aproveitamento dos recursos minerais e hídricos;

III - suplementar a iniciativa privada, em ação estritamente limitada ao campo da pesquisa dos recursos minerais e hídricos;

IV - dar apoio administrativo e técnico aos órgãos da administração direta do Ministério das Minas e Energia;

V - incentivar a lavra mineral, mediante associação com assionários, de seus trabalhos de pesquisa (alteração do decreto-lei 764/69, através do decreto 6399/76).

Art. 5º - Para a consecução de seus objetivos sociais, a CPRM poderá:

I - elaborar e executar estudos e trabalhos de geologia e hidrologia, bem como pesquisas minerais e de recursos hídricos;

II - realizar, diretamente ou em cooperação com entidades governamentais e privadas, estudos científicos, tecnológicos, econômicos e jurídicos visando à exploração e ao aproveitamento dos recursos minerais e hídricos;

III - realizar pesquisas destinadas a estudos sobre o aproveitamento integrado das fontes de energia;

IV - prestar assistência técnica;

V - promover e apoiar a formação, treinamento e aperfeiçoamento de profissionais necessários às suas atividades.

INTRODUÇÃO

De acordo com os motivos básicos para sua criação, com substanciados nos objetivos constantes do Decreto-Lei nº 764, de 15/03/69, a CPRM veio suprir uma grave lacuna no ciclo de geração de recursos minerais, atuando exatamente na parte mais importante desse ciclo, onde se concentram os maiores riscos e onde a iniciativa privada tradicionalmente quase não atuava e continua não atuando, isto é, na fase da pesquisa geológica básica e da prospecção.

Essa área de atuação, típica dos "serviços geológicos" governamentais, em preocupante defasamento tecnológico em um país de dimensões continentais como o Brasil, necessita de um grande dinamismo e alta flexibilidade de execução, difíceis de se conseguir nos órgãos de administração direta.

Para que as reservas (*) de bens minerais sejam mantidas em níveis proporcionais à demanda, a atuação nessa fase inicial da pesquisa tem que ser continuamente incrementada e aprimorada, principalmente no seu aspecto tecnológico. Isto porque os depósitos minerais mais ricos e superficiais já foram identificados e estão sendo esgotados, tornando os novos depósitos cada vez menos tangíveis, passando a exigir maiores recursos materiais e científicos para localizá-los e transformá-los em jazidas.

Na primeira década de sua existência, a CPRM emvidou todos os esforços para diminuir o defasamento tecnológico, no que logrou pleno êxito, quer no acervo de conhecimento geológico (Geognose), quer na formação de mão-de-obra especializada.

(*) "Reservas medidas", que, em condições econômicas propícias, constituem a parte dos depósitos minerais de aproveitamento garantido e imediato.

Conseqüentemente, tem sido ela a grande fornecedora de informações geológicas e de mão-de-obra a todas as entidades do setor. Acompanhada, naturalmente, pela atividade de outras organizações e com estas em contínua colaboração, vem a CPRM fornecendo uma resposta incisiva a este esforço, através do grande incremento nas nossas reservas e principalmente no conhecimento dos nossos recursos minerais (*).

Pode-se dizer que, exatamente dentro das diretrizes de sua criação e das especificações dos seus estatutos, o principal "negócio" da CPRM é o conhecimento do subsolô (Geognose), elo fundamental no ciclo gerador de jazidas. O enquadramento de seus objetivos é, portanto, perfeito e a desativação, recuo ou desvirtuamento da CPRM será um golpe fatal no necessário incremento de nos sas reservas minerais.

Entretanto, por uma série de motivos e fatores discutidos no presente trabalho, vem havendo um profundo desvirtuamento quanto ao seguimento das suas diretrizes básicas e uma grave limitação do seu campo de ação, paradoxalmente até apoiados por setores que decidiram pela criação da CPRM.

Em consequência, um verdadeiro retrocesso político começa a tornar difícil, senão até quase impossível, a consecução de seus objetivos.

Não resta dúvida que o momento nacional é de crise e que esse zar revolto não poderia deixar de sacudir a Empresa; todavia os estragos não viriam arriscar tão perigosamente sua sobrevivência, se não houvesse ocorrido o seu enfraquecimento.

(*) Isto é "recursos geológicos", aqueles que após uma pesquisa geológica concentrada e profunda, poderão passar a constituir jazidas - "reservas medidas".

Histórica e circunstancialmente, o íntimo relacionamento dos ambientes externos e internos, cumpliciaran-se em uma acomodação estrutural, progressivamente restritiva do seu campo de atuação e do surgimento de ações inovadoras alternativas ou energeticamente defensivas.

Tornou-se aflitivamente difícil encontrar soluções para a sobrevivência, devido a redução dos investimentos governamentais, face as restrições legais e em um ambiente congestionado de concorrentes (até no próprio órgão aplicador dos investimentos). Acrescente-se que esses concorrentes surgiram dos mesmos incentivos criadores da CPMI e, em alguns casos, com sua própria colaboração.

Atuando nesta circunstância e, como já se disse, na área de máximo risco empresarial, o suporte governamental deverá ser quase total. Portanto, no presente momento de notória retração financeira, reduzir drasticamente esse apoio e compeli-la ainda a gerar a curto prazo os próprios recursos, sem o necessário tempo para sua readaptação, leva-la-á fatalmente a uma situação de impossível sobrevivência.

Um tanto tardio, infelizmente, foi realizado durante o ano de 1960, no CENTRECON, o "Programa de Desenvolvimento Gerencial". Este, já há muito necessário ao maior entrosamento e a mais sinérgica ação empresarial, teria seguido a sistemática talvez mais didática programada, não fora o momento crítico em que se vive.

Nos quatro períodos, ou módulos, do programa, estiveram reunidos os principais gerentes da empresa, no nível de hierarquia denominado de 1ª linha, e cuja maioria já se acha envolvida em atividades gerenciais desde o início do funcionamento da Organização e vive hoje toda a angústia da presente adversidade.

Foi, portanto, inevitável que o didatismo programado

acabasse sendo substituído por um seminário, onde se processou uma profunda dissecação em todos os aspectos da Organização; porém, de uma forma sistemática e orientada tecnicamente pelos instrutores, não se afastando da sequência do planejamento didático, perfeitamente adequado aos resultados que se procurou obter.

Conseqüentemente, o presente documento encerra uma análise circunstancial e estrutural da CPRM, acompanhada de soluções alternativas e avaliação de restrições e conseqüências, na medida em que permitiram as condições técnicas do curso, ou melhor, do seminário.

Apresenta-se aqui o resultado de um esforço inusitado de uma equipe de gerentes, profundamente envolvida no íntimo funcionamento da Empresa e totalmente comprometida com a sua rotina executiva, além da ligação direta com a história de sua criação.

Além do estudo crítico da Organização, há perceptivelmente, nas entrelinhas, alguns laivos de uma autêntica autocrítica funcional e de relacionamento interpessoal.

Imbuídos na filosofia de solidariedade e participação que caracteriza o presente Governo e procurando alinhar-se às diretrizes que norteiam as ações da atual Diretoria, é convicção dos participantes de que o presente documento é o melhor que podem oferecer de subsídio, às medidas que vêm sendo providenciadas e às eminentes e inadiáveis decisões que serão tomadas para a sobrevivência da CPRM. Em síntese, este documento resume-se nas considerações e proposições abaixo relacionadas, que são mais amplamente discutidas nos anexos.

1 - CONSIDERAÇÕES

Historicamente, a CPRM foi uma solução adequada à mobilização rápida e eficiente de um setor tradicionalmente emperrado pelas restrições funcionais do sistema de administração direta e da timidez empresarial (anexo I).

Com os amplos recursos financeiros iniciais e com a garantia do Decreto-Lei de sua criação, a Empresa pôde desenvolver-se em direção aos seus objetivos sem a preocupação imediata da necessidade de auto-sustentação financeira (anexos I, II e IV).

Face às grandes verbas à sua disposição, diante de um volumoso trabalho a ser executado em curto tempo e com uma mão-de-obra de recente formação, toda a estrutura da Organização foi preparada com a finalidade de se obter massa de trabalho, o que fez lograr os resultados mais imediatos pretendidos; porém, deixou de ser preparada para a 2ª fase de desenvolvimento empresarial e não conseguiu impor-se decisivamente, como deveria, na liderança do seu setor governamental (anexos I, II e IV).

Os principais mecanismos de geração de recursos próprios, postos à disposição da Empresa, mostram-se ainda muito limitados e com um tempo de possibilidade de retorno muito longo (rotineiramente de 10 à 20 anos, nas atuais condições de mercado) (anexo IV).

Estes, por outro lado, não puderam ser desde o início apropriadamente dinamizados, face à deficiência inicial da mão-de-obra especializada disponível e à mobilização da melhor parte dessa mão-de-obra para cumprir o objetivo mais imediato, isto é, reduzir rapidamente o atraso no conhecimento do subsolo (anexos I e II).

A hipertrofia das atividades do DNPM, contrária ao escopo do Decreto-Lei nº 764 e a proliferação de atividades paralelas às da CPRM, em outras entidades estatais e em órgãos estaduais, sem haver o correspondente aumento da receita, constituíram severas restrições ao seu campo de ação (anexo II).

A percepção repentina da redução dos recursos governamentais, o ambiente externo então crescentemente desfavorável à atuação da CPRM, aliados a um atraso nas adaptações estruturais necessárias a uma fase mais adversa, precipitou o que antes teria que ser lento e progressivo, isto é, a necessidade da adaptação às novas circunstâncias (anexos II e III).

Dessa forma, hoje a Organização mostra certas inadequações, antes amenizadas ou disfarçadas pela situação externa favorável (anexos II, III e demais).

Dessas inadequações parecem ser as mais cruciantes: a redução da presença (ou imagem) e influência da CPRM no âmbito governamental; a redução da receita dos clientes governamentais e do espaço vital da CPRM em uma "ecologia" crescentemente complexa e cambiante; reduzida capacidade de negociação; uma estrutura muito ampla, numerosa e rigidamente acomodada, além de voltada para massa de trabalho e não para a necessária agilidade do desempenho técnico-científico; uma organização excessivamente burocratizada e formalizada, forçando a crescente burla das normas; o enfraquecimento das lideranças por uma atitude tendendo à acomodação, face às circunstâncias iniciais e às resistências à inovação.

2 - PROPOSIÇÕES

Imperiosa necessidade de corrigir essas inadequações, através de uma ação enérgica e sistemática, aproveitando ao máxi

no o apoio da sinergia, resultante do presente esforço inovador, consubstanciado na preocupação geral com o futuro da Empresa.

Quanto aos objetivos da CPRM (anexo I).

Se dentro do âmbito da lei é reservada à CPRM a prestação de serviços em Convênio com DNPM, DNAAE e outros órgãos (artigo 23 - Decreto-Lei 764), já há algum tempo sentiu-se na CPRM a necessidade de salvaguardar e ampliar tais objetivos, permitindo associação com terceiros na lavra (Decreto 6399/76) com vistas a uma maior captação de recursos financeiros. Entretanto, até o momento pouca coisa, ou quase nada conseguiu-se fazer neste sentido.

Medidas tais como: a) retorno financeiro, conforme o valor econômico da jazida, na forma de ações da empresa associada; b) vinculação na continuidade da prestação de serviços; c) participação na direção da empresa associada e d) taxa na quantidade vendida ou extraída (royalties) deixaram de ser experimentadas, exclusivamente dentro do escopo da lei. Outras opções ainda poderiam ser analisadas pela CPRM, no sentido de que fosse permitida: a) associar-se com terceiros na fase de pesquisa, cujos resultados positivos possibilitem associação e b) participação acionária no sucesso das pesquisas financiadas.

Quanto ao ambiente da CPRM (anexo II).

Se ao nascer a CPRM sentiu-se tutelada pelo Decreto-Lei 764/69, que assegurava os recursos necessários a sua atuação (Proposição de Motivos nº 56/69 - anexa), por outro lado, ela se acomodou permitindo a execução de serviços que lhe deviam ser atribuídos pelo artigo 23 do mencionado Decreto, por outras entidades. Hoje a situação é bem outra, levando-a algumas vezes a tentar no mercado novas fontes de receita; o que de certa maneira,

acaba por prejudicá-la, quer pela reação da iniciativa privada (não objetivada no Decreto-Lei 764/69), quer pelo desvirtuamento do objetivo básico da CPRM, contido no artigo 4º do Decreto-Lei 764/69. Não obstante, o momento de crise que se vive, é necessário, além de lutar para ampliar os limites de prestação de serviços, que se de prioridade ao fiel cumprimento do artigo 23 do Decreto-Lei 764/69. Paralelamente, outras atitudes devem ser assumidas por todos, tais como: a) desenvolvimento de um espírito de corporação ("SPRIT DE CORPS"); b) valorização adequada (econômica e politicamente) de nossas jazidas; c) divulgação ampla de nossas realizações e nossa capacidade; d) correta valorização de nossa tecnologia e acervo de informações, passando a se cobrar devidamente pela sua transferência e não o fazer gratuitamente como se fosse instituição benemérita; e) maior participação no Planejamento Estratégico do setor; f) adaptação da estrutura empresarial à atual realidade nacional.

Quanto à Estrutura empresarial (anexo III).

Toda empresa é um corpo dinâmico e sofre mutações de acordo com o tempo, a técnica, os recursos e outras variáveis. A CPRM, a fim de manter-se com eficiência, vem adaptando-se estruturalmente, ao longo de sua existência e de acordo com seus principais objetivos. O momento atual tem exigido de toda empresariado nacional uma série de decisões, a fim de adaptar sua empresa à atual conjuntura econômica.

Uma ação enérgica e eficiente, exigida pela conscientização empresarial da CPRM, faz-se necessária em virtude de sua atual situação, uma vez que estão sendo subutilizados os seus recursos humano e material na busca do cumprimento de suas responsabilidades empresariais. Frente a este propósito torna-se mister uma tomada de decisões, que venham adequar sua estrutura organizacional, tais como: a) implantar-organizar de comando, voltado para

ra dentro da empresa (coordenação operacional); b) implantar organismo de representação voltado para o ambiente externo, sobretudo na área governamental; c) ativar, com pessoal experiente, o funcionamento da ASFLAM; d) desativar órgãos sem atividade e produtividade e dar maior flexibilidade aos órgãos de execução para atender as constantes mudanças das frentes de atuação; e) adequar seus recursos humanos e materiais às suas reais necessidades; f) promover a elaboração de plano estratégico, imprescindível à segurança e desenvolvimento da CPRM; g) contratar de imediato, para resultados a médio prazo, uma consultoria ou assessoria técnica em Organização e Métodos capaz de formar o pessoal da CPRM e desenvolver uma reestruturação apoiada em bases científicas.

Quanto à liderança (anexo IV).

Na CPRM, em função de seus objetivos, natureza técnico-co-científica de suas atividades e situação peculiar de trabalho em vastos espaços geográficos, envolvendo, portanto, aspectos dos mais complexos e variados, a responsabilidade dos seus líderes é maior, sendo sua atuação notada mais intensamente que em outras entidades. A Diretoria Executiva compete uma ação de liderança cada vez mais intensa no âmbito externo à CPRM, projetando-a cada vez mais no cenário da Pesquisa Mineral. Assim, mostrando que a missão desta é indispensável ao desenvolvimento nacional, com significativa participação no equilíbrio social do país. Dos gerentes, da atividade fim das unidades funcionais, espera-se maior ação e melhor adequação técnico-científica, ampliando sua competência para melhor supervisionarem as atividades executivas, principalmente projetos. Dos gerentes funcionais das atividades de apoio, espera-se permanente aperfeiçoamento de suas equipes e maior flexibilidade e entendimento dos aspectos complexos das tarefas executivas da empresa. Dos Gerentes Operacionais regionais, espera-se uma maior participação e integração com as equipes dos

projetos, procurando adequar o pessoal às suas tarefas, facilitando a comunicação e proporcionando maior integração e relacionamento do pessoal de projeto com os Departamentos, Serviços, órgãos de apoio e Divisões. A adequação entre pessoal e tarefa deve ser o objetivo permanente das chefias, aliado a um espírito de constante desenvolvimento tanto técnico como gerencial (ação esta intimamente relacionada com as proposições sobre recompensa). (anexo VI).

A todos os gerentes compete: a) desencadear uma ação no sentido de despertar, em todos os empregados, uma conscientização do que é a CPRM; quais são seus objetivos; das dificuldades em relação à situação atual; sua possível evolução e finalmente, sua estratégia de ação; b) reagir à acomodação - mudando de uma atitude de passividade para uma evolução positiva no interesse da organização; c) necessidade de coesão - todos devem unir-se e orgulhar-se de integrarem o quadro de empregados da CPRM, um verdadeiro e indispensável "sprit de corps"; d) continuar o "espírito do CENTRECCH" que resultou da conscientização de nossos erros, de nossa fraqueza e coragem com que se levantaram os problemas.

Quanto a Integração (anexo V).

Na CPRM considerou-se como bom o ambiente de integração existente, principalmente quando apoiado nos aspectos informais. Contudo sentiu-se que sensíveis melhorias poder-se-ão conseguir através da implementação de: a) implantação de um sistema eficiente e justo de avaliação de desempenho; b) aperfeiçoamento de seu sistema de comunicação; c) reformulação da sua estrutura organizacional; d) intensificação da promoção de seminários de assuntos de importância e todo e qualquer tipo de contato de seu pessoal.

Quanto a Recompensa (anexo VI).

Sociologicamente, a satisfação das necessidades humanas obedece à seguinte escala: fisiológica, segurança, afetivo-social, estima e auto-realização. Embora reconhecendo que as necessidades fisiológicas e de segurança sejam razoavelmente supridas pela CPRM, é adequada a implantação das seguintes medidas (linhas de ação): a) melhor adequação do pessoal, tendo em vista os aspectos profissionais e de especialização, através de permanente atualização do Plano de Cargos; b) criação da Fundação dos Empregados; c) criação de um Centro de Estudos Técnico-Científicos e de Desenvolvimento Tecnológico (vide item g do último parágrafo) e d) estudo de alternativas para o cumprimento das normas, no que diz respeito a reclassificação para evitar a perda de seu potencial técnico.

Quanto ao Relacionamento (anexo VII).

Cada membro de uma equipe é diferente das demais e encontra-se em condições diversas. O relacionamento harmônico numa equipe manifesta-se na colaboração, na interdependência e na compatibilidade de muitos fatores, tanto formais como informais.

Objetivando a manutenção do bom nível de relacionamento existente na CPRM e na certeza de estar-se contribuindo para aperfeiçoá-lo sugere-se o seguinte: a) aperfeiçoamento do sistema de informações da empresa; b) divulgação ampla de informações de interesse geral, a fim de permitir maior participação de todos; c) reuniões periódicas da Diretoria Executiva com órgãos de 1ª linha e maior utilização direta destes na assessoria às reuniões rotineiras de Diretoria; d) reuniões periódicas dos chefes de 1ª linha com eventual participação das SUREG's; e) os boletins informativos da SEGER mais explícitos; f) treinamento periódico visando ao desenvolvimento interpessoal; g) treinamento inicial aos emprega-

gados admitidos, "apresentando-os à CPDM" e h) ampliação dos limi
tes de uma participação coletiva.

A N E X O I - O B J E T I V O

HISTÓRICO TÉCNICO - ADMINISTRATIVO

Na década de 70, o Governo, através dos Planos de Desenvolvimento Econômico e Social, traçou diversas prioridades, destacando a mineração como fator impulsionador do progresso econômico.

Para alcançar este objetivo, foi realizado um diagnóstico, o qual indicou, como um dos principais motivos do atraso da mineração, a falta de base técnica na localização e de análises dos recursos minerais, que possibilitassem, de imediato, iniciar novos empreendimentos que permitissem o aumento da produção mineral brasileira. Este fato conduziu o governo a elaborar planos, diretrizes, objetivos e linhas de ação para mineração, procurando uma definição da política mineral.

Como consequência, várias modificações no cenário mineral do País foram realizadas, tanto na parte de recursos financeiros como também na parte de estrutura administrativa do Governo.

Para a obtenção do sucesso desejado, duas diretrizes básicas foram formuladas:

- Utilização intensiva e imediata das reservas minerais conhecidas;
- Ampliação, a curto prazo, do conhecimento do subsolo brasileiro.

A atenção do governo, concentrou-se nestes dois enunciados, como base da Política Mineral a ser empreendida, combinando, tanto na iniciativa privada, como no Governo.

O arcabouço das soluções apresentadas como linhas de ação, reuniu nas partes de recursos financeiros e estrutural, orientado para o seguinte binômio:

- 1 - Busca de recursos financeiros para ampliação do conhecimento dos recursos minerais;
- 2 - Criação de uma instituição dinâmica e flexível, que buscasse alcançar os objetivos governamentais.

Para isto, a linha de ação empreendida foi, em primeiro lugar, vincular recursos financeiros aos objetivos, através de taxas e cota-partes do valor da produção de bens minerais e a segunda, a criação da CPRI - Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais, na qual seria concentrado todo o programa governamental de prospecção e pesquisa, com exceção do monopólio do Petróleo.

Para a primeira parte, vários procedimentos jurídicos foram estabelecidos como:

- 1 - Fundo Nacional de Mineração - Lei nº 4.425; vinculando a cota-parte do Imposto Único sobre Minerais.
- 2 - Dividendo da CVRD - Lei nº 5732/71;
- 3 - Vinculação de Taxas do I.U.L.C.L.G. - Decreto Lei nº 765/69;
- 4 - Cota-parte do petróleo extraído da plataforma continental, etc....

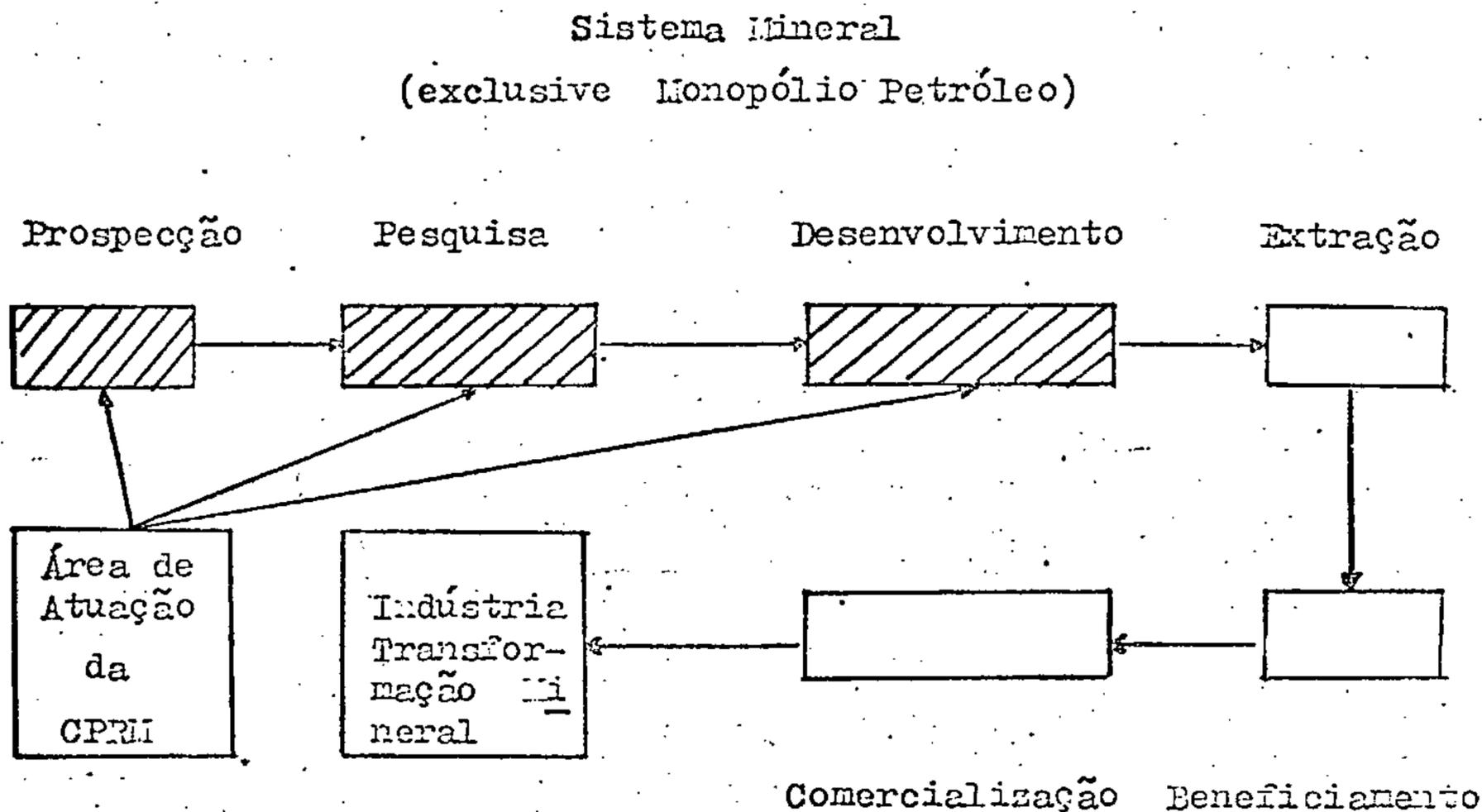
Na parte estrutural, foi criada a CPRI, através do Decreto Lei 764/69, a qual possibilitaria ao Governo empreender as diretrizes estabelecidas, com os seguintes objetivos:

- I - Estimular o desenvolvimento e intensificar o aproveitamento dos recursos minerais e hídricos do Brasil;
- II - Orientar, incentivar e cooperar com a indústria privada na pesquisa e em estudos destinados ao aproveitamento dos recursos minerais e hídricos;
- III - Suplementar a iniciativa privada em ação estritamente limitada aos campos de pesquisa dos recursos minerais e hídricos;
- IV - Dar apoio administrativo e técnico aos órgãos da administração direta do M.M.E., revogado por Decreto anos mais tarde.

Além disto, o governo ^{desvinculou} (retirou) do Departamento Nacional de Produção Mineral e do Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica a responsabilidade da execução dos serviços indicados nos ob

jetivos da CPRM, transferindo assim as funções executivas de natureza empresarial para esta nova entidade.

Com este procedimento, o governo cobria uma grande parte dos seus objetivos, principalmente na área de Lineração, no seguinte contexto:



A CPRM, portanto, assumiu, perante a iniciativa privada e o próprio governo, a parte onde existiam elevados riscos financeiros, na área da mineração, reservando as poupanças privadas para a extração e comercialização dos minerais onde os riscos financeiros são iguais a qualquer empreendimento industrial, buscando assim ampliar o conhecimento do subsolo referente aos recursos minerais e transferir à iniciativa privada os resultados das descobertas e avaliações das jazidas.

Com a determinação de alcançar os objetivos governamentais, a CPRM vem realizando um árduo trabalho nestes onze (11) anos de existência, cujos serviços prestados à nação são indicados em forma física no quadro I.

QUADRO I

Projetos de Geologia e Pesquisa Mineral
Dados de Produção

Discriminações	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	Total
Projetos (n°)	53	122	73	135	153	153	177	177	192	1.007
Mapeamento Geológico (km ²)	107.272	157.125	721.455	1.109.500	393.437	465.763	934.493	455.898	168.727	4.255.220
1:500 000	—	—	—	237.775	—	—	505.375	295.075	—	1.038.225
1:250 000	26.537	100.225	650.780	635.501	348.202	419.165	323.613	176.942	29.370	2.557.133
1:100 000	66.244	36.549	61.502	7.000	28.053	31.110	65.995	13.377	65.570	317.448
1:50 000 e maiores	14.491	20.351	9.173	819	17.122	15.488	38.510	30.504	73.787	270.205
Afloramentos Descritos (n°)	14.165	25.713	35.293	27.952	27.205	22.973	47.585	29.914	36.506	257.412
Fotointerpretação (km ²)	42.133	478.131	1.632.816	1.057.927	1.107.923	668.249	1.647.607	851.883	278.040	7.764.944
Ocorrências Cadastradas (n°)	592	1.252	2.051	1.520	902	825	1.947	589	520	10.291
Reconhecimento Radiogeológico (km ²)	—	500.290	35.851	279.242	107.459	128.000	70	—	—	1.051.802
Foto-mosaicos Construídos (km ²)	—	160.000	830.000	220.000	450.000	20.000	72.000	81.000	90.000	1.923.000
Levantamento Aerogeofísico (km ²)	—	448.000	191.332	235.000	219.000	252.600	344.400	242.000	505.735	2.432.037
Levantamento Aeromagnético (km ²)	—	378.000	132.455	13.000	18.000	—	—	—	—	541.455
Levantamento Aerocintimétrico (km ²)	—	64.000	57.410	223.000	39.000	212.600	344.400	242.000	500.800	1.625.210
Levantamento Aerocintimétrico (km ²)	—	6.000	1.527	—	162.000	40.000	—	—	—	209.527
Levantamento Eletromagnético	—	—	—	—	—	—	—	—	1.905	1.905
Sondas em Operação (n°)	26	47	40	70	68	67	68	83	70	507
Sondagens (m)	27.983	153.300	169.970	127.312	118.182	112.706	140.257	153.637	174.655	1.178.022
Sondagens (n°)	293	1.470	1.523	759	671	947	1.520	1.943	2.696	11.417
Sondagens para Urânio (m)	5.479	131.053	124.047	63.020	73.432	31.710	27.318	48.127	65.729	509.925
Sondagens para Cério (m)	6.895	9.789	13.637	48.154	26.574	33.358	48.075	47.775	55.319	237.575
Sondagens para Águas Subterâneas (m)	—	4.187	17.131	9.495	6.007	15.595	9.033	9.550	11.490	82.528
Sondagens para Outras Substâncias (m)	15.609	8.271	15.155	6.643	12.169	32.043	57.781	48.165	42.107	237.940
Perfuração (m)	4.041	94.969	120.643	74.315	103.818	128.325	214.591	276.787	248.023	1.265.878
Determinações Geoquímicas (n°)	768	12.200	21.566	7.701	7.982	5.077	7.550	17.950	18.803	93.614
	1.682	41.957	138.635	223.056	235.382	174.400	345.500	293.194	704.695	2.149.701

(*) Média por ano

Mostram estes dados que houve uma elevada expansão das atividades de prospecção e pesquisa, sem comparação nos últimos cinquenta (50) anos de atividades das diversas instituições de prospecção e pesquisa no país, com excessão do petróleo, e um dos maiores em termos mundial, na busca do conhecimento do subsolo a nível geral da informação.

Além disto, a intensificação das prospecções e pesquisa elevaram o conhecimento dos recursos minerais a um nível até então não perceptível, assim é que nestes anos de intensiva busca de novas jazidas o programa de avaliação dos recursos minerais permitiu ampliá-los a níveis bem elevados em relação aos conhecimentos anteriores, como indicado adiante no quadro II.

Grande parte das substâncias minerais importadas e exportadas foram retiradas da relação de dependência externa e outras introduzidas no mercado externo, buscando obtenção de divisas.

A CPRM, no início de suas atividades, investiu com recursos próprios na localização de depósitos e transferiu informações para empresas ligadas principalmente à construção de estradas de

QUADRO II

PARTICIPAÇÃO DAS JAZIDAS DA CPRM EM FUNÇÃO DAS RESERVAS MINERAIS
no ano da aprovação do Relatório de Pesquisa

JAZIDAS	SUBSTÂNCIAS	PARTICIPAÇÃO DA CPRM %	ANO
Morro do Engenho-Go	Níquel contido	1,6	1975
Santa Fé	Níquel contido	1,6	1975
Rio Capim	Caulim	85	1974
Itanaguari	Gipsita	48	1976
Orleans	Carvão	3	1976
Patos de Minas	Fosfato (P_2O_5)	31	1977
Curaça	Cobre contido	0,9	1973
Ararangá	Carvão		1973
Presidente Hermes	Calcário dolomito		1980
Aveiro	Calcário		1980
Bom Jardim	Cobre		1980
Iruí	Carvão		1980
Leão	Carvão		1980
Candiota	Carvão		1980
Carmo Paranaíba	Tufito	100	1980

* Reserva medida + indicada + inferida data aprovação ou apresentação

rodagem e empresas governamentais, com condições legais de promoverem a lavra ou extração mineral. Assim foi procedido na localização de:

- 1 - Caulim do Rio Capim - Pará: Para as empresas Camargo Correia S.A.; Mendes Junior S.A.; Mineração S. Luiz Com. Ind. S.A. (1971); Kaulium Mineração Ltda.; Cuprim Mineração Ltda.; Crehmium Mineração Ltda.; Cominérium Mineração Ltda. e Mineração Curuá Ltda.
- 2 - Níquel no Estado de Goiás: Mendes Junior S.A.
- 3 - Calcário na Bahia de Todos os Santos: Companhia Nacional de Alcalis. 1972.
- 4 - Salgema, Anidrita, Caipro, em Sergipe e Bahia: Companhia Nacional de Alcalis. 1972.
- 5 - Caulim - Região de TAPIRAI - S. Paulo. 1972.
- 6 - Ouro em Araçariguama e Morro do Cavalo Magro - S. Paulo. 1972.
- 7 - Bauxita em Paragominas - PA: Adolfo Campello GENTIC 1971, Luiz Eduardo Campello, Minebra, Kopal Mineração Ltda., CVRD.
- 8 - Molibidênio Boavista - Mineração Cumã Ltda.
- 9 - Carvão Irui - CPRM - Rio G. do Sul - 1977.

Com este procedimento, a CPRM tentou auxiliar o maior número possível de empresas privadas a utilizarem intensa e imediatamente as reservas minerais conhecidas, como era objetivo governamental, disto resultando a transferência de parte de seu patrimônio para essas empresas, no pressuposto de que possuísse uma sólida posição econômica, tendo como base os serviços executados para o governo e em forma de administração. Na realidade, estava se comportando como uma Companhia de Administração dos Recursos Minerais.

Em 1975, a CPRM reivindicou junto ao Governo Federal, uma maior participação na área de mineração, tendo em vista o baixo interesse do empresário nacional na aquisição por licitação das

jazidas descobertas e avaliadas pela CPRM.

Detectou-se que a pequena poupança financeira do empresariado nacional, se fosse aplicada na aquisição dos direitos de concessão, não permitiria implantar o empreendimento de mineração, ou melhor, as fases de extração e beneficiamento.

Para promover o aproveitamento imediato das riquezas avaliadas, a CPRM solicitou a introdução de um item de número V no Artigo 4º do Decreto-Lei 764/69, que se concretizou através do Decreto 6.399/76: com a seguinte redação:

V - Incentivar a lavra mineral, mediante associação com os cessionários de seus trabalhos de pesquisa.

No entanto, até o momento não foi concretizada nenhuma associação da CPRM com qualquer empresário nacional.

HISTÓRICO POLÍTICO

O III Plano Nacional de Desenvolvimento (1980/85) apresenta algumas orientações destinadas à mineração e pesquisa mineral, pelo qual a CPRM deverá adequar seus objetivos, utilizando o máximo de suas potencialidades:

- Expandir e diversificar a produção, intensificando a pesquisa geológica e tecnológica e a exploração, objetivando o aumento da integração horizontal e vertical das atividades;
- Mobilizar o máximo as potencialidades, inclusive nas regiões Norte e Centro Oeste, onde a eliminação dos estrangulamentos oriundos das deficiências da infra-estrutura econômica e social é imperativa;
- melhorar a posição brasileira, no que diz respeito ao abastecimento interno de produtos minerais, particularmente dos que são fontes energéticas, inclusive geotécnicas: petróleo, gás, carvão, urânio e dos que mostram boas perspectivas de exportação ou que substituir importações de minerais estratégicos de que o País ainda é carente;

- conciliar o desenvolvimento das atividades com os interesses de proteção ao meio ambiente;
- apoiar e estimular as pesquisas e estudos dos recursos do mar e do subsolo, e o desenvolvimento científico e tecnológico, adaptando à vocação de recursos minerais do País;
- Promover e apoiar a participação da empresa privada nacional nas atividades do setor;
- aumentar a produtividade das atividades existentes, com vista a melhores preços internos e a maior compatibilidade internacional;
- dar preferência aos projetos de investimentos já decididos ou em execução, apresentando suas metas e prazos, e as efetivas disponibilidades de recursos;
- apoiar o pequeno e médio produtor, com o objetivo de lhe proporcionar a remuneração adequada, e abrir perspectivas de crescimento e modernização da respectiva atividade; e
- adequar a legislação do setor à moderna realidade brasileira e suas perspectivas.

As diretrizes governamentais indicam uma relação direta com os objetivos da CPRM, como se depreende dos trechos sublinhados, e, notadamente o final, com a exigência de adequar a legislação da área mineral, na qual a CPRM representa uma das bases fundamentais a estas diretrizes.

Neste contexto, não só existe a necessidade de intensificar os atuais objetivos da CPRM no sentido de uma maior participação na mineração, mas indexar novos itens, que permitam ao governo alcançar suas metas.

Assim sendo, a proposta deverá recair no aproveitamento máximo das potencialidades da CPRM, em participar na formulação das linhas de ação do governo na área mineral, para alcançar através deste instrumento que é a CPRM a objetividade, utilizando o

seu espírito empresarial, deixando de lado as características de uma Empresa de Comercialização ou Administração dos Recursos Minerais, para uma efetiva participação da expansão da área mineral, como fonte alimentadora do empresariado nacional.

Para isto deverá ser feito o máximo de associações com empresas de mineração ao nível de minoritário nos investimentos, através das jazidas avaliadas, cujos benefícios seriam imediatos para a mineração e o setor privado, relativamente a:

- reservar as parcas poupanças do empresário nacional exclusivamente para a fase de beneficiamento e extração dos bens minerais nos empreendimentos de mineração;
- reduzir os prazos de maturação dos empreendimentos, cujas empresas tivessem jazidas avaliadas pela CPRM, com antecipação da produção, absorção imediata de maior contingente de mão de obra e integração dos bens minerais no progresso econômico.

Isto criará uma nova imagem do Governo, no sentido de destinar a melhor parte para o setor privado, atraindo novos investidores e dirigindo a mineração para as necessidades do suprimento de matéria prima para o mercado nacional como substituição de importação, ampliando as chances de aumentar os lucros, os quais poderiam não só ser reinvestidos na própria mineração, como, também, elevar a rentabilidade dos empreendimentos e permitir obter um escudo protetor no ambiente externo a favor da CPRM.

Nestes aspectos dois casos de transferência das concessões, poderão ser analisados: a negociação e/ou associação.

No caso de negociação, ou melhor, da venda dos direitos minerários, o empresário nacional, que geralmente possui baixa-poupança, deseja adquirir a propriedade dos direitos à baixo custo tendendo manobras para subvalorizar a jazida, e com isto adquirir por um valor baixo a jazida, a fim de evitar sua descapitalização, e até mesmo insistir em obter favores paternalistas de modo a inte

grar-se na área mineral.

Permite este processo, que os adquirentes depois de receberem os direitos de concessão e os "royalties" a serem pagos, se for o caso, um ambiente externo mal delineado para a CPRM, por persistirem obrigações contratuais de pagamento de parcela de valor de sua produção, pelo qual deverá haver pressões no sentido de extinguir tal dívida, inclusive propondo a extinção destes "royalties" como viabilização de redução de custos e uma maior participação da extração mineral.

Na hipótese de associações, tudo indica haver uma concentração de vantagens superior a qualquer outro processo de transferência de direitos, tanto para o Governo, como para a CPRM e o Empresário Nacional.

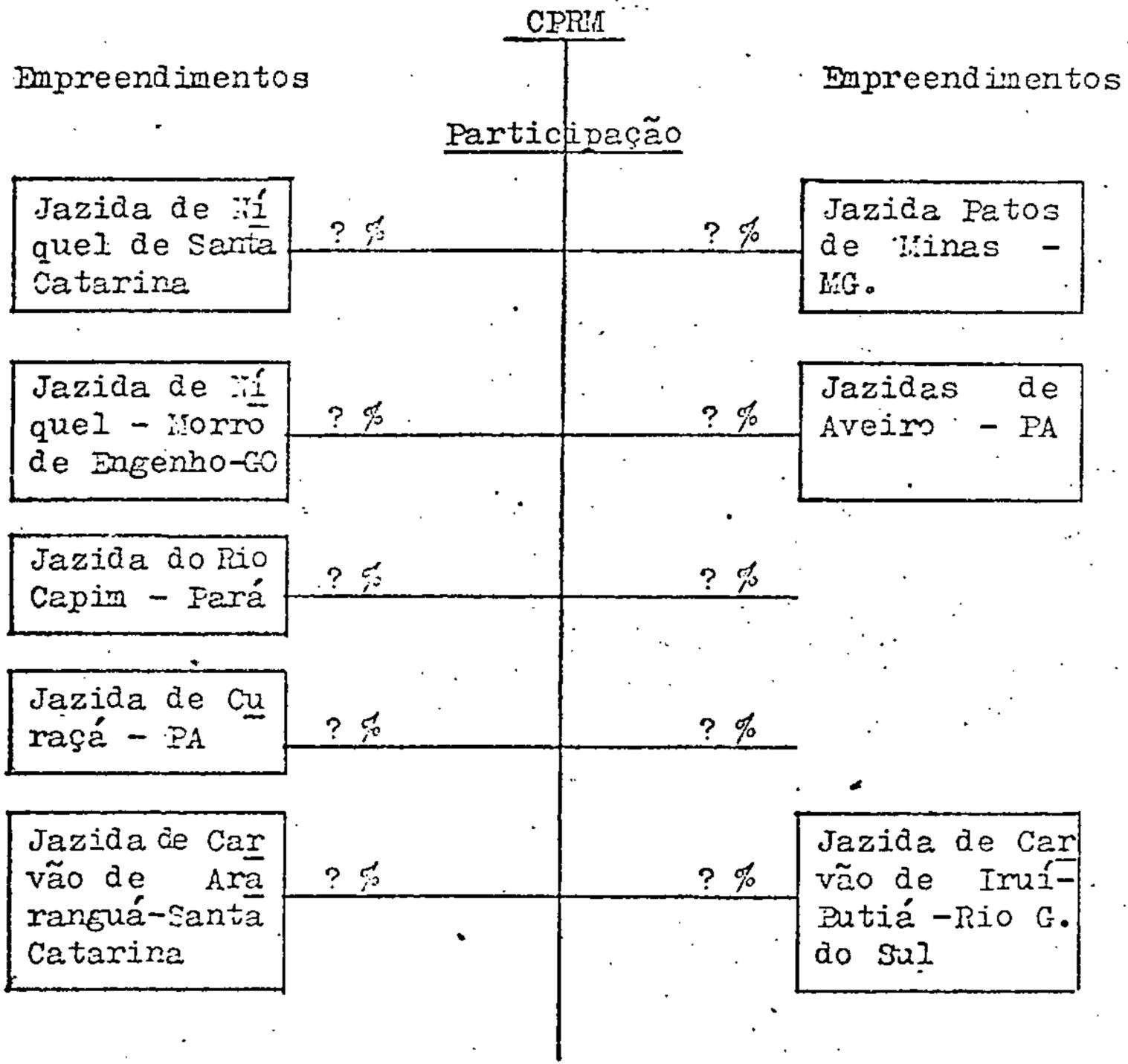
Exemplo de como uma associação é vantajosa para CPRM, seria tomar como base os informes constantes da Avaliação Econômica das Jazidas, que representa a base do valor dos direitos minerários da concessão da Jazida, como definida pelo Decreto 69.885/71.

Supondo um valor econômico de Cr\$ 534 milhões, poderiam ser estabelecidas alternativas para a associação, pois:

- 1º - Sabendo que a avaliação econômica permite simular qual será o investimento total do Empreendimento poderemos através dela estabelecer a participação da CPRM em caráter minoritário, em número e valor de ações ordinárias.
- 2º - Rentabilidade do Investimento.
determinar quanto poderia ser cobrado em "Royalties" e qual o período de carência, se assim convier à associação.
- 3º - Segurança da CPRM quanto aos investimentos;
- 4º - Com a experiência adquirida na pesquisa, as possibilidades de sucesso do empreendimento;
- 5º - Caso deseje receber parte do valor em moeda, este po

derá ser avaliado precisamente sem estrangulamento da nova empresa.

Assim procedendo estaremos orientando a CPRM com o objetivo de torná-la uma multinacional e teríamos a seguinte configuração se todas as jazidas avaliadas se tornassem empreendimentos de mineração associados à CPRM.



CPRMVANTAGENS

- I - Ampliar seu Capital Social com a integralização do bem mine_{ra}l avaliado no ativo permanente.
- II - Promover aumento de Receita através de:
- a - Lucros das Ações
 - b - "Royalties"
 - b - Prestação de Serviço à Associada
- III - Criar um ambiente externo favorável, por ser uma associada.
- IV - Abrir possibilidades para o seu pessoal dirigir ou integrar uma das partes da empresa associada.
- V - Transformar a CPRM em uma multinacional, com possibilidade de maior participação política econômica e financeira.
- VI - Cumprir os objetivos do Governo no sentido de possibilitar de imediato uma redução de tempo de maturação das jazidas, propiciando, inclusive, economia de divisas.
- VII - Possibilitar a iniciativa privada, aplicar suas poupanças na parte de desenvolvimento, beneficiamento e extração de bem nas jazidas com empreendimento associado.
- VIII - Sem constituir monopólio na mineração, não contraria a diretriz Governamental.
- IX - Ampliar o mercado de Serviço da CPRM, através destas associações.
- X - Manter os objetivos já delineados no decreto de formulação da CPRM.

DESVANTAGENS

- I - Poderá haver uma repulsa do ambiente externo no sentido de que a empresa pretenda ser monopolista do mercado de produção de bens minerais. - Estatização.
- II - Competição entre empresas governamentais, quanto à busca dos bens minerais.

SUGESTÃO

Após intensos debates entre os Chefes dos Órgãos de 1ª linha da CPRM, quando dos estudos realizados no CENTRECON em 1980, chegou-se ao consenso de que os "objetivos" da CPRM precisam ser adequados para que ela possa se tornar auto-suficiente economicamente. Para a consecução desta adequação, mantidos prioritariamente os atuais objetivos, os caminhos indicados são:

- 1 - Propugnar para que o artigo 23 do Decreto-Lei 764/69 permaneça como política de Governo, evitando que o DNPM e o DNAAE e outros aplique os recursos sem a interveniência da CPRM.
- 2 - Associação minoritária na lavra, através das jazidas descobertas
 - retorno do lucro obtido através de ações
 - vinculação obrigatória na continuação da prestação de serviços
 - participação na direção da empresa associada
 - taxa na quantidade produzida ou vendida;
- 3 - Associação com terceiros na fase de prospecção, cujos resultados nas descobertas das jazidas possibilitem a associação;
- 4 - Participação no sucesso das pesquisas financiadas, com ou sem risco, através da associação.

Sugestão da associação da CPRM
nos financiamentos à Pesquisa
Mineral

Aspectos Gerais - com proposta
de alteração do Decreto 6.522
30/04/70

O programa de Financiamento à Pesquisa Mineral no País vem cobrindo somente uma pequena parte da demanda nacional da pesquisa mineral, por motivos como:

- 1 - Custeios dos financiamentos, idênticos ao do mercado financeiro.
- 2 - Poupança reduzidíssima do empresariado nacional, principalmente do médio e pequeno empresário.
- 3 - Baixa capitalização das empresas de mineração de origem nacional.

Para solucionar este e vários outros problemas da parte da pesquisa mineral, têm sido sugeridos vários modelos e neles estão incluídos o subsídio, como processo compensatório, de modo a atrair investidores e promovidos através da mudança da cota de risco, introdução do processo de moeda mineral, etc....

Os financiamentos têm como base, a amortização do principal e a cota de risco, cujos aspectos são indicados abaixo.

Amortização do Principal e Cota de Risco

O valor do principal financiado da dívida contraída pelo financiamento será acrescido da correção monetária e dos juros acumulados durante o período de carência (4 anos) e amortizado no prazo máximo de 20 anos a contar da data da assinatura do contrato de financiamento.

Além da "Cota de Risco", que representam "royalties" a serem pagos de, no máximo, 5% do valor do minério na boca da mina, que também representam custos a serem incorporados no valor da produção do bem mineral.

Estas exigências, retiram do empresariado nacional as pequenas poupanças destinada à implantação do empreendimento mineral, isto porque:

- 1º - A implantação do empreendimento e os primeiros anos de funcionamento de qualquer mina, são sobrecarregados

dos financeiramente pelo ônus do pagamento dos financiamentos obtidos durante a pesquisa e os a serem realizados para a implantação do empreendimento; reduzindo muitíssimo a capacidade financeira da empresa, aumenta os custos de produção, diminuindo a competitividade no mercado e a margem de lucro.

- 2º - A cota de risco, também apresenta um condicionamento idênticos ao item 1º, por serem "royalties" do valor do bem mineral produzido na "boca da Mina".
- 3º - Além do mais, os depósitos ou jazidas de pequeno porte, quando avaliadas suas reservas e feita uma verificação econômica de seu aproveitamento, os custos financiados da pesquisa, impedem seu aproveitamento imediato, ficando sobretudo à mercê das oscilações de preço no mercado nacional, não permitindo o ressarcimento integral do Capital financiado e da cota de risco.

No entanto, é de conhecimento geral que quando a pesquisa mineral financiada obtem sucesso, ela descapitaliza o empresário, por exigir uma natural reposição do valor do principal financiado e da cota risco; isto porquanto a poupança do empresário sempre é dirigida para a implantação da mineração ou início do empreendimento industrial, que exige na maioria das jazidas uma elevada participação de capital, para tornar econômico o empreendimento, isto é o mínimo de produção econômica em economia de escala.

Este fato, é compreensível na medida que sabemos que uma grande parte dos empresários nacional de mineração não dispõe de poupança suficiente para enfrentar as fases de implantação e operação de seus projetos, retardando, portanto, a participação dos bens minerais na economia nacional e reduzindo a absorção de "mão de obra" disponível no mercado e deixando a riqueza adormecida no subsolo.

Para solucionar este problema, propomos, então, que a CPRM, através de financiamentos à pesquisa, pronova quando houver sucesso, a sua associação com o empresário nacional, participando do financiamento (principal) e da cota de risco como capital inicial do empreendimento e sempre em caráter minoritário, possibilitando, desta forma, que o empresário nacional de mineração, utilize integralmente suas poupanças na implantação imediata da extração do minério, aliviando-o, assim, dos encargos financeiros futuros, possibilitando custos mais baixo, absorção de mão-de-obra, e aumento da produção mineral no País, como é desejo de todos.

Se esta é a vontade de todos nós brasileiros, sugerimos a alteração do Decreto 6.522 de 30/04/70, acrescentando o seguinte artigo.

Art. No caso dos financiamentos com participação de recursos da CPRM, quando houver sucesso da pesquisa, poderá o beneficiário solicitar, quando da formulação de seu pedido, que o valor do principal financiado e ou o valor-base da cota de risco, seja amortizado em ações ordinárias do empreendimento de mineração, quando da obtenção do decreto de lavra e incorporação dos direitos de concessão, participando a CPRM, sempre como minoritária, na Empresa.

Parágrafo único. O valor do principal do financiado e a cota de risco serão corrigidos monetariamente até a data da associação do beneficiário com a CPRM.

A N E X O I I - A M B I E N T E

AMBIENTE EXTERNO

Entende-se como ambiente externo da CPRM o seu relacionamento com outras pessoas, físicas, ou com entidades jurídicas, quer públicas como privadas e o conseqüente efeito que tal relacionamento tenha causado no decorrer da existência da Companhia. Exclui-se deste tópico o relacionamento com seus empregados, que se rá tratado em tópico específico.

O fato de ter sido a CPRM instituída por força do D.L. nº 764, com campo de atividade bem definido e fontes de recursos perfeitamente identificadas, parece ter criado, em seus responsáveis, a mentalidade ou a crença de que esses recursos eram inesctáveis. Em outras palavras, que disporiam, sempre, de todos os recursos financeiros necessários ao custeio da empresa, qualquer que fosse a amplitude de sua programação. Esta situação gerou uma "aco modação", em relação a seus possíveis concorrentes e, principalmen te, em relação aos seus clientes, DNPM e DNABE. Assim, a ação da CPRM não foi de "luta" na amplitude de suas necessidades e houve, portanto, uma conseqüente queda na sua capacidade de trabalho e seu mercado foi sendo repartido e diminuído. Sob este clima, nasce ram a Companhia Baiana de Pesquisa Mineral, Projeto RADAM etc. Uma atitude de liberalidade, adotada pela CPRM, vem sendo constante na celebração dos convênios em prejuízo dela mesma e nun desrespeito ao D.L. 764, principalmente no seu artigo 23.

Estruturalmente, a CPRM permite uma participação externa descontrolada, pois se a Administração Central nega alguma solici tação de terceiros, estes penetram através das Superintendências ou de relacionamento pessoais e, na maioria das vezes, conseguem seu intento.

A mentalidade pacífica predominante nos nossos adminis tradores os tem tornado cada vez mais gerentes e menos líderes, pois não temos sabido buscar nos cofres públicos os recursos necess

sários ao aproveitamento total de nossos recursos humanos e materiais e dentro das necessidades nacionais.

A quebra de continuidade administrativa, por ocasião da mudança de governo, vem prejudicando a CPRM mais que suas co-irmãs, pois enquanto estas retiram, quase sempre, do quadro de empregados seus altos dirigentes, a CPRM vem recebendo elementos que, embora possuídores de grande capacidade administrativa, necessitam de tempo para familiarizar-se com os problemas da CPRM e do Setor mineral, visto não pertencerem às áreas técnica ou empresarial.

A escassez de recursos, que no momento atinge a CPRM, vem exigindo uma mudança de atitude em relação a seu mercado de trabalho, obrigando-a a competir no campo reservado à atividade privada num desrespeito ao item III do art. 4º do D.L. 764, criando um clima desfavorável em relação ao seu ambiente externo.

A estrutura organizacional dos principais clientes da CPRM vem influenciando de forma ponderável na estrutura interna e na ação da CPRM, criando, por vezes, um relacionamento difícil e um ambiente hostil.

PROPOSIÇÕES

- a) Conscientização de todos os chefes de 1ª linha, sobre os direitos, deveres, legislação, importância, problemas e necessidades da CPRM, a fim de que todos participem de forma eficiente para assegurar sua sobrevivência, como principal órgão de pesquisa geológica e mineral do Brasil, sobretudo neste momento, no qual está em risco a sua existência.
- b) Se ao nascer, a CPRM foi protegida a ponto de criar um clima de acomodação, agora é hora de reagir à acomodação, de forma firme e ampla a fim de recuperar o campo perdido e expandir de forma inteligente e lucrativa sua área de ação.

- c) Criar e alimentar dentro da CPRM o "SPRIT DE CORPS", para conseguir uma mudança total da atitude existente onde os empregados não identiquem os seus próprios objetivos com os da Empresa. Não existe sequer satisfação daquilo que se produz, pois não se valoriza nem se prestigia o produto, difundindo-o dentro e fora a organização. Não raro, recebem reconhecimento e elogios de terceiros sem sequer sentirem-se merecedores de tal.
- d) Dessa reunião dos chefes de órgãos de 1ª linha, no CENTRECON, nasceu a conscientização da situação atual da CPRM, de forma unânime, isto é, conhecemos suas falhas, suas vitórias, suas realizações e seu potencial, numa demonstração de verdadeira coesão. Esta atitude deverá ser alimentada através de constantes reuniões dos chefes de 1ª linha, a fim de permitir uma marcha segura, que a levará, sem dúvida, a grandes realizações.
- e) Ação e luta de um lado e conformismo de outro diferenciam os vencedores dos perdedores. Somente se cada elemento da CPRM, desde sua base até seu vértice, adquirir uma verdadeira coesão, ativa e dinâmica, a CPRM será capaz de sobreviver e levantar vôo para um futuro prestigioso e seguro que todos desejam. Somente assim poder-se-á colocar, no lugar da doença que está levando a entidade à morte, o "sprit de corps" positivo e audaz capaz de manter as expectativas e, mais que isto, fazer com que cada um se sinta profunda e verdadeiramente orgulhoso de ser parte da CPRM.

LINHAS DE AÇÃO

Analizadas e avaliadas as proposições que garantiriam a

ascensão da CPRM para seu verdadeiro lugar no cenário nacional, necessário será traçar as linhas de ação para impulsionar imediatamente a atitude de cada um, responsabilizando todos de forma consciente e unânime pelo seu fiel cumprimento.

Assim é que todos na CPRM, desde seu mais humilde empregado até seu Presidente deverão, de agora em diante, agir sempre no sentido de:

- a) exigir a integral aplicação do Decreto-Lei 764;
- b) trabalhar no sentido de impor maior participação da CPRM no Planejamento Estratégico do Setor Mineral;
- c) contribuir de forma efetiva para a implementação de um "marketing" inteligente, que venha reverter em benefício de um ambiente saudável para a CPRM;
- d) desenvolver uma campanha institucional, visando a criar na CPRM, no seu corpo de empregado, um verdadeiro "SPRIT DE CORPS", como reação imediata à acomodação e somente de uma atitude constante de ação e luta na defesa dos interesses da CPRM;
- e) acionar, dentro de seu meio ambiente, as forças propulsoras de cada um em favor da CPRM, elevando-a em conceito e procurando canalizar atenções para sua missão, que, embora espinhosa, tem quase o sagrado dever de contribuir de forma decisiva, eficiente e constante para a construção de nossa harmonia social;
- f) procurar, cada vez mais, valorizar politicamente a CPRM, a fim de que seu nome venha ocupar os nossos meios de comunicação, proporcionando assim facilidades junto aos órgãos públicos para atendimento de nossas reivindicações;
- g) criar e acionar uma estrutura interna capaz de sensibilizar os homens públicos, quer do poder legislativo, quer do poder executivo, bem como o setor privado pa

ra atendimento das necessidades da CPRM, a fim de que ela possa realizar a missão que lhe está reservada, no contexto nacional.

AÇÕES PRIORITÁRIAS

Considerando a alta relevância dos assuntos abordados neste capítulo e que suas implementações dependem quase que somente da conscientização de cada um dos empregados da CPRM e da consequente reação à acomodação, reafirma-se a prioridade de todas as linhas de ação enumeradas para sua imediata implementação.

A N E X O I I I - E S T R U T U R A

ESTRUTURA

1 - Histórico

2 - Situação Atual

3 - Proposta para Soluções
dos Problemas Levantados

Grupo Trabalho Itaipava

1961

ESTRUTURA1 - Histórico

A análise das informações colhidas sobre a empresa, nestes 11 anos de existência, indicou ser possível dividir a sua história em três períodos: 1970/74, 1975/79 e o contemporâneo.

Os documentos consultados e as informações verbais, colhidas dos empregados-fundadores, possibilitaram indicar as seguintes relações, quanto ao processo de formulação administrativa da empresa.

Período 1970/74

O grupo designado para estabelecer o processo de implantação da empresa estabeleceu estrutura empresarial do tipo funcional centralizado, indicada na Figura I.

Esta escolha teve como objetivo vários aspectos que citaremos adiante; o sistema de administração foi orientado para centralizar todos os poderes por áreas de atividade, buscando relevar os seguintes fatos:

- 1 - heterogeneidade profissional dos empregados;
- 2 - rápida expansão da empresa, a fim de cumprir a missão confiada pelo governo;
- 3 - inexperiência no processo administrativo empresarial dos empregados.

Todavia, a execução das tarefas fins, isto é, projetos e serviços, foi descentralizada, delegando-se aos Agentes Regionais as atividades operacionais. Aos Departamentos e Serviços funcionais centralizados no Rio de Janeiro, embora as agências regionais não tenham obtido delegação formal para decidir sobre as at

Figura I

vidades fins, ficaram, praticamente, centralizando as decisões sobre assuntos relacionados com a administração (finanças, material, recursos humanos e contratos de prestação de serviços).

Devido a estes fatos e aos condicionamentos impostos pelo Decreto-Lei 764/69, foi estabelecido o organograma da empresa.

Já em 1973, discutia-se, internamente, a validade de manter uma excessiva administração centralizada, por ter alcançado a empresa o máximo possível de sua execução dentro do sistema de organização implantado, havendo-se demonstrado que, no futuro, deveria haver uma elevada quantidade de recursos não absorvidos como vinha acontecendo até então. A consequência disso foi ter sido desprezada grande parte dos clientes não ligados ao Governo. Além do mais, neste período, a estrutura concebida, mostrava-se fortemente subvencionada, com custos gerais rateados proporcionalmente aos serviços prestados, indicando assim uma administração subsidiada.

Período 1975/79

Estudos realizados pela nova administração, em 1974, evidenciaram os seguintes aspectos:

- 1 - uma elevação constante dos recursos das instituições vinculadas aos serviços da empresa (Quadro I);
- 2 - uma elevação constante dos saldos anuais dos clientes tradicionais (Quadro II);
- 3 - uma excessiva centralização, impedindo uma melhor produtividade da empresa.

Quadro I

Recursos vinculados à CPRM pelo DNPM, DNAEE e CNEN

Cr\$ 1.000,00 preços constantes/1980

1972/80	DNPM	DNAEE	CNEN	TOTAL
1972	1.051.524	251.902	535.773	1.839.199
1973	1.441.309	275.247	569.703	2.286.259
1974*	2.142.330	442.210	534.505	3.119.045
1975	2.549.584	536.289	**	3.085.873
1976	2.701.623	437.103	**	3.138.726
1977	2.232.434	393.287	**	2.625.721
1978	2.364.688	432.303	**	2.796.991
1979	1.089.420	336.436	**	1.425.856
1980	1.336.110***	326.246	**	1.662.356

* Decisão modificar estrutura CPRM.

** Transferência de recursos de pesquisa da CNEN/NUCLEBRÁS e desvinculação da CPRM.

*** Inclusive carvão mineral. Cr\$ 595 milhões.

Fontes: Relatórios Anuais DNPM - Contabilidade DNAEE.

Quadro II

Saldos de recursos e débitos anuais do DNEM,
CHEN e DNAEE dos recursos junto à CPRM

Cr\$ 1.000,00 preços constantes/1980

1973/80	DNEM	DNAEE	CHEN	TOTAL
1973	49.415	(51.439)	146.107	144.083
1974*	276.068	107.543	36.088	419.699
1975	252.699	38.966	**	291.665
1976	256.373	(12.864)	**	243.509
1977	359.726	(13.940)	**	345.786
1978	(65.105)	(33.547)	**	(98.652)
1979	(492.106)	(21.889)	**	(513.995)
1980	(185.070)	(13.119)	**	(198.259)

* Decisão reformular estrutura CPRM.

** Recursos transferidos para NUCLEBRÁS.

Fontes: Relatórios Gerência Financeira - CPRM
Relatórios Anuais - DNEM.

Como consequência destas observações, foi iniciada a elaboração de nova estrutura funcional descentralizada, que começou a ser implantada em 1975, com a forma indicada na Figura II.

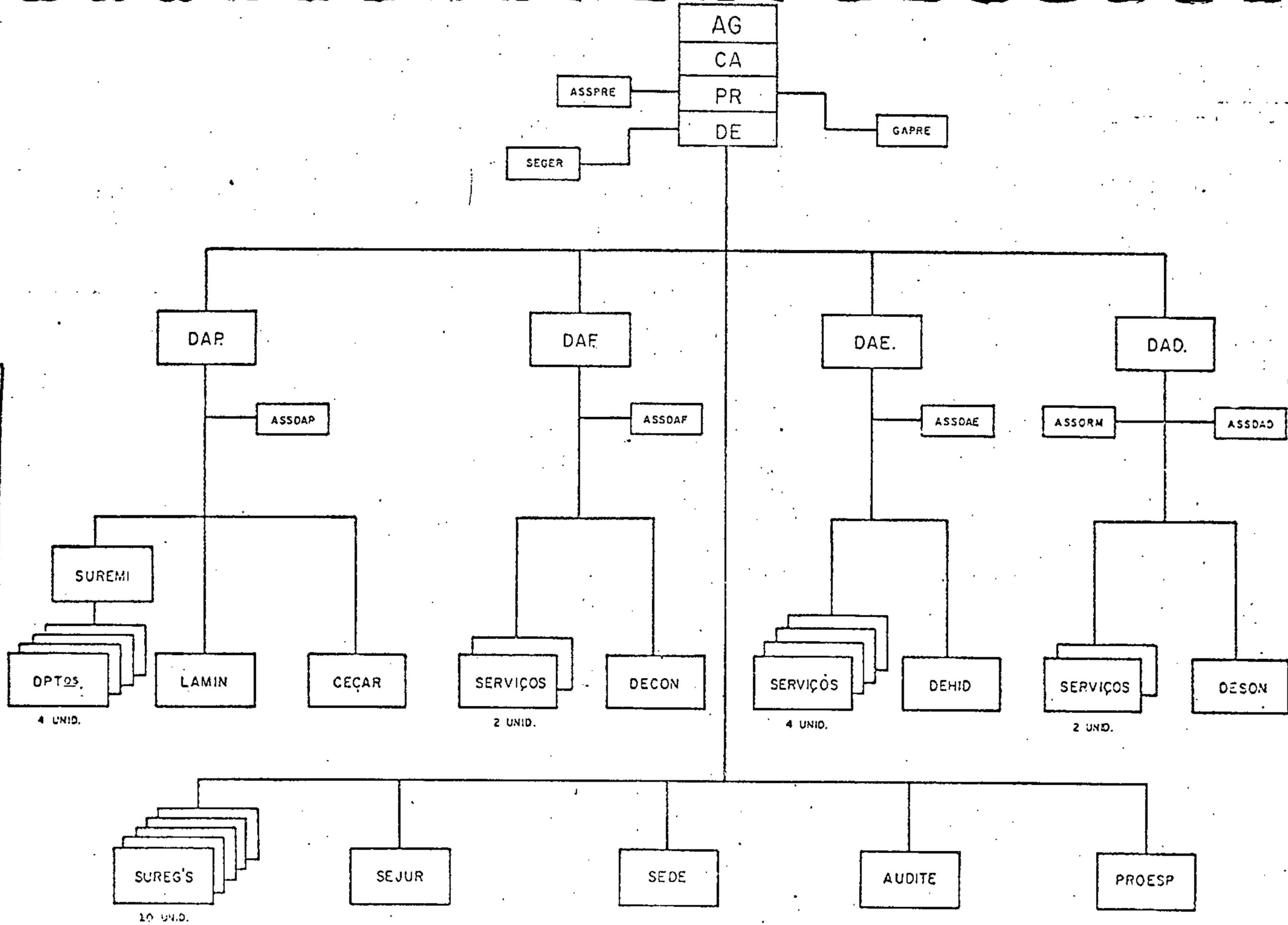
Esta organização buscou os seguintes princípios básicos:

CONFIDENCIAL

50

Figuras II e III

CONFIDENCIAL



CONFIDENCIAL

CONFIDENCIAL

- 1 - prioridade das atividades-fins, evitando predominância das atividades-meio sobre aquelas;
- 2 - descentralização das tarefas executivas até o ponto em que as decisões passam a ser tomadas por quem esteja realmente habilitado a formar juízo objetivo sobre os fatos;
- 3 - estabelecimento de uma só linha de autoridade direta, de forma que cada servidor esteja subordinado a uma única chefia, da qual receba ordens e à qual deva prestar contas, sem prejuízo dos contatos horizontais que assegurem flexibilidade e rapidez na execução das tarefas;
- 4 - clara especificação dos encargos, autoridade e responsabilidade dos vários responsáveis pela execução dos programas ou tarefas;
- 5 - manutenção de um clima de informalidade, rapidez e flexibilidade na solução dos problemas, de maneira que possa a CPRM, em atenção às razões que ditaram sua criação, tirar o máximo proveito de sua condição jurídica de Sociedade Anônima e situar-se entre as mais eficientes empresas do País.

Tais princípios tiveram como base a continuidade dos recursos abundantes e crescentes oriundos dos clientes tradicionais. Estabeleceu-se uma definição de custos. Foram chamados indiretos os relacionados com a administração da empresa e diretos os decorrentes de atividades operacionais ou execução de projetos e serviços. Os custos indiretos foram estimados em 40% dos custos diretos, com aprovação do Conselho de Administração. Tentava-se, desta forma, mudar a impressão de subsídio administrativo da organização anterior.

Buscava-se com a descentralização, obter rapidez não só na forma executiva dos projetos e serviços, como, também, na parte de finanças, material etc. isto é em tudo aquilo que aparentemente ser impedimento para aumentar a produtividade.

A implantação deste novo tipo de organização, teve os seguintes fatores negativos:

- 1 - não houve por parte das diretorias, um processo de liberação de competência, mantendo em sua maioria as perspectivas anteriores;
- 2 - supondo uma transferência da administração central para Brasília, foram planejadas no escritório central, áreas com duplas atribuições;
- 3 - custos indiretos elevados, comparados com as prováveis receitas;
- 4 - a descentralização, sem delegação, levou a considerar as "falhas" como um processo normal do sistema, sem haver "premium" ou punição;
- 5 - suposição de excessivos recursos alocados pelo Governo na prospecção e pesquisa mineral, sem buscar para a empresa um planejamento estratégico;
- 6 - não houve preocupação básica quanto à otimização de custos, qualidade e resultados.

Estes fatores negativos é que devem ser atacados e corrigidos, a fim de que sejam alcançados realmente os objetivos da organização. Somente no final da administração passada houve um indício de reformulação, principalmente no escritório central do Rio de Janeiro, promovendo-se a extinção de algumas áreas de serviços superpostas.

2 - Situação Atual

Como consequência dos fatos mencionados, decisões foram tomadas, no período 1975/79, com a finalidade de promover a expansão da organização, a fim de absorver a quantidade de recursos financeiros possivelmente disponíveis. Contudo, houve uma acentuada mudança na política governamental, já no final daquele período, que acarretou sensível e constante diminuição dos recursos financeiros destinado à prospecção e pesquisa, resultante da transferência de recursos vinculados à pesquisa mineral e hídrica para outras atividades, inclusive àquelas destinadas à CPRM, cujo montante estimado atingiu cerca de Cr\$ 4.670 milhões a preços de 1980, como indicamos no Quadro III.

Além disto, a aplicação dos recursos financeiros excedentes, que dirigia-se normalmente para a avaliação dos recursos minerais através de levantamentos geológicos básicos, sofreu uma profunda transformação, pois mais de 50% dos investimentos foram destinados para a área de aproveitamento dos recursos minerais, dando-se ênfase à fase de sondagem, como mostramos claramente no Quadro V.

Uma análise geral dos custos indica que, nos levantamentos básicos, os recursos humanos absorvem mais de 80% dos custos e concentram, aproximadamente, 75% desse total em pessoal de nível superior, enquanto para as atividades de sondagem o componente de recursos humanos atinge até 30% dos custos, dos quais menos de 15% se destina a pessoal de nível superior, acarretando, como consequência da mudança, uma elevada disponibilidade de pessoal de nível superior na empresa.

Se perdurar este condicionamento até 1985, como indicam as perspectivas, deveremos estudar uma nova adaptação estrutural da empresa a esta nova realidade.

Quadro III

Recursos Vinculados Recebidos e os Retidos para
outras atividades do Governo, destinados a CPRE

Cr\$ 1.000,00. constantes

1974/80	DNPM		DNAEE		TOTAL	
	RECEBIDOS	RETIDOS	RECEBIDOS	RETIDOS	RECEBIDOS	RETIDOS
1974	2.142.330	-	442.210	-	2.584.540	-
1975	2.549.584	62.838	440.004	-	2.989.588	62.838
1976	2.701.623	540.167	396.415	99.104	3.098.038	639.271
1977	2.232.434	753.580	380.291	162.981	2.612.725	916.561
1978	1.976.872	701.864	373.736	252.492	2.355.608	954.356
1979	1.199.607	789.266	290.093	290.093	1.489.705	1.079.364
1980	1.238.266	593.550	326.246	453.754	1.564.512	1.047.304
T O T A L						4.699.694

Além disto, surgiu dentro da atual administração, uma contínua divisão da principal atividade empresarial que é a pesquisa mineral. Grande parte transferida para as atividades-meios. A impressão é que, sendo esta área um grande "bolo", partes de seu conteúdo poderiam ser transferidas para áreas não operacionais.

Esta nova configuração organizacional (Figura II), corresponde a um tipo funcional mista descentralizada (Quadro IV). Como consequência, não existe uma definição clara em áreas de

vidades, havendo mais uma superposição das áreas fins com áreas meios, provocando uma disfunção.

Quadro IV

Análises das Áreas de Atividades - CPRM
Presidência e Diretoria

ÁREAS DE ATIVIDADES	1975					ATUALMENTE				
	PR	DAP	DAE	DAD	DAF	PR	DAP	DAE	DAD	DAF
Pesquisa Mine ral	X*	X				X	X		X	X
Pesquisa Hídri ca			X					X		
Administração	Y***		Y**	Y		Y***		Y**	Y	
Finanças					Y					Y
Engenharia			Y					Y		

Observações: Função-fins X

Função-não fins Y

* Projeto Especial - Desenvolvimento Usina Piloto Adanir Gonçal
ves.

** Administração de Material.

*** Administração Geral.

QUADRO V.

Investimentos através de Atividade de Sondagem
em Relação as outras Atividades da Pesquisa Mineral na CPRM

1970/81

Participação % na Receita - Preços Constantes

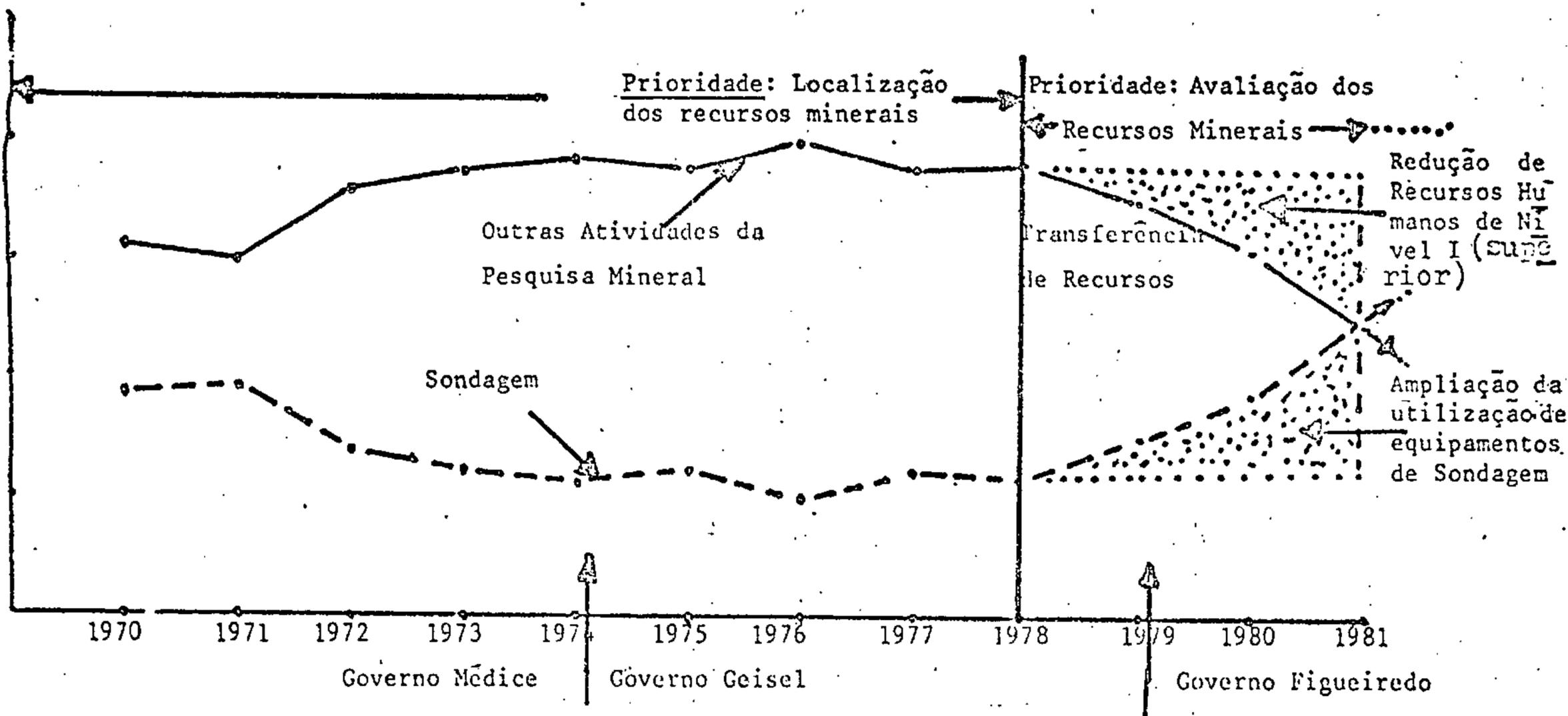
100

80

60

40

20



CONFIDENCIAL

CONFIDENCIAL

Esta situação complica ainda mais o processo administrativo, por torná-lo difuso e desordenado, reduzindo a níveis, cada vez menores, as responsabilidades.

Isto conduziu, de modo geral, à aplicação do processo "causuístico" aos problemas ("administração por espasmos" de Joaquim Sérgio Correia), suscitando a interferência de pessoas, as quais mostram-se danosas à empresa, não permitindo uma coordenação adequada das atividades empresariais.

Como consequência, não existe coordenação técnico-administrativa da área-fim, acarretando elevados prejuízos técnicos, administrativos e financeiros, sem que as responsabilidades possam ser definidas. Por outro lado, atividades-meios, como por exemplo, os orçamentos de novos projetos, são executadas inteiramente na área-fim.

Uma outra séria consequência do crescimento excessivo e desordenado da estrutura, que, visava a absorção de recursos financeiros, é que hoje se está reduzindo as atividades técnicas, principalmente as de campo, para se poder sustentar aquela estrutura, já em grande parte ociosa e, portanto, cada vez mais onerosa.

O pior é que, conservando-se intacta aquela estrutura, criou-se setores informais (grupos de trabalho, comissões, etc.) e mesmo novos órgãos para buscar marginalmente uma flexibilidade de ação para atender as novas circunstâncias, encarecendo ainda os custos administrativos.

3 - Proposta para Soluções dos Problemas Levantados

A curto prazo:

- 1 - se continuar a estrutura organizacional do tipo mista-funcional, principalmente na área-fim, implantar um organismo central de comando operacional;
- 2 - ativar o mais rapidamente possível a ASFLAN com técnicos experientes, notadamente em planejamento empresarial e conhecedores da CPRM;
- 3 - para diminuir o gigantismo alcançado e considerando a redução de recursos, desativar, divisões, departamentos, setores sem atividades ou com atividades reduzidas e incorporar as atribuições de uns órgãos em outros;
- 4 - transformar as divisões das SUREG'S, DEPARTAMENTOS e SETORES não administrativos, em supervisões de atividades, a fim de reduzir a estagnidade funcional;
- 5 - desativar, de imediato, todos os setores, divisões etc., que não promovam benefícios técnicos e administrativo;
- 6 - reduzir o pessoal não necessário nas atividades administrativas e em seguida nas atividades técnicas; praticamente, existe hoje dois empregados de atividade-meio, para cada um de atividade-fim.

A médio e longo prazo sugere-se:

Contratar Empresa Especializada para estudar e configurar uma estrutura organizacional compatível com os objetivos e perspectivas de recursos. A empresa prestaria, também, serviços de consultoria, na área. Nesses trabalhos, seriam, obrigatoriamente, aproveitados técnicos da Companhia, em especial da ASSOM, de modo a possibilitar a capacitação de empregados da CPRM em dar conti

CONFIDENCIAL

62

nuidade e atualidade aos trabalhos empreendidos, após a
cessação dos serviços de consultoria.

CONFIDENCIAL

A N E X O I V - L I D E R A N Ç A

ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Em todas as organizações a liderança é um dos aspectos mais controvertidos e importantes. Na CPRM, em função de seus objetivos, natureza técnico-científica de suas atividades e situação peculiar do trabalho em vastos espaços geográficos, envolvendo por tanto aspectos dos mais complexos e variados, a responsabilidade dos líderes é mais aguda, sendo sua atuação notada mais intensamente que em outras entidades.

Apesar de relativamente jovem (11 anos de idade), as características da liderança na CPRM já se refletem, de modo muito bem definido, na sua história. Tratar-se-á, de início, de analisar historicamente a sua evolução, considerando nessa análise as principais funções de qualquer sistema social, segundo Talcott Parsons: manutenção dos padrões; adaptação ao meio natural e humano; consecução dos objetivos; e integração. Foi considerado, segundo Karl Deutsch, que a função integração teria como tarefas principais manter a harmonia (a paz); ampliar as capacidades de finalidades múltiplas; realizar determinada tarefa e conseguir nova auto-imagem e identidade funcional.

Ao ser empossada a primeira diretoria, a CPRM só existia no papel, havendo necessidade de fazê-la funcionar dentro de uma situação de amplo apoio do MME e reações a nível do DPM, DNABE e CNER.

Pode-se caracterizar a liderança da primeira diretoria como muito presente e ativa, implantando uma gerência que pode ser classificada como Autocrática Expoliativa (segundo R. Likert) cu do tipo Autocrática com Orientação para a Produção, com Preocupação Maior com a Tarefa. Esse estilo de liderança teve ótimos efeitos pois deu à CPRM possibilidades de entrar em operação imediatamente e em condições, na época, adequadas. As preocupações menores com os fatores ligados a pessoas eram "esquecidas" pelo pessoal ali

tado, já que a CPRM lhe estava proporcionando condições nunca antes experimentadas para a execução de suas tarefas, salário pouco acima do mercado e para o pessoal de campo amplas vantagens financeiras (diárias de campo possibilitando até triplicar o salário). Em termos da execução das tarefas fins (projetos e atividades assealhadas) foi implantada uma ampla desconcentração (9 Agências), dando-se aos Agentes ampla delegação, na parte referente às atividades fins. Os Departamentos Funcionais no Rio de Janeiro eram pouco acionados e atuavam através de um Diretor de Operações. Desde então entretanto, as unidades descentralizadas (Agências) tinham delegação restrita nos assuntos classificados geralmente como administrativos (finanças, contratos, material, pessoal, etc.).

As condições financeiras estabelecidas em 1969 foram das mais folgadas (excesso de verbas), não havendo maior exigência por qualidade e produtividade (serviços por "cost plus"). Por isso, as lideranças da CPRM até 1973-74 não sofriam maiores problemas ou contestações. Resultavam como principais "anseios" não contendedos, o fortalecimento funcional (técnico-científico) dos Departamentos Funcionais ("status" enfraquecidos perante as Agências) e uma maior liberdade exigida pelas Agências quanto aos aspectos administrativos-financeiros de suas atividades. Já começavam a surgir, também, a nível dos técnicos, determinadas insatisfações pela colocação dos aspectos operacionais, que geravam maiores naturalmente, em situação predominante sobre os técnico-científicos, o que não seria de se esperar numa Companhia de pesquisas do Governo.

Em 1973/74, ocorreu, na CPRM, a substituição quase total da Diretoria e surgiu a primeira crise financeira, de pequenas proporções, que foi resolvida por "ajustes" operacionais (o custo da execução dos projetos foi reduzido com o adiamento das fases mais caras para 1974).

A primeira crise da CPRM, facilmente resolvida a nível operacional (nas Agências) seguiu-se, conforme dito, uma nova Dire

toria. Essa nova Diretoria modificou substancialmente o estilo da anterior. O novo estilo gerencial da Administração Superior da CPRM passou a ser o Autocrático Benevolente, predominando as relações com pessoas, havendo alguma preocupação, apenas, com tarefas restritas ao setor de perfuração (sondagens) da Companhia. O "status" das Agências foi elevado ao de Superintendência Regional, agora diretamente vinculadas ao Presidente. Aos Superintendentes Regionais foram dadas até nove unidades ou chefias subordinadas para auxiliá-los no exercício de suas funções. Mesmo com a criação de uma Superintendência de Recursos Minerais (subordinada a um Diretor), a mesma e os Departamentos Especializados não conseguiram desenvolver adequadamente suas funções. Além dos problemas organizacionais e de liderança interna, os Departamentos da SURMI não avançaram em "status" e eficiência, em razão da própria desorganização externa à CPRM (Diretores de Distritos não aceitavam a liderança, por exemplo, de Brasília). Tendo voltado em 1975, 1976 e 1977 a haver verbas abundantes, era mais eficaz e fácil aos Superintendentes Regionais da CPRM tratarem de seus assuntos técnico-operacionais com os Diretores de Distritos do DNPM, DNAEE etc. do que com os Departamentos. Essa situação de falta de "poder" dos Departamentos Especializados no funcionamento da Empresa facilitou que a antiga gerência voltada para tarefas, existentes nos primeiros 3 anos de CPRM, fosse substituída por uma gerência, em todos os níveis, voltada para pessoas. As falhas de desenvolvimento técnico-científico das equipes da CPRM, falhas essas que existiram e ainda existem em razão da fraqueza dos Departamentos que ali deviam atuar, eram "esquecidas" ou compensadas por recursos muito abundantes, que davam trabalho a todos, suportavam todos os custos, e, proporcionavam bons lucros, sem necessidade de nenhum planejamento estratégico. Nessa linha, estavam duas das principais vantagens dos técnicos da CPRM: diárias de campo altas e abundantes de um lado e de outro participação nos lucros.

A situação acima referida criava um ambiente de reação a

qualquer atitude relativa a aumento de produtividade, otimização de custos, qualidade dos serviços e aos resultados dos mesmos. As preocupações existentes a nível de Departamentos e equipes de projetos eram rapidamente desestimuladas e as pessoas que as levassem a sério passariam a ser classificadas como "problemáticas", com o risco de serem "queimadas".

Um aspecto importantíssimo da liderança da segunda Diretoria da CPRM foi a passividade como agiu perante a decisão do DNPM de, a partir de 1975, não apresentar Projetos Especiais à aprovação da SEPLAN, única maneira de fazer retornar ao setor mineral os recursos vinculados que saíam do controle DNPM-CPRM, a partir da quele ano, passando à "vala comum" do FND.

A situação sumariamente descrita, principalmente após alguns corretivos às lideranças "problemáticas", levaram os gerentes e líderes de linhas inferiores a cada vez menos se preocuparem com tarefas e resultados. As lideranças melhor aceitas, se bem que fracas, eram as que mais se relacionavam com pessoas, mesmo com prejuízo dos objetivos das unidades e da CPRM. Em 1979 e 1980, ocorre a crise de verbas. Sobre os recursos já reduzidos (cortados com as transferências anuais ao FND), abate-se a política generalizada de contenções, criando riscos à própria sobrevivência da CPRM.

Numa época tão negativa como a referida, agravada pela crise de liderança interna já referida, ocorre a substituição quase total da 2ª Diretoria pela 3ª Diretoria.

A 3ª Diretoria, até fins de 1980, não pode ainda ser classificada como um todo. São reconhecidas as condições individuais de forte liderança de todos seus membros, contudo também se vê que esses diretores não conseguiram agir integradamente na defesa dos interesses maiores da CPRM e do setor de pesquisa mineral do país. Há um reconhecimento generalizado à 3ª Diretoria por sua posição de defesa do corpo técnico da CPRM, corpo este ameaçado em sua segurança pela crise financeira, crise que nem sempre sabe reconhe-

cer que esse corpo técnico é o maior capital da companhia.

A tendência inicial de todas as outras linhas de lideranças da CPRM e do corpo técnico, é a de colocar as "culpas" pelos atuais percalços sobre a atuação da atual Diretoria, esquecendo-se das "culpas" da anterior, com a co-participação de todos.

À crise financeira, soma-se na CPRM uma crise de lideranças. As lideranças que levaram ao atual estado de crise e risco de sobrevivência e que nunca foram "checadas", começam a ser reanalisadas e discutidas. Pela primeira vez, é amplamente reconhecida a necessidade de fortalecer os Departamentos Especializados. Pela primeira vez, também, é amplamente aceita a discussão da natureza operacional, executiva, administrativa e técnico-científica das SUREG's.

Considerando-se as funções principais dos sistemas sociais de Talcott Parsons, vemos a seguinte evolução:

- Manutenção de Padrões: fixação de um elevado padrão operacional em 1970-1973, que devia seguir-se de um aprimoramento técnico-científico, tendo em vista os resultados. Em 1974-78, ocorre a redução desse padrão operacional, sem que houvesse a evolução pretendida. Passou-se rapidamente do padrão onde o importante era a produtividade para uma situação onde o predominante são (ou eram) as relações pessoais internas e a estrutura informal. Neste aspecto, houve regressão.
- Adaptação ao Meio Natural e Humano: neste aspecto, pode-se concluir que, após 1973/74, as lideranças da CPRM adaptaram-se demais, mesmo em forte detrimento de suas tarefas, à determinados órgãos (DIPM e DIAMB). Nessa ação, aparentemente apaziguadora, a CPRM deixou de atender interesses de ordem mais ampla ou mais alta, como do Próprio Setor Mineral, do MME, da coletividade técnico-científica, dos interesses da Nação (melhor re

lação investimento/retorno, maior número de jazidas, jazidas mais adequadas, jazidas mais baratas, jazidas mais necessárias, etc.). Esta linha se desenvolveu na CFRM, sendo completamente esquecidos os amplos deveres e direitos do D.L. 764, aceitando-se que a CFRM deveria de fato se transformar numa simples empresa de serviço ou de apoio. Nesta função, houve também regressão.

- Consecução dos Objetivos: conforme explicitado sumariamente no item anterior, a CFRM ao tentar adaptar-se às exigências do DNPM e DNAEE, deixou de dar o devido valor à consecução de seus objetivos. A própria liderança ou estilo de gerência predominante, que são voltados para pessoas, esqueceu os objetivos da CFRM e, muito mais, a consecução dos mesmos. Os recursos governamentais, até há pouco tempo abundantes, foram amplamente "fomentadores" dessas atitudes demasiadamente passivas. Nesta função, também houve regressão.

- Integração:

- a) - Manter a harmonia: foi mantida a harmonia ou paz interna e até certo ponto, externa. Esta última, com capitulações cada vez maiores, sem chegar à harmonia desejada.
- b) - Ampliar as capacidades de finalidades múltiplas: essa tarefa foi atingida com razoável êxito, nem sempre, contudo, com a eficiência e eficácia desejadas.
- c) - Realização de Determinada Tarefa: quando essa tarefa era bastante "trabalhada" e "divulgada" (ex.: Fatos de Minas); foi cumprida com brilhantismo. Outras tarefas mais ou menos importantes, mas não destacadas, foram ou são frequentemente "esquecidas" ou

- tratadas "burocraticamente";
- d) - Conseguir nova auto-imagem: até recentemente, a auto-imagem obtida era negativa, por ser demasiadamente passiva. Isto está mudando; (?)
- e) - Conseguir nova identidade funcional: até recentemente a CPRM ia obtendo nova identidade funcional, sempre cada vez mais restrita, em razão de ter aceitado as restrições do DNPM e DIAEE. A crise que está ocorrendo e a verificação "de fato" de que a CPRM deverá lutar diretamente pelos seus recursos junto ao MME, SEPLAN, no exterior ou onde for o caso, (veja-se o caso carvão) levam a uma nova situação que pode, além de caracterizar-se por nova identidade funcional, constituir possivelmente uma nova auto-imagem.

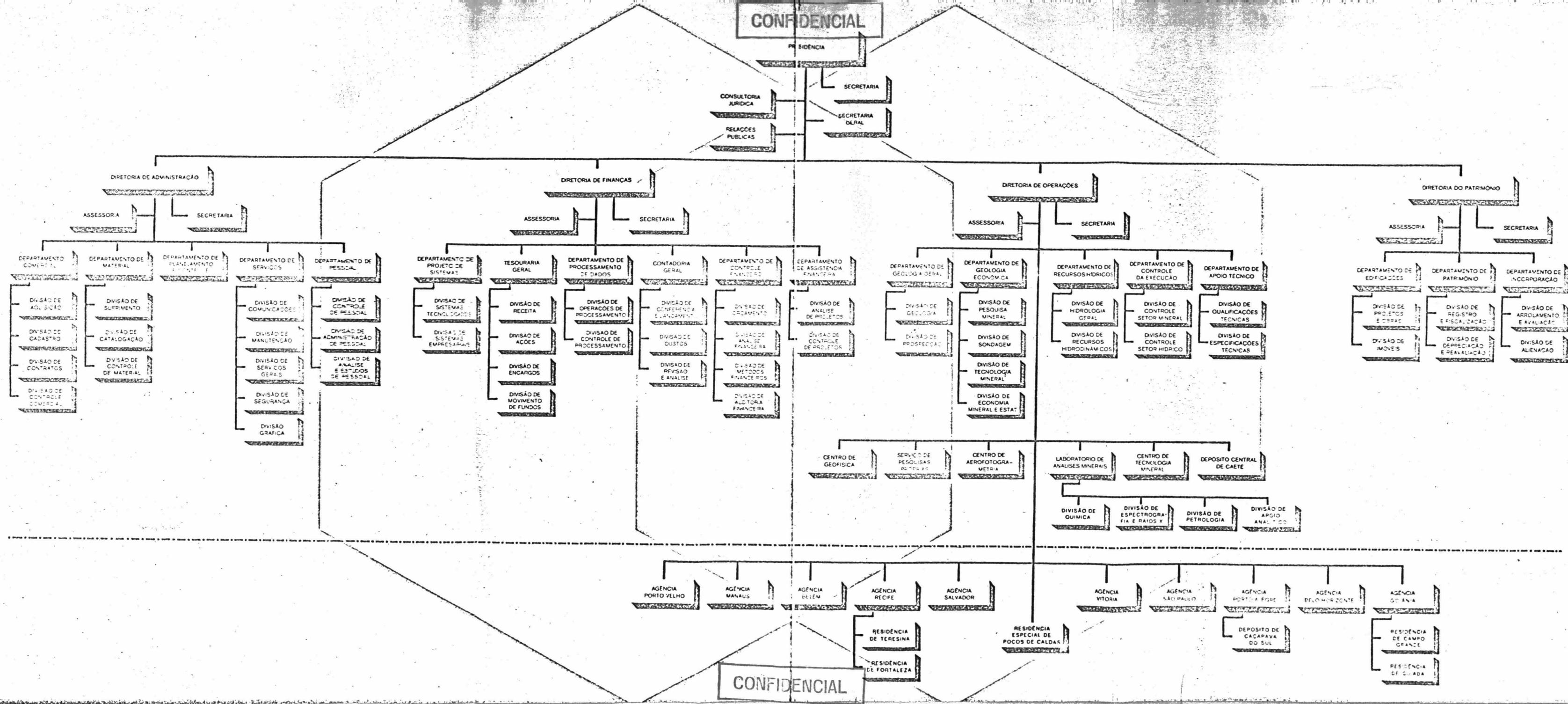
CONSIDERAÇÕES DE ORDEM GERAL

Cabe uma importantíssima consideração sobre as equipes técnico-científicas da CPRM e seus chefes de projetos. Nos últimos anos-e mais acentuadamente na atual crise-conforme já se pode observar e agora foi comprovado pelo "feed back" dos chefes de Projetos no CENTRECON, os técnicos da CPRM, a quem cabe a tarefa executiva e geradora maior de recursos, estão desenvolvendo ressentimento com a liderança (ou gerência) voltada para os aspectos "pessoais" na CPRM. É fortemente sentida a pouca importância da pelas gerências operacionais e executivas aos aspectos que envolvem a produtividade e qualidade dos trabalhos. Entre os posicionamentos dos chefes de projetos, as SUREG's, COREMI's e Divisões Regionais são "responsabilidades" por: (*)

- Bloqueio dos canais de comunicação
- Abusos de poder

(*) - Considerados apenas os aspectos negativos levantados pelos chefes de projetos.

CONFIDENCIAL



CONFIDENCIAL

- Protecionismo
- Não valorização do acervo dos técnicos
- Despreparo técnico-gerencial
- Distribuição de tarefas não adequadas à capacitação técnica do pessoal
- Descaso e desinteresse dos chefes pelo trabalho executado
- Autoritarismo. Imposição de idéias
- Chefias ou funções distribuídas sem atender ao mérito
- Aperfeiçoamento do pessoal negligenciado

Podem-se dizer que grande parte dos problemas levantados pelo pessoal dos projetos poderia ser solucionada com a melhoria da atuação de Departamentos Especializados (área técnico-científica, principalmente) que, apoiados pela Diretoria Executiva, teriam condições de equipar-se com o pessoal mais adequado e atuar com "status" que merecesse maior respeito e acatamento por parte dos demais chefes e unidades regionais. Os departamentos funcionais, por sua própria natureza, ligados às tarefas a serem executadas e aos resultados que refletem os objetivos da CPRM, poderão, com aumento de seu prestígio e "raio de ação", modificar a atual tendência negativa, isto é, a tendência de colocar as tarefas (os objetivos) em termos secundários perante outros assuntos na CPRM.

Por fim, dentro desta análise da situação atual da CPRM, é interessante que se enuncie alguns dos principais problemas da Companhia levantados durante a "brain storm" de cinco grupos de chefes de 1ª linha no CENTRECON durante o 2º Módulo. A enunciação desses problemas tem significado pela espontaneidade com que os mesmos foram levantados, sem as análises posteriores "mais ponderadas", que seguiram à programação da RECIPEC. Assim, os problemas a seguir enumerados devem ser considerados e caracterizados dentro do contexto em que foram analisados:

- Problemas da CPRM levantados pelo Grupo "A":

"políticas e diretrizes mal definidas, lideranças e direção enfraquecidas, programações imperfeitas e dificuldades de institucionalização da CPRM, levando a:

- 1 - indefinição de áreas de competência e processo de decisão fundamentado na estrutura informal. Os fins e o desenvolvimento qualitativo da CPRM, principalmente no setor técnico-científico, frequentemente ficam em plano inferior a assuntos de outra ordem (administrativos, financeiros, burocráticos, políticos etc):
- 2 - estrutura ou organização - de fato - inadequadas aos objetivos e sistema de informação completo, volúvel e pouco eficaz."

- Problema da CPRM levantado pelo Grupo "B":

"Falta de expressão política do setor mineral para sua inclusão nas prioridades do governo. Volume insuficiente de recursos."

- Problema da CPRM levantado pelo Grupo "C":

"Expressão política deficiente. Estrutura organizacional inadequada. Consecução dos objetivos prejudicada."

- Problema da CPRM levantado pelo Grupo "D":

"Organização administrativa com deficiências."

- Problema da CPRM levantado pelo Grupo "E":

"Estrutura organizacional inadequada."

Por outro lado, os grupos, naquela "brain storm", relacionaram as seguintes conseqüências dos problemas levantados:

Grupo "A":

- desmotivação dos chefes e do pessoal;
- intranqüilidade do pessoal;
- processo de decisão "inseguro", principalmente quando é envolvido o ambiente externo à CPRM;
- produtos elaborados sem atingir o nível de qualidade desejável ou possível;
- imagens interna e externa da CPRM prejudicadas;
- enfraquecimento da CPRM, inclusive junto ao IEE;
- política de pessoal negligenciada;
- descoordenação;
- não utilização de determinados meios mais apropriados ou mais avançados por interesses de outra ordem;
- muitos "caciques" e poucos "índios";
- decisões postergadas ou tomadas intempestivas ou extemporaneamente;
- espírito de equipe, tendo em vista o trabalho e os fins, bastante prejudicado; e
- definição institucional da CPRM muito deficiente. Posições conflitantes sobre o assunto desde as mais altas esferas do IEE até o último empregado da CPRM, DNPM, DNAGE, etc.

Grupo "B":

- os objetivos de pesquisa geológica não estão sendo cumpridos;
- subutilização dos fatores de produção;
- resultado econômico gravoso;
- situação financeira difícil; e
- clima de incerteza e insegurança.

Grupo "C":

- não cumprimento dos objetivos por falta de recursos;

- problemas de pessoal:
 - política inadequada;
 - desmotivação;
 - ociosidade;
- não aquisição, no nível desejado, de equipamentos espe-
cializados; e
- mercado restrito.

Grupo "D":

- baixa produtividade;
- custos elevados;
- excesso de pessoal;
- desinformação;
- diluição das responsabilidades;
- falta de uniformidade;
- falta de motivação; e
- dispersão de objetivos - falta de controle

Grupo "E":

- órgãos estanques;
- estrutura confusa;
- estrutura adaptada a situações pessoais;
- estrutura em desacordo com o ambiente da empresa;
- estrutura rígida;
- grande interferência política;
- fluidez de comando;
- quebra da política administrativa;
- problemas de relacionamento interpessoal;
- linhas funcionais prejudicadas;
- comunicação (informação) difícil;
- prejuízos técnicos; e
- superposição de órgãos.

PROPOSIÇÕESAlta Gerência

Os chefes de 1ª linha esperam da Alta Gerência (Administração Superior) da CPRM uma ação de liderança cada vez mais ativa no âmbito externo à CPRM, fazendo-a cada vez mais importante no Setor de Pesquisa Mineral, agindo, também, paralelamente para fortalecer o Setor Mineral como um todo. Da Alta Gerência da CPRM espera-se liderança e coordenação que transformem a CPRM, de entidade cada vez mais tendendo a "perdedora", em "grande vencedora". Para isso, a Administração Superior da CPRM deverá concentrar sua atuação junto às altas esferas do Governo, com ações cada vez mais marcadas na área política, tendo em vista os interesses e a imagem da CPRM e de sua equipe.

A maior parte do tempo dos senhores membros da Diretoria Executiva deverá ser dedicado às atividades externas acima consideradas, delegando, conforme já determinado pelas normas, as atividades internas e consideradas de rotina às unidades funcionais de primeira linha. Espera-se que a DE prestigie, confie e use a assessoria das referidas unidades, criando em paralelo condições cada vez melhores para a adequada capacitação das mesmas. As unidades regionais esperam maior delegação, principalmente nos aspectos financeiros e administrativos, essenciais às atividades operacionais.

Gerência Funcional

Das unidades funcionais de atividades fins, espera-se maior ação e, apoiadas pela DE, melhor adequação técnico - científica, ampliando assim sua competência e "status" para agirem junto às atividades executivas, principalmente projetos, acompanhando as equipes, assessorando-as, reconhecendo e premiando aqueles que se destacarem ou depurando aqueles que não se integrarem no espírito

to dos trabalhos da CPRI ou não atingirem os níveis de desempenho indispensáveis. Espera-se também das gerências funcionais de primeira linha, setor fim, que selecionem os melhores técnicos da Companhia para comporem as equipes de seus Departamentos, obtendo para isso o apoio da DE para que tais transferências não se caracterizem, pelos aspectos econômicos, em "castigo", situação real infelizmente muito longe daquilo que deveria ser considerado como o maior prêmio, ou incentivo profissional nas carreiras técnico-científicas.

Dos gerentes funcionais das atividades de apoio, espera-se permanente aperfeiçoamento de suas equipes e maior flexibilidade e entendimento dos aspectos complexos das tarefas executivas da CPRI. Espera-se, também, que os mesmos, cada vez mais, utilizem os instrumentos da delegação às unidades regionais.

Gerência Operacional

Nas dez SUREG's e suas Residências, nos seus aspectos financeiro-administrativos (atividades-meio), deve-se estimular gerências operacionais voltadas para as tarefas executivas, facilitando o trabalho das equipes dos projetos.

Quanto aos setores-fim das SUREG's (principalmente CPRI's, Divisões Regionais, e mesmo chefias de projetos) espera-se que as gerências procurem maior participação e integração com as equipes dos projetos, não deixando que aspectos pessoais de outra ordem predominem, refletindo-se como "injustiças", procurando adequar o pessoal às suas tarefas e, por fim, agir com interesse maior em relação ao trabalho em execução, dando condições para o reconhecimento dos mais capazes, inclusive através de maiores oportunidades de desenvolvimento ou aperfeiçoamento.

Espera-se das Gerências Operacionais das SUREG's, por outro lado, a facilitação da comunicação, integração e relacionamento dos projetos e seu pessoal técnico-científico com os Departamentos

tos Funcionais, suas Divisões Especializadas e pessoal nelas lotados, proporcionando um verdadeiro "sprit de corps" de uma única CPRM e não de dezenas de "CPRMzinhas". Que cada técnico orgulhe-se de sua especialização e atividade, deixando de lado aspectos "provincianos" menos adequados ou inteligentes. Diga-se, por outro lado, que esse procedimento proporcionaria o "feed-back", hoje inexistente, ou melhor, muito deficiente.

Execução (Projetos)

Através de uma melhor integração com as gerências funcionais (Departamentos Funcionais) espera-se que sejam criadas oportunidades reais de "carreiras de especialização" dentro da CPRM, dando inclusive condições para que as mesmas sejam consideradas como um aspecto de ordem capital nas definições ou escolhas de chefes de projetos e equipes. Paralelamente, devem ser criadas condições efetivas e permanentes de desenvolvimento desse pessoal, tanto nos aspectos de especialização técnico-científica como nos de ordem gerencial, quando for o caso. A adequação entre pessoal e tarefas deverá ser objetivo permanente das chefias. Espera-se que cada vez mais se dê a devida importância à especialização e às aptidões de cada um.

Vícios decorrentes de excesso inicial de recursos, relacionamento "especiais" e tendência, nos últimos 4 ou 5 anos, generalizada de colocar o relacionamento pessoal como aspecto essencial na empresa, deixando cada vez mais de lado o aspecto tarefa, estão distorcendo gravemente a organização da CPRM. Devem ser cada vez mais fomentadas a preocupação e as ações que levem em consideração os objetivos da CPRM e dos projetos e, portanto, as dimensões e qualidades de seus resultados. Isso, além de ser uma obrigação de qualquer organização, é uma obrigação da CPRM com a própria Nação, que investe no setor, procurando retorno econômico e social nas melhores condições e com eficácia. A própria sobrevivência,

considerando o pior ou a elevação da CPRM a um "status" nacional
cada vez mais respeitado e reconhecido, dependem desse comporta-
to.

Considerações Gerais

Na "brain storm" realizado em 28.07.80, durante o 2º m^o módulo do curso do CENTRECON, 5 grupos chegaram a relacionar e identificar as seguintes "conseqüências" de uma situação desejável da CPRM. Tendo em vista a importância da espontaneidade, sem "crítica" que poderia "desviar" essa análise de grande interesse para todos os níveis de gerenciamento da CPRM: as conseqüências são enunciadas na forma em que foram realmente formuladas:

Grupo "A":

- colocar os projetos, "unidades" executoras por excelência da CPRM, no "status" que realmente merecem, principalmente em razão de seus fins. Atendê-los ao máximo e facilitar seu trabalho.
- aumentar a credibilidade técnica da CPRM.
- possibilidade de, naturalmente, ampliar a faixa de atuação da CPRM tendo em vista o ambiente externo.
- estimular o desenvolvimento técnico-científico e profissional de seu corpo de funcionários.
- diminuição do nível de descontentamento externo.
- obter de fato e naturalmente mercados no exterior.
- fortalecimento da posição política da CPRM.
- melhoria do produto da CPRM (descobrimto de maior número e melhores jazidas, melhoria técnico - científica dos trabalhos, etc.).
- maior motivação do pessoal.
- aumentar a efetividade da CPRM, paralelamente ao aumento da produtividade.

- estimular positivamente a competição.
- a definição de seus problemas institucionais, trançar segurança e condições de desenvolvimento profissional dos técnicos e funcionários da CPRM.
- facilitar as condições de desenvolvimento de toda a ordem dentro da CPRM, principalmente no setor de "know-how" técnico-científico.
- aplicar com maior justiça os critérios, no momento altamente deficientes, de vantagens.

Grupo "B":

- recursos suficientes para execução dos trabalhos atribuídos em lei, como consequência do posicionamento (inclusão) do setor mineral nas prioridades do governo.
- cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos.
- descoberta de jazidas.
- maior oferta de bens minerais para consumo interno e exportação dos excedentes.
- menor dependência externa.
- aperfeiçoamento de pessoal.
- desenvolvimento de tecnologia.
- aumento de produtividade.
- satisfação e melhoria generalizadas.

Grupo "C":

- (não identificou)

Grupo "D":

- uniformidade de procedimentos.
- definição de responsabilidades.
- racionalização da utilização dos recursos humanos.

- agilização do processo decisório.
- eficácia com redução de custos permitindo maior competitividade.
- controle efetivo dos gastos orçamentários.
- agilização das informações e comunicações entre setores.

Grupo "E":

- adaptar estrutura à realidade empresarial.
- eliminar as deficiências da situação atual.

AÇÕES PRIORITÁRIAS

Conscientização

Os estudos análises, exercícios e "brain-storms" realizados em quatro semanas, em dedicação integral, por mais de uma vintena de chefes de primeira linha e por mais de sessenta chefes de projetos, tiveram resultados dos melhores, pois permitiram, além de um melhor conhecimento pessoal (desenvolvimento interpessoal), a conscientização do que é a CPRM; dos problemas de sua institucionalização e objetivos; das qualidades e deficiências da entidade, gerências e pessoal; da situação atual, sua possível evolução e, finalmente, sobre as ações ou estratégias de ação aplicáveis, se bem que reconhecidas as limitações, predominante as de ordem externa à CPRM.

Surge assim, como primeira ação prioritária proposta a necessária conscientização da problemática do Subsetor de Pesquisa Mineral (dentro do Setor Mineral Nacional) e da CPRM, em todos os níveis, isto é, alta gerência, gerência funcional, gerência operacional, execução (projetos) e todo o pessoal da CPRM, principalmente os técnicos ligados às atividades-fim. As lideranças da

CPRM, em todos os níveis, devem ser as primeiras a procurarem conscientizar-se (o ciclo de estudos do CENTRECON foi um excelente primeiro passo), dando suporte às suas atividades e condições de levarem a mesma conscientização a seus liderados.

A conscientização em referência é particularmente fundamental na atual situação, pois o passado de recursos orçamentários "em excesso" e condições de outra ordem levaram quase todas as exigências de pessoal da CPRM a vícios que decorreram de ausência de luta por recursos que naturalmente são difíceis de obter para investimentos em atividades de pesquisa. Essa situação levou, também, conforme foi dito, as lideranças e pessoal da CPRM a não darem o devido valor aos objetivos e resultados dos trabalhos da Companhia (isto é, às tarefas), predominando os aspectos das relações de pessoas, a uma "organização" predominantemente informal com responsabilidades diluídas e não cobradas, sistema de informações deficiente e um sistema de vantagens pouco justo.

As considerações supra ficaram claras (isto é, conscientizadas) pelos chefes de primeira linha que participaram do ciclo do CENTRECON, tendo sido várias vezes levantadas (isto é, confirmadas por todos os participantes em vários exercícios, análises e "brain storms").

Somente, deve-se repetir, com a conscientização de toda a problemática em causa poder-se-á criar condições para a evolução necessária. Este próprio documento tem como principal escopo esse objetivo; partindo dos gerentes de primeira linha com destino à alta gerência da CPRM, mantém, também, a conotação de documento que concretiza a maior parte dos aspectos que devem ser levados em consideração e acionados pelos próprios chefes de primeira linha: com compromisso com as demais chefias subordinadas, criando inclusive condições para uma conscientização generalizada de toda a equipe da CPRM, o que é condição mais que necessária.

Reação à Acomodação

Com base na conscientização sumariamente analisada no item anterior, dever-se-á obter uma reação generalizada à acomodação, natureza de situação que cada vez mais vem se incorporando à conduta interna da CPRM, após os primeiros anos de dinâmica exemplar, voltada com a maior das ênfases às tarefas e objetivos da entidade, tanto nos seus aspectos empresariais como governamentais, onde seus compromissos e responsabilidades estão vinculados à nação.

Portanto, a segunda estratégia de ação proposta é a reação à acomodação. Essa estratégia representa, conforme dito, mudança de perspectiva da conduta dos últimos anos da CPRM, mudando suas características de passividade para uma evolução positiva no interesse da entidade, dos seus objetivos, do Governo (ME, etc.) e da própria nação, país em desenvolvimento, que espera os melhores resultados econômicos e sociais dos investimentos destinados ao setor.

Coesão

Após atingidas, total ou em grande parte, as metas conscientização e reação à acomodação, de imediato ou paralelamente, deve ser desenvolvido um espírito de equipe, um verdadeiro "spirit de corps" que aqui está sendo denominado de coesão. Como terceira estratégia de ação prioritária é proposta, portanto, a necessidade de coesão cada vez maior da equipe da CPRM, desde os mais altos escalões até os mais modernos ou modestos. Todos devem orgulhar-se, independentemente da "posição" em que joguem, de "vestir a camiseta da CPRM" e de lutar pela vitória de suas cores, que representa também os interesses governamentais e da nação no setor.

Ação (e luta)

Como decorrências das estratégias prioritárias acima referidas, chega-se finalmente à quarta estratégia de ação proposta que é consubstanciada nas palavras ação e luta.

A capacidade de agir e lutar diferencia os "vencedores" dos "perdedores". Somente agindo poder-se-á atingir o indispensável "sprit de corps", fundamental numa entidade com a complexidade de atuação e responsabilidade da CPRM. Mais do que isso, o "sprit de corps" em consideração deve ser positivo, audaz, lutador e, sobretudo, fazer com que cada elemento da equipe da CPRM se sinta profunda e verdadeiramente orgulhoso em ser parte da CPRM.

O "Espírito do CENTRECON"

Como ação já em desenvolvimento e que deve ser mantida, aqui se dá importante valor ao que se está intitulando como "Espírito do CENTRECON". Esse "espírito" pode ser até certo ponto identificado neste documento e no posicionamento de cada um que teve oportunidade de participar das já referidas quatro semanas do ciclo de estudos.

Esse "espírito" também resulta muito da conscientização atingida e da franqueza com que se levantou problemas e foram analisadas as próprias "culpas". Mas esse "Espírito do CENTRECON" realmente somente pode ser sentido por aqueles que participaram, dia após dia, de um verdadeiro desenvolvimento intermessoal, que já está dando seus frutos, os quais deverão ser cada vez mais abundantes.

Propõe-se que, dentro das possibilidades da CPRM, o "ciclo de estudo ou de desenvolvimento gerencial" tenha continuidade, ampliando inclusive as oportunidades para número cada vez maior de elementos da CPRM.

Planejamento Estratégico

A ausência quase total de planejamento estratégico e/ou plurianual é um grande problema da CPRM. A preparação e utilização de um Plano Estratégico da CPRM é uma das ações mais prioritárias.

A N E X O V - I N T E G R A Ç Ã O

INTEGRAÇÃO- ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Há vários instrumentos ou mecanismos que permitem co ordenar, integrar e informar o estado e a relação entre objetivos, estrutura, relacionamento, recompensa e liderança.

Durante os trabalhos realizados no CENTRECON, os gerentes de 1ª linha responderam algumas perguntas que podem lançar luz sobre como está a integração na CPRM.

Pergunta "A"

O que faz com que as coisas funcionem harmonicamente na CPRM?

Resposta do Grupo 1

- Alguns instrumentos eficientes e o relacionamento informal.

Resposta do Grupo 2

- A estabilidade nas chefias de 1ª linha; responsabilidade profissional; normas e instruções; bom relacionamento interpessoal; fartura de recursos (outroora); e risco de sobrevivência (hoje).

Resposta do Grupo 3

(não registrou sua resposta)

Resposta do Grupo 4

- Bom relacionamento interpessoal, apoiado por mecanismos de integração eficientes.

Pergunta "B"

Quais os instrumentos/mecanismos formais para a integração das pessoas que trabalham na organização?

No Planejamento:

Resposta do Grupo 1: Não há

Resposta do Grupo 2: Não há, depende de entidades externas

Resposta do Grupo 3: Internamente, quase não há. Programas de outras entidades.

Resposta do Grupo 4: Não registrou resposta.

Na Execução/Produção:

Resposta do Grupo 1: Projeto

Resposta do Grupo 2: Planejamento de Recursos

Resposta do Grupo 3: Projeto

Resposta do Grupo 4: Não registrou resposta

No Orçamento:

- Grupo 1: Proposta Orçamentária

- Grupo 2: C. Custo

- Grupo 3: Programação Financeira, BCP's, Orçamento Empresarial.

- Grupo 4: Não registrou

No Controle:

- Grupo 1: Relatório de Projetos, de Receita/Despesa, de Gerência Financeira, de Setor de Localização, etc...

- Grupo 2: Órgãos, Memos, Relatórios, etc...

- Grupo 3: Memos, FBC, Rel. Mensais Proj., Auditoria, Rel. Gerencial.

- Grupo 4: Não registrou

Na Avaliação:

- Grupo 1: Rel. Finais, Rel. Ger. Financeiro, Rel. Razão Analítico-co.

- Grupo 2: Relatório
- Grupo 3: Índices de Performance
- Grupo 4: Não registrou

A avaliação do Grupo 4, quanto aos instrumentos de integração na CPRM, pode ser resumida da seguinte maneira:

- Planejamento: Planejamentos estratégicos, planos plurianuais ou de setores praticamente não existem. Ocorre um planejamento, de razoável a bom, no nível operacional. Há dependência demasiada de outras entidades do MME.
- Na Execução: A elaboração de projetos e sua execução podem ser considerados como área forte na CPRM. Alguns problemas no aspecto tempo (data de conclusão de projetos) e em alguns setores como custos, acima dos esperados.
- No Orçamento: Os aspectos relacionados com o orçamento na CPRM são sensivelmente prejudicados pela demasiada dependência de outros órgãos do MME. As deficiências na programação desses órgãos transferem alguns graus de "ineficiência" à CPRM.
- No Controle: A fartura de recursos e, até certo ponto, a tendência de colocar as relações humanas em prioridade frente às tarefas, fizeram com que na CPRM as atividades de controle fossem prejudicadas. Há (houve) casos de injustiças flagrantes. Chefes preocupados com controle às vezes são prejudicados, passsando a ter a "fama" de criadores de caso.
- Na Avaliação: Tendo em vista as deficiências no controle e a tendência nos últimos 4 anos de serem colocados os aspectos de relações humanas acima das responsabilidades frente às tarefas, há prejuízos sensíveis no aspecto avaliação, na CPRM. Há, inclusive desvios na avaliação. Numa entidade governamental de

dicada à Geologia e à Pesquisa Mineral, frequentemente os resultados técnico-científicos são postergados em favor de resultados operacionais ou mesmo por relações de outra ordem (aniza
des, etc.).

O Grupo, por outro lado, considerou que os índices re
ferentes à integração, na CPRM, poderiam ser inferiores, caso
não fossem suportados por mecanismos informais (reuniões, prático
cas, bom relacionamento humano, etc.). Foram lembrados, entre
muitos outros, os seguintes mecanismos favoráveis: reuniões téc
nicas; visita de supervisão técnica e/ou assessoria técnica de
pessoal dos Departamentos aos projetos nas SUREG's; telefone; bi
lhetes, encontros sociais e seminários.

- PROPOSIÇÕES

Basicamente para manter uma organização integrada, a
administração deve procurar garantir que:

- todos queiram atingir os mesmos alvos (política)
- todos queiram da mesma maneira (métodos e procedi
mentos)
- todos queiram com a mesma intensidade (motivação)

Assim, recomenda-se que, entre outras:

- sejam tomadas medidas em favor da sensível melhoria
do sistema de informações da CPRM, tornando-o eficaz e confi
ável;

- sejam melhoradas a estrutura e a organização da
CPRM e considerada a criação de um órgão central que se encarre
gue de acompanhamento, supervisão, controle, avaliação de execu
ção de atividades no âmbito de toda a CPRM (a exemplo do Departa
mento de Controle de Execução - DECEX que existiu do início da
Companhia até 31.12.74); e

- seja intensificada a promoção de seminários periódicos sobre assuntos de importância (principalmente nas áreas fins), criando-se oportunidades de melhor relacionamento, análise crítica das rotinas e, finalmente, melhoria sensível da qualidade, produtividade e custos dos produtos da CPRM.

- LINHAS DE AÇÃO

Tendo em vista o desejo de todos, a CPRM poderá estar mais integrada através de procedimentos que se inserem em várias linhas de ação.

Tendo em vista os mecanismos informais, chegou-se à conclusão que os gerentes de 1ª linha têm amplo campo de ação para melhorar a integração na CPRM, dando condições para que a mesma ocorra tanto vertical (ascendente e descendente) como horizontalmente. Isso em grande parte pode ser obtido com a conscientização da importância da integração e da necessidade de vê-la sob o enfoque dos objetivos, estrutura, relacionamento, recompensa, meio ambiente, ambiente externo e, finalmente, liderança.

A melhoria da comunicação em todos os níveis, a agilização da divulgação das informações e o estabelecimento de índices de desempenho e metas a serem cumpridas, foram consideradas ações importantes tendo em vista a melhoria da integração na CPRM.

Torna-se cada vez mais premente na CPRM que se chegue a uma estrutura organizacional formal que permita uma comunicação (sistema de informações) adequada, dando condições a um bom relacionamento, com supervisão permanente que crie condições para conceder recompensas de forma justa àqueles que colaboraram efetivamente para a consecução dos objetivos da CPRM, definidos e defendidos por uma liderança capaz e integradora.

- AÇÕES PRIORITÁRIAS

Como ações prioritárias mais concretas, o grupo de gerentes de 1ª linha propõe:

- a - Política de avaliação de pessoal e melhoria do desempenho.
Implantação de um sistema de avaliação de desempenho;
- b - Adequação de um sistema de informações. Necessidade de se estudar e implantar sistema de informações adequado, confiável e eficaz. Criar condições para que, desde as diretrizes e atos da DE ou CA, haja ampla e suficiente divulgação das informações da forma mais completa possível;
- c - Reformulação da estrutura e da organização da CPRM, criação por exemplo, a figura de superintendente(s) executivo(s) a nível de escritório central, encarregado(s) do acompanhamento, supervisão, controle, avaliação, busca de alternativas de execução das atividades da Empresa; e
- d - Melhor relacionamento formal e/ou informal entre os gerentes dos órgãos de 1ª linha, no Escritório Central do Rio de Janeiro, inclusive através de reuniões frequentes fazendo com que através de uma comunicação mais intensificada sejam analisados com maior amplitude os problemas da CPRM, evitando erros e, finalmente, melhor atingidos os objetivos da Companhia.

A N E X O V I - R E C O M P E N S A

RECOMPENSA- ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Na análise do campo de forças que interagem nas organizações, o aspecto (ou "caixa"), denominado "Recompensa" é dos mais importantes, pois trata especificamente do tratamento (recompensas ou punições) dispensado aos empregados.

A Sociologia já demonstrou que o ser humano, quando integrado numa organização, tem necessidades que evoluem das mais básicas para as mais intimamente gratificantes, e que, atingido um nível, o ser humano passa imediatamente a desejar o seguinte.

Comumente, são considerados cinco níveis de necessidades básicas, estando no mais "básico" ou "primário" as de ordem fisiológica, passando sucessivamente para as de segurança, afetivo-sociais, estima e finalmente realização.

O atendimento, por parte da organização, das necessidades básicas, convenientemente e de acordo com cada nível, está intimamente ligado à motivação de cada empregado e gerente. Naturalmente, não cabe neste documento tecer maiores análises sobre a importância da motivação no desempenho de toda a equipe da CPRM, mormente tratando-se de entidade ligada a assuntos e objetivos técnico-científicos, possuindo quase um milhão de técnicos de nível superior.

A situação atual da CPRM, quanto a recompensas, pode ser resumida pelas seguintes respostas dadas por diversos grupos de gerentes às perguntas seguintes:

Pergunta "A"

Que acontece com quem faz ou deixa de fazer o que de-

ve na organização?

Resposta do Grupo 1

- "Francamente" punido (Paternalismo)

Resposta do Grupo 2

- Poderá ou não ser recompensado ou punido, dependendo do sentimento do(s) chefe(s) imediato(s). Frequentemente, não ocorre na da.

Resposta do Grupo 3

- Do nível de gerentes de 1ª linha para baixo, de uma maneira geral são tomadas atitudes, embora descoordenadas, relacionadas com a recompensa e punições do pessoal. A nível de gerenciamento superior para os gerentes de 1ª linha as recompensas (e eventuais punições) não estão correspondendo ao nível desejado ou adequado.

Resposta do Grupo 4

- Nível estratégico (Alta gerência e gerência de 1ª linha): quem faz fica sujeito a críticas.
- Nível tático (gerências operacionais e de projetos): "Tudo bem" para quem não faz.
- Nível executivo (principalmente trabalhadores com relação a pessoal de menor nível - trabalhadores braçais e outros): punição imediata.

Pergunta "B"

Que recompensas estão associadas ao cumprimento dos objetivos da organização?

Resposta do Grupo 1

- Além das estabelecidas pela CLT: auxílio-transporte; auxílio-a

alimentação; seguro de vida em grupo; assistência médica; gratificação de funções; treinamento; e publicação de trabalhos.

Resposta do Grupo 2

- Diárias; funções gratificadas; auto-realização; transporte (informal); participação de lucro; folgas de campo (informal).

Resposta do Grupo 3

- Salários e encargos em dia; promoções através de reclassificação; assistência médica suplementar; transporte; auxílio-alimentação; convênio c/financeiras; seguro de vida em grupo; salário educação através de convênio; alojamentos no campo; diárias; treinamento; gratificação de função/ajuda de custo; carro e motorista de representação; "10 anos de serviços"; participação no lucro; JFA; e férias.

Resposta do Grupo 4

- Pessoal de supervisão: auto-realização; valorização com aperfeiçoamento profissional; função gratificada; e "mordomias".
- Pessoal de projetos: diárias; treinamento; e folgas de campo.
- Pessoal de apoio: assistência médica; ajuda-alimentação; e transporte.

Pergunta "C"

Que sanções estão associadas com atitudes e comportamentos que não contribuem para a consecução dos objetivos da organização?

Resposta do Grupo 1

- Ostracismo ("geladeira"); e as legais (de forma incipiente).

Resposta do Grupo 2

- Advertências; suspensão; desconto de faltas e atrasos; afasta

mento de função; e dispensa.

Resposta do Grupo 3

- Demissão; suspensão; advertência; transferência; e perda ou suspensão de "recompensas".

Resposta do Grupo 4

- Não há!

Pergunta "D"

Que recompensas estão associadas a ações irrelevantes ou até contrárias ao cumprimento das exigências da organização?

Resposta do Grupo 1

- Transferência e treinamento[?] (estágios ou cursos para pessoal menos necessário.

Resposta do Grupo 2

- Recompensas positivas comuns a todos, inclusive reclassificações "generalizadas"; cursos para pessoal menos necessário ou menos dinâmico.

Resposta do Grupo 3

- Cursos, estágios ou treinamento para afastar indesejáveis; estágios não oportunos; e promoção de pessoas não qualificadas.

Resposta do Grupo 4

- "Bons lóços" (mesmo pouco trabalhadores e ineficientes) cada vez mais premiados ou promovidos.

Pergunta "E"

Que ações conducentes a melhores resultados deixam de ser recompensados?

Resposta do Grupo 1

- Muitas. Sistema de avaliação deficiente e pouco usado.

Resposta do Grupo 2

- Performance de produção; cumprimento de prazos; e iniciativa pessoal com vista a melhores resultados.

Resposta do Grupo 3

- Muitos trabalhos relevantes não reconhecidos (descobertas, cumprimento de prazos, desenvolvimento de novas técnicas, etc.); assiduidade e dedicação; obtenção de idéias para novos serviços.

Resposta do Grupo 4

- Praticamente "todas" as ações positivas deixam de ser recompensadas!

O grupo de gerentes, por outro lado, considerou a seguinte situação atual quanto aos vários níveis de necessidades básicas do pessoal.

- Necessidades fisiológicas: razoavelmente bem supridas pela CPRM;
- Necessidades de Segurança: até há pouco tempo bem supridas pela CPRM. Atualmente, surge o risco de dispensas em função da crise;
- Necessidades de Reconhecimento: estão ocorrendo ações isoladas, predominantemente informais; e
- Necessidade de "status", auto-realização: prejudicadas em razão da tendência da CPRM se tornar mais "perdedora" que "vencedora". Há necessidade de melhorar o "status" da CPRM e de "sprit de corp".

- PROPOSIÇÕES

O grupo de gerentes considera que basicamente os problemas que ocorrem na CPRM quanto ao aspecto recompensa do pessoal podem ser resolvidos em grande parte através de:

a) Aperfeiçoamento do já razoável sistema de recompensas existentes na CPRM a nível das necessidades básicas de ordem fisiológica;

b) Idem para as classificáveis como de segurança. Necessidade de ajustar um sistema para selecionar pessoal desmotivado, improdutivo, inconveniente, prejudicial ao trabalho, com objetivo de promover a recuperação do mesmo ou eventual dispensa. O aspecto segurança não pode deixar perfeitamente estáveis, isto é, seguros do emprego e das vantagens, pessoal reiteradamente prejudicial ao serviço e à CPRM, por exemplo;

c) Promover a formalização e a "normatização" de sistemas que promovam a efetiva justiça, premiando os mais capazes, interessados e trabalhadores, isto é, agindo adequadamente em termos do nível de necessidade básica de reconhecimento;

d) Conscientização adequada quanto às necessidades mínimas e excessos a nível de necessidades básicas do tipo "ego-status" e auto-realização; e

e) Criar condições para que o escritório central proporcione meios para atrair pessoal (técnicos) das unidades regionais, devendo o mesmo ser local de fim-de-carreira dos mais honrosos e procurados.

- LINHAS DE AÇÃO

Embora reconhecendo que as necessidades fisiológicas e de segurança sejam razoavelmente supridas pela CPRM, é adequada a implantação das seguintes medidas (linhas de ação):

- (a) Melhor adequação do pessoal, tendo em vista os aspectos profissionais, funcionais e de especialização, através da permanente atualização do Plano de Cargos da CPRM;
- (b) Retomar os estudos para a implantação da Fundação dos Empregados da CPRM;
- (c) Regulamentação do sistema de folga de campo;
- (d) Implantação de um sistema adequado e formal de avaliação de desempenho;
- (e) Criação de um Centro de Estudos Científicos que permita, internamente, o desenvolvimento de aptidões técnicas excepcionais voltadas para a inovação; e
- (f) Criação de vantagens, principalmente de ordem financeira, para pessoal do escritório central (carreiras técnicas).

— AÇÕES PRIORITÁRIAS

Como ação prioritária, dando condições para que o aspecto recompensa seja convenientemente desenvolvido na CPRM, foram prioritariamente selecionadas as seguintes ações prioritárias:

- (a) Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado, sem o qual não se poderá, com justiça e principalmente evitando as injustiças recompensar quem merece e, se for o caso, punir os que

fizerem por isso merecer;

→ b) Atualização permanente de um Plano de Carreiras e Cargos, tornando-o realmente adequado às necessidades técnico-científicas e operacionais da CPRI; e

→ c) Voltar às reclassificações sob pena de risco de perda de pessoal de melhor nível.

A N E X O V I - R E L A C I O N A M E N T O

RELACIONAMENTO- ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Cada membro de uma equipe é diferente dos demais e en
 contra-se em condições diversas. O relacionamento harmônico numa
equipe manifesta-se na colaboração, na interdependência e na con
patibilidade de muitos fatores, tanto formais como informais.

A situação atual da CPRM, quanto ao aspecto relacioname
 mento, pode ser observada a partir das respostas dadas por diversos
 grupos de gerentes de 1ª linha a várias perguntas a eles conce
 rnentes.

Pergunta "A"

Como está o ambiente humano na CPRM?

Resposta do Grupo 1

- Há uma generalizada situação de insegurança e incerteza, em raz
 ão da escassez de recursos financeiros.

Resposta do Grupo 2

- Razoável

Resposta do Grupo 3

- Ambiente razoável, com bom espírito de colaboração, fundamentado
 na comunicação informal entre os gerentes.

Resposta do Grupo 4

- Razoavelmente equilibrado, ocorrendo, contudo, frustrações e inse
 gurança.

Pergunta "B"

Como está o relacionamento entre os Gerentes dos ór
gãos de 1ª Linha (Dent. s., Serv., Lab. e Centros) do Rio e Sube
rintendentes Regionais? Qual sua interdependência?

Respostas

- A qualidade do relacionamento é boa e a interdependência requerida é média.
- ↙ - A qualidade é regular e a interdependência é média. ↘
- A qualidade é excelente e a interdependência é média.

Pergunta "C"

Como está o relacionamento entre a DE e os gerentes de órgãos de 1ª linha do Rio?

Respostas

- A qualidade é regular e a interdependência requerida é Alta.
- ↙ - A qualidade do relacionamento é fraca e a interdependência mé ↘
dia.
- A qualidade do relacionamento é fraca e a interdependência mé
dia.

Pergunta "D"

Qual o relacionamento entre os gerentes regionais e a DE?

Respostas

- A qualidade é boa e a interdependência média.
- ↙ - A qualidade é regular e a interdependência é média. ↘
- A qualidade é boa e a interdependência média.

Pergunta "E"

Qual o relacionamento entre os gerentes regionais (SUREG's) e os Projetos?

Respostas dos Gerentes de 1ª linha

- A qualidade do relacionamento é boa e a interdependência requerida

rida é alta. Isso resulta do interesse mútuo pelo êxito do trabalho.

Respostas dos Chefes de Projetos

Segundo mais de seis dezenas de chefes de Projetos, as relações entre as gerências regionais (incluindo 1ª, 2ª e 3ª linhas), considerando somente as críticas, seriam prejudicadas por inúmeros problemas:

- há bloqueio dos canais de comunicação - informação;
- há abusos de poder;
- há protecionismo;
- valorização do acervo dos técnicos prejudicada;
- há frequentemente despreparo gerencial e às vezes técnico;
- frequente distribuição de tarefas sem adequação à capacitação técnica do pessoal;
- frequente descaso ou desinteresse dos chefes pelos trabalhos executados;
- autoritarismo e imposição de idéias;
- chefias e funções frequentemente atribuídas sem atender ao mérito; e
- aperfeiçoamento de pessoal negligenciado.

Observação: Há portanto, uma visão tendendo a otimista, quanto ao relacionamento SUREG's - Projeto, por parte dos Superintendentes Regionais e muito menos otimista no ponto de vista dos subordinados. De modo geral, as queixas dos chefes de projetos refletem a relativamente pequena importância ("status"), dada nas Superintendências Regionais, aos aspectos funcionais e de especialização técnico-científica.

Observação Importante: No transcorrer dos vários módulos do curso de desenvolvimento interpessoal, foi amplamente comprovado que o relacionamento entre os chefes de 1ª linha da CFRM pode ser claus

classificado como bon a excelente, criando condições para que, através das relações informais, muitos dos problemas possam ser resolvidos. Contudo, também a maioria dos gerentes de 1ª linha consideram que essa situação, suportável no período em que os recursos eram muito abundantes, torna-se perigosamente inadequada ao bom desenvolvimento dos serviços e à segurança da CPRM. Há necessidade imediata de conscientização generalizada da necessidade de se ter estrutura e organização formal que possam funcionar a contento, em fases críticas, independente ou mesmo contra os interesses de pessoas, quando os interesses maiores da CPRM devam prevalecer.

Um importante aspecto da análise dos aspectos relacionamento em qualquer organização é a maneira como são tratados os conflitos. Numa escala, os conflitos podem ser solucionados, negociados, reprimidos, apaziguados ou evitados. Entre os Chefes de primeira linha os exercícios desenvolvidos no CENTRECON demonstram que os conflitos neste nível são predominantemente solucionados e negociados. Aparece secundariamente também o apaziguamento como tratamento dos mesmos. Portanto,, a nível dos chefes de primeira linha os conflitos, na CPRM, parece que estão sendo convenientemente enfrentados.

Contudo, quando foi considerado o relacionamento do nível de 1ª linha, para cima e para baixo, ocorrem tratamentos onde aparecem, frequentemente, as conotações de apaziguamento, representação e a fuga dos conflitos.

Observação importante: Praticamente foi unânime, em todos os estudos e exercícios realizados no CENTRECON, que o excelente relacionamento entre os gerentes de 1ª linha é um dos principais fatores que fazem com que a CPRM possa funcionar, apesar de importantes problemas estruturais e organizacionais que ocorrem. Isso se

reflete, inclusive, na importância significativa, dentro da CPRM, da "estrutura informal". Contudo, é unânime também a conclusão de que há risco na manutenção de tal situação por muito tempo.

- PROPOSIÇÕES

Um dos pontos fortes da CPRM é o bom ambiente humano, reflexo do bom relacionamento existente.

Objetivando a manutenção do nível referido e, principalmente, para dar condições para que o potencial humano e técnico existente se manifeste na otimização do trabalho, no atendimento dos objetivos e engrandecimento da CPRM, são sugeridas duas proposições básicas:

- a) reorganizar a CPRM, através da reformulação de sua estrutura, procurando simplificá-la, facilitando paralelamente o relacionamento entre as unidades; e
- b) organizar um sistema de informação, pois o existente chega, em alguns aspectos, a ser classificável como "caótico" ou mesmo "volúvel".

- LINHAS DE AÇÃO

Além das duas proposições, no desenvolvimento do relacionamento entre órgãos e pessoas da CPRM, podem ser acionadas inúmeras atitudes a serem tomadas:

- a) inúmeras e informações de assuntos de interesse geral devem circular por todos os órgãos envolvidos, possibilitando participação mais efetiva de todos no processo decisório;
- b) realização periódica de reuniões da DE com os órgãos de 1ª linha (Departamentos, Serviços, Laborató

rios, Centros e Superintendências Regionais);

c) realização de reuniões periódicas entre chefes de 1ª linha no Rio, com eventual participação dos SUREG's;

d) os boletins informativos emitidos pela SEGER, comunicando decisões da DE e do CA, devem ser explícitos, contendo o maior número de informações possíveis;

e) promover treinamento periódico, envolvendo todos os níveis hierárquicos da CPRM, na área do desenvolvimento interpessoal;

f) treinamento introdutório, objetivando apresentar a CPRM aos empregados na primeira semana, após a sua admissão. Idem para os mais antigos não informados.

g) criação de condições para que, cada vez mais todo o pessoal da CPRM possa participar do seu processo decisório e evolução, possibilitando consulta e recebimento de idéias, sugestões e colaboração efetiva.

- AÇÕES PRIORITÁRIAS

Não há dúvida que, além das linhas de ação já enunciadas, no campo do relacionamento, as ações mais prioritárias são todas aquelas que levem todos os gerentes e componentes da equipe da CPRM à conscientização do posicionamento da CPRM no Setor Mineral Brasileiro, mais particularmente no Setor de Pesquisa Mineral. Essa conscientização também deve desenvolver-se tendo em vista a efetividade e eficácia do trabalho de todos. A essa conscientização deve seguir-se uma reação à acomodação nos setores onde

ela ocorra. Com esses dois passos chegar-se-á a atuações positivas em todos os sentidos, a bem da cada um, da CPRM e da Nação.

Não há dúvida que tudo que levasse ao desenvolvimento, a níveis bem melhores que o atual, de um verdadeiro "spirit de corp" na CPRM, constituiria realmente a ação mais prioritária em termos de aperfeiçoamento do relacionamento entre pessoas e unidades na Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais.