

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

*Bo amigo Marchesi
com um forte abraço,
Roberto P.A. 17/01/85*

MODELO POLÍTICO-ECONÔMICO PARA A
INTERRELAÇÃO ORGANIZAÇÃO-AMBIEN-
TE E SUAS IMPLICAÇÕES NA EFICÁ-
CIA ORGANIZACIONAL

ROBERTO IOSCHPE

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre

Orientador:

Prof. Dr. Francisco Pedro Estrazulas Pereira de Souza

Aguardando retorno

Porto Alegre
1984

À minha querida esposa, Aílicia,
por seu apoio e incentivo, e aos meus
filhos, Rafael e Pritila, que carinho-
samente cederam inúmeros momentos de
convívio, tornando possível a realiza-
ção desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos amigos, funcionários e ex-funcionários da Companhia Riograndense de Telecomunicações, por sua colaboração em termos de tempo e empenho no levantamento dos dados da organização.

Ao Prof. Dr. Francisco Pedro Estrazulas Pereira de Souza, orientador dessa dissertação, pelas contribuições que sua experiência e conhecimentos aportaram a este trabalho.

À Prof^ª Dr^ª Carmem Catarina Silva Handel, por suas apreciações metodológicas e colaboração na reunião da bibliografia utilizada.

Ao Prof. Dr. Roberto Costa Fachin, por suas críticas instrutivas ao longo da fase de elaboração da dissertação.

Ao Prof. Dr. Jacques Marcovitch, pela gentileza de enviar-me sua tese de livre-docência, a qual muito contribuiu para a formação de meu conceito de eficácia organizacional.

Ao Prof. Carlos Alberto Martins Callegaro, por

seu empenho em resolver o processo de equivalência de meus créditos na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

À Profª Vera Sueli Storck, Coordenadora Acadêmica, por sua colaboração na área administrativa do Programa de Pós-Graduação em Administração.

À Srtª Maria Ivone de Mello, bibliotecária do P.P.G.A., pela revisão deste trabalho sob o ponto de vista das normas em vigor.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RESUMO

ABSTRACT

1 - INTRODUÇÃO	1
2 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	6
3 - REFERENCIAL TEÓRICO	7
3.1 - Organizações	9
3.1.1 - Evolução da concepção das organi- zações	9
3.1.2 - Processo político	22
3.1.3 - Processo decisório	34
3.1.4 - Coalizão dominante	38
3.1.5 - Concepções de Pfeffer e Perrow pa- ra as organizações	43
3.1.6 - Abordagem político-econômica do sistema organização-ambiente	44
3.2 - O ambiente organizacional	47
3.2.1 - Conceituação do ambiente organiza- cional	48
3.2.2 - Análise ambiental	50
3.2.3 - Ambiente e eficácia organizacio- nal	52

3.3 - Eficácia organizacional	53
3.3.1 - Conceituações da eficácia organizacional	55
3.3.2 - Abordagem político-econômica à eficácia organizacional	65
4 - DEFINIÇÃO DE TERMOS	70
5 - MODELO CONCEITUAL PROPOSTO	73
5.1 - Organização	73
5.2 - Ambiente	75
5.3 - Eficácia organizacional	75
5.4 - Indicativos da eficácia organizacional ..	77
6 - METODOLOGIA	81
6.1 - Caracterização da pesquisa	82
6.2 - Descrição do método	84
6.3 - Coleta dos dados	87
6.3.1 - Estruturação dos dados	90
7 - DADOS OBTIDOS	95
7.1 - A organização-foco	95
7.1.1 - Resumo dos principais investimentos realizados pela CRT	100
7.2 - Resumo histórico das comunicações no Rio Grande do Sul	102
7.3 - Processo de formação das diretorias - <u>coalizões</u> dominantes	108
7.4 - Dados referentes às três gestões enfocadas	112
7.4.1 - Primeira diretoria enfocada	116
7.4.2 - Segunda diretoria enfocada	123

7.4.3 - Terceira diretoria enfocada	132
7.5 - Evolução da eficácia organizacional	143
8 - ANÁLISE E DISCUSSÃO	150
8.1 - Síntese do modelo conceitual proposto ...	150
8.2 - Organização	151
8.2.1 - Formação da coalizão dominante ..	151
8.3 - Processo político-econômico	154
8.4 - Ambiente	159
8.5 - Eficácia organizacional	159
9 - CONCLUSÃO	163
BIBLIOGRAFIA	169
ANEXOS	175

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CEDIC - Companhia de Desenvolvimento Industrial e Comercial do Rio Grande do Sul
- CONTEL - Conselho Nacional de Telecomunicações
- CRT - Companhia Riograndense de Telecomunicações
- DENTEL - Departamento Nacional de Telecomunicações (Minicom)
- EMBRATEL - Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A. (ligações inter-estaduais e internacionais)
- ESTADO - Estado do Rio Grande do Sul
- FND - Fundo Nacional de Desenvolvimento
- FNT - Fundo Nacional de Telecomunicações
- INPC - Índice Nacional de Preço ao Consumidor
- MINICOM - Ministério das Comunicações
- SEPLAN - Secretaria de Planejamento da Presidência da República
- SEST - Secretaria Especial de Controle das Estatais (Seplan)
- SISTEMA DDD - Sistema de Discagem Direta à Distância
- TELEBRAS - Telecomunicações Brasileiras S/A (Minicom)
- TELEMIG - Telecomunicações de Minas Gerais S/A

- TELEPAR - Telecomunicações do Paraná S/A
TELESC - Telecomunicações de Santa Catarina S/A

RESUMO

Este estudo reconhece a característica não cumulativa da teoria organizacional e propõe um modelo conceitual para a interrelação organização-ambiente. Para tal considera a existência de um processo político, pelo qual a distribuição interna de poder sintoniza a organização com seu ambiente. Deste ponto de vista, eficácia e poder são duas faces de uma mesma moeda, o meio de troca utilizado pela organização para resolver demandas ambientais conflitantes.

O modelo conceitual proposto está baseado numa conceituação para a organização, o ambiente e a eficácia organizacional. Ele considera que em qualquer momento de sua história a organização pode ser representada pela coalizão dominante, e o ambiente pelos constituintes relevantes. A interação entre ambos ocorre através da barganha intrínseca ao processo político-econômico, na qual a coalizão dominante troca apoio político e controle sobre incertezas ambientais, por eficácia da organização em relação às condicionantes e referenciais estabelecidos pelos constituintes relevantes.

Nesta proposição, poder e o processo de forma-

ção dos objetivos são importantes conceitos para a compreensão do mecanismo pelo qual a organização internaliza as condicionantes e referenciais de eficácia.

A validade deste modelo é explorada através de um estudo em uma organização estatal, com um enfoque de pesquisa qualitativa. Neste estudo buscou-se evidências reforçadoras ou opositoras ao modelo proposto.

ABSTRACT

This study recognizes the non cumulative characteristic of the organizational theory, and proposes a conceptual model for the relationship organization-environment. For this purpose, it takes into account the existence of a political process, by which the internal power distribution adapts the organization to its environment. From this point of view, effectiveness and power are two faces of the same coin, the currency used by the organization to resolve conflicting environmental demands.

The conceptual model proposed is based on a conceptualization of organization, environment and organizational effectiveness. It considers that in any given moment in the history of an organization, it may be represented by its dominant coalition, and its environment by the relevant constituencies. The interaction between them happens through the bargain intrinsic in the political-economic process, in which the dominant coalition exchanges political support and control over environmental uncertainties, for organizational effectiveness in respect to the constraints and referents established by the relevant constituencies.

In this proposition, power and the goal formation process are major concepts for the understanding of the mechanism by which organizations adopt those constraints and referents of effectiveness.

The validity of such a model is explored through an study on a governmental organization, with a qualitative research approach. In this study evidences were searched for the support, or opposition to the proposed model.

1 - INTRODUÇÃO

O objeto deste estudo é a organização. Mais precisamente, o comportamento da mesma no contexto de sua interação com o ambiente.

A literatura sobre organizações tem sido influenciada pela especificidade da área científica que a aborda, assim como pela parcialidade do tema enfocado.

As Ciências Políticas, a Sociologia, a Psicologia Industrial, a Economia e a Administração abordam a organização em relação às preocupações específicas de seus respectivos campos científicos.

Por outro lado, a concepção da natureza das organizações tem, freqüentemente, se adaptado aos temas em estudo. Assim, quando a Administração trata da produção nas empresas, adota, implicitamente, o Modelo do Sistema Racional. Neste, a organização é vista como um instrumento para a consecução de objetivos específicos, numa visão mecanicista onde é enfatizada a produtividade e a eficiência. Quando se preocupa com o processo decisório, o Modelo Político é adotado. Neste, a organização é vista como uma coalizão política cuja composição não é dada mas negocia-

da, e onde os objetivos não são predeterminados, mas definidos através de barganha entre grupos com interesses conflitantes (MARCH, 1962).

Não houve, até o momento, o desenvolvimento de um modelo teórico que considerasse a totalidade complexa e dinâmica das organizações. Nesta perspectiva, os processos organizacionais e a interação com o ambiente deveriam estar presentes para possibilitar a validação empírica do mesmo.

A inexistência de modelos de tal abrangência estaria dificultando uma maior compreensão do comportamento destes agrupamentos sociais, uma vez que os existentes seriam falhos em descrever e analisar sua realidade.

No caso da Administração, a adoção implícita do modelo racional, sem ater-se a suas limitações, teria conduzido a uma excessiva valorização da estrutura em detrimento dos processos organizacionais. Isto pode ser notado nos trabalhos de CHANDLER (1962), LAWRENCE & LORSCH (1967) e CHILD (1972) que buscam caracterizar as variações na estrutura como o mecanismo pelo qual a organização se adaptaria às mudanças ambientais.

A existência de um processo político, gerado por conflitos de interesses entre participantes competindo por recursos escassos em condições desiguais de poder (MARCH, 1962), questiona severamente a racionalidade dos processos organizacionais, e com ela todas conclusões baseadas em

sua aceitação.

MARCH (1962) ao analisar as organizações empresariais considera que a divisão existente entre os campos teóricos da Economia e das Ciências Políticas tem contribuído para a inabilidade dos pesquisadores para entender e prever estas organizações. O autor argumenta que considerar a firma como um sistema político aclara teorias econômicas convencionais sobre a mesma, assim como sugere meios para lidar com problemas clássicos na teoria dos sistemas políticos.

Devido ao atual estágio da teoria das organizações, o tema original deste trabalho, que era a eficácia organizacional, teve seu escopo aumentado para um modelo conceitual da interrelação organização-ambiente, dentro do qual a primeira se coloca. Isto ocorreu devido a multiplicidade de concepções existentes para a organização e a conseqüente necessidade de desenvolver uma que embasasse a abordagem de seu interrelacionamento com o ambiente. Daí o título do projeto inicial, "Um enfoque político-econômico ao conceito de eficácia organizacional: um estudo exploratório", ter evoluído para o título da dissertação: "Modelo político-econômico para a interrelação organização-ambiente e suas implicações na eficácia organizacional".

Calcado na definição de um referencial teórico para a organização e seus processos, o ambiente e a eficácia organizacional, o trabalho propõe um modelo político-e

conômico para o funcionamento do sistema organização-ambiente. Numa segunda etapa, desenvolve um estudo qualitativo numa organização estatal visando explorar a validade do modelo proposto.

Neste estudo foram utilizados métodos da pesquisa social qualitativa ou antropológica, uma vez que o intuito era contribuir para o desenvolvimento de uma teoria para as organizações, e não o teste de modelos teóricos existentes. Neste sentido o autor se identifica com a observação de RHENMAN (1973) de que os métodos de pesquisa organizacional ainda não teriam se adaptado adequadamente a seus propósitos. Segundo aquele autor, tentativas de estabelecer proposições gerais do tipo encontrado nas ciências naturais deveriam ser substituídos por uma determinação de desenvolver modelos (uma linguagem) que possibilitassem tratar cada organização como um caso individual. O autor cita como precedentes metodológicos desta abordagem os trabalhos de Keynes e Freud, que desenvolveram uma linguagem/modelo para diagnosticar e tratar situações novas, baseados no estudo intensivo de casos individuais.

A escolha de uma organização estatal para a realização do estudo exploratório visou facilitar um maior realce do processo político, normalmente camuflado no processo econômico. Nelas, ao contrário das empresas privadas, a eficiência econômica não é o fator predominante do processo decisório. A influência do processo político se faz presente tanto na tomada de decisões chaves, quanto no

processo de formação da coalizão dominante.

Resultaram deste trabalho implicações para a prá
tica da pesquisa e do ensino de Administração.

2 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A problemática enfocada neste trabalho se refere ao interrelacionamento das organizações com seus ambientes. Mais especificamente, como este ocorre e através de quais processos se dá a adaptação organização-ambiente. Tal indagação remete às concepções teóricas da organização, do ambiente e dos processos interativos, dentre os quais se destaca a eficácia organizacional.

Baseado na revisão da literatura e em sua experiência pessoal como administrador, o autor propõe um modelo conceitual descritor do funcionamento da organização, em sua interação ambiental.

Uma das principais premissas assumidas no desenvolvimento de tal modelo foi a possibilidade de sua validação empírica, quando contraposto à realidade organizacional.

Esta premissa é explorada através de um estudo qualitativo numa organização estatal, no qual o enfoque da pesquisa antropológica é utilizado na busca de subsídios validadores do modelo conceitual proposto.

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será feita uma exposição dos conceitos pertinentes à temática da interrelação organização-ambiente, presentes na literatura examinada.

Como anteriormente mencionado, o enfoque proposto considera a organização de forma global. Esta é visualizada em termos de uma totalidade viva, complexa e dinâmica, onde o processo econômico coexiste com o processo político tanto internamente quanto no relacionamento com o ambiente externo.

Enquanto o processo social teria suas relações condicionadas pela estrutura formal e pelas variáveis da cultura organizacional, os processos político e econômico se manifestariam no empenho da organização em atingir seus propósitos, a partir de sua interação com o meio ambiente.

O conceito de estrutura organizacional aqui usado como definido por CHILD (1972):

"Estrutura organizacional como a alocação formal dos papéis a serem desempenhados nas atividades desenvolvidas, e os mecanismos administrativos para controlar e integrar estas atividades, inclusive aqueles que ultrapassam os limites organizacionais formais."

O conceito de cultura organizacional aqui usado como definido por SOUZA (1978):

"Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras do sistema. Compõe-se de três elementos, quais sejam, preceitos, tecnologia e caráter:

1) Os preceitos incluem a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. É o conjunto das variáveis normativas da organização.

2) Tecnologia como o conjunto de instrumentos e processos utilizados na atividade organizacional.

3) Caráter como o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização."

Ainda segundo SOUZA (1978), da interação destes três elementos, considerando seus pesos relativos, surge o "clima organizacional" com maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

O conceito de processo organizacional como definido por AIKEN, BACHARACH (1976):

"Processos organizacionais podem ser definidos como as várias formas de comportamento dos membros da organização, tais formas incluindo processos de trabalho, processos de interação e processos de influência na tomada de decisão."

A organização, desta forma, se relacionaria com o ambiente através dos processos econômico e político, pelos quais buscaria captar os recursos necessários para sua sobrevivência e crescimento a longo prazo, assim como o su

porte político necessário para a manutenção da coalizão dominante.

A eficácia organizacional decorreria do êxito da organização na realização destes intentos.

Este capítulo será dividido em três secções nas quais serão examinados individualmente a organização e seus processos, o ambiente organizacional e a eficácia organizacional.

3.1 - Organizações

3.1.1 - Evolução da concepção das organizações

A visão da organização tem sofrido influência dos campos científicos que a abordam e, dentro de uma mesma área, até do tema enfocado. Assim é comum encontrar na literatura a frase "organização aqui entendida como...".

Uma consequência destas abordagens parciais da organização tem sido a dificuldade de validação dos argumentos teóricos desenvolvidos. A influência dos aspectos da realidade organizacional desconsiderados por tais modelos não tem permitido validar as conclusões teóricas propostas.

ZALD (1970) aborda o assunto quando comenta que a publicação do *Handbook of Organizations* (MARCH, 1965) con

firmou o que os estudiosos das organizações complexas já sabiam: apesar de inúmeros estudos, conceitos e abordagens terem sido desenvolvidos para o estudo das organizações, aparentemente existe pouca unidade entre eles. Esta ausência de unidade seria em parte uma função do número de disciplinas básicas e aplicadas envolvidas, tais como psicologia, sociologia, ciências políticas, economia e administração. Por outro lado, THOMPSON (in ZALD, 1970) atribui esta heterogeneidade de conceitos à falta de um referencial teórico integrador, que permita uma convergência de foco entre as várias linhas de pesquisa.

Decorre disto o reconhecido caráter não cumulativo da teoria das organizações na literatura existente. E também, por conseqüência, da teoria sobre a interrelação organização-ambiente.

A validação de um enfoque sobre tal interrelação dependerá do distanciamento entre o modelo de organização adotado e a realidade organizacional, decorre disto a importância da concepção de organização para o nosso objetivo.

O problema acima exposto pode ser ilustrado, por exemplo, pela evolução da Teoria Geral da Administração como nos expõe MOTTA (1977):

- No Movimento de Administração Científica (1911), caracterizado pelas obras de Taylor e Fayol, onde predomina a idéia do Homo Economicus eminentemente racional e da

produção-padrão, a organização é vista apenas como forma de estruturar a empresa e não no sentido de sistema social.

- O Movimento das Relações Humanas (1927), baseado nas figuras de M.P. Follet, G.E. Mayo e os estudos de Hawthorne, centrou-se na idéia do Homo Social com seu comportamento não mecanicista e no grupo informal. Toda sua análise levou em conta apenas a organização informal.

- O Behaviorismo (1945) desenvolvido por Barnard, Simon, March, Argyris, Likert e outros centrou-se na análise das decisões e no limite da racionalidade. A organização é vista como um sistema cooperativo racional. Aborda a organização formal e a informal.

- O Estruturalismo (1961) de Weber, Etzioni, Blau e outros centrou suas idéias no conflito como processo social fundamental. A organização é vista como um sistema social em intercâmbio com seu ambiente.

- Na Abordagem dos Sistemas Abertos (1963) de Likert, Bertalanffy, Trist, Katz & Kahn, Lawrence & Lorsh e outros, a organização é vista como um sistema de papéis interrelacionados e é dada ênfase ao conflito de papéis e aos Incentivos Mistos.

Como se pode observar, cada abordagem considera uma organização particular. A organização em si não ocupa o lugar central, mas constitui-se num campo de prova para

a comprovação das idéias em foco.

O fato dos modelos organizacionais propostos não serem provenientes da abstração da realidade organizacional, mas apenas generalizações de abordagens parciais, tem contribuído sobremaneira para dificultar a conceituação da eficácia organizacional e da interrelação organização-ambiente.

BARNARD (1938) foi um dos precursores da Teoria Organizacional quando em seu livro *The Functions of the Executive* coloca a organização como preocupação central da análise. Define organização como "sistemas de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas".

Sua principal contribuição foi a constatação da existência da organização informal coexistindo com a organização formal.

Atribuiu à organização informal o estabelecimento de atitudes, entendimentos e hábitos que criam a condição necessária para o surgimento da organização formal, qual seja a aceitação de um propósito comum.

Cita como principais funções da organização informal a comunicação dentro da organização, a manutenção da coesão e a manutenção do sentimento de integridade pessoal, que viria a contribuir para a característica cooperativa da organização.

Sua visão da organização se enquadra na escola

behaviorista, uma vez que considera a participação do indivíduo na organização como resultante de um equilíbrio entre as demandas e contribuições recíprocas entre o mesmo e a organização. Porém, ao considerar a característica cooperativa da organização, ingenuamente nega a existência de conflito e, conseqüentemente, do processo político organizacional para o qual o mesmo é figura central. A teoria do conflito e da organização como sistema político veio a ser desenvolvida posteriormente por MARCH (1962) e por CYERT & MARCH (1963).

GOULDNER (1959), citado por SCOTT (in GOODMAN & PENNING, 1977), propõe o modelo do *Sistema Racional* onde as organizações são vistas como instrumentos para a consecução de metas específicas. Nesta conceituação estaria implícito um modelo mecânico pelo qual bens e serviços seriam produzidos para consumo externo, enfatizando a produtividade e a eficiência.

ETZIONI (1960), citado por SCOTT (in GOODMAN & PENNING, 1977), propõe o modelo do *Sistema Natural* pelo qual vê as organizações como unidades sociais capazes de atingir objetivos específicos mas, simultaneamente, engajados em outras atividades para manter a unidade em si. Empregando um modelo orgânico o autor enfatizou a capacidade de sobrevivência do sistema. A atenção do modelo está voltada para a satisfação dos participantes, lucratividade e sobrevivência.

LIKERT (1961), do Centro de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, em seu livro *Novos Padrões de Administração*, sugere que a organização pode ser vista como um sistema de interligação de grupos, e seu ambiente seria formado por um conjunto de outros sistemas. Para o autor, a organização eficiente deve estar alerta às relações internas e externas, maximizando o desempenho dos interrelacionamentos inter e intra-organizacionais no sentido de seus interesses.

MOTTA (1977:84) cita KOHN et alii em seu livro *Stress Organizacional* (estudos sobre conflito de papéis e ambigüidade) no qual a organização é pensada em termos de um sistema de conjuntos de papéis que se sobrepõem e se ligam, saindo alguns dos limites da própria organização.

MARCH (1962), ao desenvolver uma teoria política para a empresa, discorda de BARNARD (1938) não aceitando a mesma como um sistema cooperativo. Reconhecendo a existência de conflito, vê a empresa como uma coalizão política.

Critica, também, a teoria econômica da empresa por sua desconsideração dos aspectos políticos. Segundo o autor, exceto quando participa na arena política geral, a empresa não tem sido foco de estudo pelos cientistas políticos, enquanto os economistas têm ignorado totalmente os sistemas políticos, a não ser quando estes influenciam o mercado. Entende o autor que esta divisão de área entre

economistas e cientistas políticos tem contribuído para uma inabilidade em entender e prever a firma.

MARCH (1962) considera que a firma deve ser vista como um *Sistema Político*, e que vendo-a desta forma tanto aclara teorias econômicas convencionais da empresa, quanto sugere formas de lidar com problemas clássicos na teoria geral dos sistemas políticos.

Através de sua teoria do Sistema de Conflito (Conflict Systems) ele constrói a base para a sua teoria política da organização empresarial assim como demonstra o pouco valor explicativo da teoria econômica da empresa em relação ao comportamento da mesma.

O Sistema de Conflito é definido como um sistema intencional que possua unidades básicas consistentes, cada uma delas com uma ordem de preferência definida em relação aos possíveis estados do sistema. E existe conflito na medida em que as ordens de preferência são mutuamente inconsistentes em relação aos recursos do sistema. O conflito surge, neste sentido, quando os mais preferidos estados de todas unidades básicas não podem ser simultaneamente alcançados.

Através de sua Teoria Política de Tomada de Decisão, MARCH (1962) vê a firma como uma organização para fazer e implementar decisões. A organização empresarial é vista como um sistema político. Em muitos aspectos MARCH and SIMON (1958), THOMPSON (1961) e CYERT & MARCH (1963),

vêm a organização empresarial como um sistema de conflito sócio-político sujeito a restrições econômicas.

Segundo o *Modelo Político* de MARCH (1962), a empresa é uma coalizão política e o executivo um negociador político. A composição da empresa não é dada, ela é negociada. Os objetivos não são dados, eles são barganhados. Cada participante faz demandas sobre o sistema. Estas demandas são essencialmente o preço cobrado pela participação na coalizão.

CYERT & MARCH (1963) acrescentam ao modelo político o *enfoque contingencial*:

"Uma organização de negócios é limitada pela incerteza de seu ambiente, pelos problemas de manter uma coalizão viável e pela limitação de sua capacidade como sistema para montar, armazenar e utilizar informação. Portanto ela pode ser caracterizada como um sistema adaptativamente racional ao invés de sistema omniscientemente racional. Em resumo, a empresa aprende com sua experiência; normas de procedimentos operacionais são a memória da organização, elas são resultado das adaptações." (CYERT & MARCH, 1963:99)

Apesar de MARCH (1962) e CYERT & MARCH (1963) terem descrito suas teorias em termos de empresas, não consideramos que as mesmas se restrinjam somente a este tipo específico de organização uma vez que nenhuma de suas proposições se baseia no tipo de propósito da organização, no caso o lucro.

Não são apenas as organizações lucrativas que se

encontram sujeitas a restrições econômicas. Todas as organizações que necessitam de recursos para sua sobrevivência também estão sujeitas a tais restrições, sejam elas lucrativas, voluntárias ou governamentais.

Consideramos que as proposições do autor sejam aplicáveis a todos os tipos de organizações intencionais onde ocorra tomada de decisão.

As observações de CYERT & MARCH contêm aspectos do enfoque de sistema aberto para a organização, construído sobre o trabalho do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, *Teoria Geral dos Sistemas* (General System Theory) (1973) (in MOTTA, 1977:74).

Este enfoque, que passaremos a examinar com maior detalhe, trouxe uma contribuição fundamental para o estudo das organizações. Um instrumental de análise que permite considerar a complexidade da organização e introduzir na descrição da mesma a influência do ambiente e as incertezas que dele advêm. A influência específica do ambiente de cada organização na definição de sua estrutura é abordada por LAWRENCE & LORSH (1967a) em sua teoria contingencial.

O enfoque do sistema aberto passou a ser um paradigma no desenvolvimento da teoria organizacional na medida em que todo o desenvolvimento teórico posterior incorporou sua conceituação.

O sistema aberto é entendido por BERTALANFFY, em sua *Teoria Geral dos Sistemas*, como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente.

Segundo CHIAVENATO (1982:44), o conceito de sistema aberto surgiu na Biologia (BERTALANFFY) a partir do estudo dos seres vivos e de sua dependência e adaptabilidade ao meio ambiente. O sistema aberto, portanto, descreve as ações de um organismo vivo, em interação com um ambiente que o envolve.

E é esta característica do enfoque de sistema aberto que permite abordar a organização como um organismo vivo, complexo e dinâmico, em contínua interação com seu ambiente.

Ainda segundo CHIAVENATO (1982:44), "... um sistema é um conjunto de elementos (os subsistemas) dinamicamente interrelacionados (em interação e interdependência) formando uma rede de comunicações e relações em função da dependência recíproca entre eles, desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos".

KATZ & KAHN (1966) (in CHIAVENATO, 1982:45) descrevem:

"As características de um sistema aberto:

a) Importação ou entrada (input): importam insumos do ambiente externo para se suprirem de recursos, energias e informação.

b) Conversão ou transformação (throughput): processam e convertem suas entradas em produtos ou serviços.

c) Exportação ou saída (output): as entradas devidamente processadas são reexportadas para o ambiente.

d) Retroação ou retroalimentação (feedback): retorno informativo do ambiente em relação ao mesmo e ao funcionamento do sistema.

e) Estabilidade: devido ao mecanismo de feedback o sistema apresenta uma auto-regulação que lhe proporciona estabilidade. Este processo de equilíbrio dinâmico é denominado homeostase nos sistemas vivos.

f) Adaptabilidade: o sistema se auto-modifica para se adaptar a mudanças no ambiente (morfogênese).

g) Entropia: processo pelo qual o sistema tende à desorganização. Entropia negativa: para se auto-manter, deter o processo entrópico, o sistema importa mais energia do que o necessário para suas atividades.

h) Diferenciação: especialização de funções que determina sua estrutura.

i) Equifinalidade: alcança um mesmo estado final ou objetivo partindo de diferentes estados iniciais.

j) Ciclo de eventos: funcionamento repetitivo de entrada, transformações e saídas.

k) Limites ou fronteiras: existência de uma interface com ambiente externo."

Segundo MOTTA (1977:80), entre os pioneiros da utilização de uma análise organizacional sistêmica estão E.L. Trist e A.K. Rice do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, na Inglaterra.

TRIST, em sua obra *Escolha Organizacional*, iden-

tifica dois subsistemas da organização, o técnico e o social. O primeiro compreendendo a tarefa e o segundo as relações sociais que implementariam esta tarefa.

RICE preocupa-se com as transações da organização com seu ambiente. Em seu livro *A Empresa e seu Ambiente* (1963:16), sugere que qualquer organização, considerada como um sistema aberto, pode ser definida por suas importações e exportações, isto é, pela manifestação de suas relações com o ambiente.

BUCKLEY (1967), citado por SCOTT (in GOODMAN & PENNING, 1977), propõe o modelo do *Sistema Aberto* que vê a organização como altamente interdependente com seu ambiente externo, engajada em atividades de produção e manutenção. É dada maior ênfase ao estudo de processos do que da estrutura - exames das entradas (input), processamento (throughput) e saídas (output) de materiais, energia e informações sendo centrais na análise. O critério de eficácia implícito inclui adaptabilidade (habilidade de se ajustar às mudanças internas) e manutenção da posição de barganha em relação ao seu ambiente externo (habilidade de explorar o ambiente externo na aquisição de recursos escassos e valiosos (YUCHTMAN & SEASHORE, 1967)).

LAWRENCE & LORSH (1967:3) enfatizam a característica sistêmica da organização considerando-a como um sistema de comportamentos interrelacionados de pessoas, que estão realizando uma tarefa que foi diferenciada em vários

subsistemas distintos.

Neste ponto, poderíamos considerar o Modelo de Sistema Aberto para a organização, qualquer que seja o enfoque teórico proposto para a qualificação dos subsistemas, suficientemente instrumental em descrever a organização em termos de seu processo econômico, ou seja, em termos do comportamento da organização em sua interação com o ambiente na importação de recursos econômicos (materiais, energéticos, humanos e financeiros), na transformação e reexportação dos mesmos em forma de produtos ou serviços para este mesmo ambiente.

Do ponto de vista do processo político, entretanto, além da imprescindível inclusão do ambiente na descrição e análise da organização, o Modelo de Sistema Aberto pouco agrega ao Modelo Político de MARCH (1962), que não chega a se aprofundar na gênese e distribuição interna do poder na organização.

Em relação ao processo decisório, BALDRIDGE (1971) distingue dois modelos de organização: o burocrático e o político.

O modelo burocrático enfatizaria critérios universais, formalização de regras e procedimentos, uma hierarquia de autoridade, canais de comunicação definidos e preocupação com eficiência e atingimento de objetivos.

No modelo político, baseado em SIMON (1958), MARCH

(1962) e CYERT & MARCH (1963), utilizado em seu estudo da New York University, a organização é vista como uma coalizão, existe conflito entre os participantes e a resposta para qual decisão a ser tomada deve ser encontrada examinando quem tem poder para aplicar num dado contexto decisório.

Portanto, poder, e não o que é ótimo para o atingimento de algum objetivo organizacional, torna-se uma importante variável decisória.

Segundo BALDRIDGE (1971), o modelo político é freqüentemente uma descrição mais precisa da realidade. Este também parece ser o pensamento de SALANCIK & PFEFFER (1974):

"Simon, Cyert e March rejeitaram explicitamente a noção de que as organizações operam como se fossem indivíduos, resolvendo conflitos com o uso de incentivos econômicos, para finalmente criar uma ordem de preferência que é compartilhada por todos os participantes das mesmas. Ao invés disto, a visão de coalizão para as organizações enfatiza as diferenças em objetivos e preferências de subunidades e participantes e procura descrever o processo pelo qual preferências e crenças conflitantes são resolvidas." (SALANCIK & PFEFFER, 1974:454)

3.1.2 - Processo político

Como mencionado anteriormente, as relações sociais dentro das organizações estariam limitadas basicamen

te pela estrutura formal e pelas variáveis da cultura interna.

Estas limitações incluiriam a estrutura vertical hierárquica, a estrutura horizontal de divisão das atividades, as normas e políticas funcionais, a tecnologia e o sistema de valores da organização.

Apesar de existir e condicionar as relações sociais, a organização formal apenas circunscreve ou delimita a organização informal que são as relações existentes de fato entre os membros da organização.

A organização formal buscando imprimir uma predominância da racionalidade no comportamento da organização, não prevê canal para a manifestação dos sentimentos, interesses ou objetivos de indivíduos ou grupos membros da organização.

Dada uma maior rigidez relativa da estrutura vertical hierárquica, as demandas sociais encontrariam maior liberdade de manifestação ao longo da dimensão horizontal da organização, representada pela divisão funcional do trabalho, como dizem HICKSON et alii (1971).

A manifestação destas demandas, diante da impossibilidade de se fazer explicitamente (organização formal), se faria através do processo político, responsável pela formação de coalizões que competiriam por maior influência no processo decisório, buscando angariar benefi-

cios para a satisfação destas demandas.

Este processo político, atuando sobre o processo decisório, influiria significativamente na formação dos objetivos organizacionais, na gênese e distribuição interna de poder entre as subunidades e no suporte político da coalizão dominante (item 3.1.4).

O processo político permitiria enquadrar a organização dentro do referencial de sistema de conflito proposto por MARCH (1962). Sua existência romperia o ciclo vicioso decorrente da proposição da teoria econômica da firma da maximização dos lucros como objetivo suprasistêmico mediador de conflito na organização.

Como afirma MARCH (1962) este objetivo não possui as características necessárias de estabilidade e significância para ser efetivo como instrumento de mediação do conflito. Sua utilização contribuiria para a simplificação analítica, mas impossibilitaria a validação empírica. O processo político, entretanto, dada a sua correspondência com a realidade da vida organizacional, admitiria esta validação.

A existência do processo político é prevista no Modelo Político de SIMON (1958), MARCH (1962) e CYERT & MARCH (1963) que consideram a existência de uma racionalidade limitada reconhecendo o processo decisório como esteio do processo político e a existência de coalizões dentro da organização. Seu alcance, entretanto, não atinge a

formação dos objetivos organizacionais, a distribuição interna de poder, nem a própria gênese do poder na organização.

THOMPSON (1967:13) adotou o ponto de vista de CYERT & MARCH (1963) da "organização como um sistema aberto, indeterminado e convivendo com incertezas, mas sujeito a critérios de racionalidade e portanto necessitando de certezas".

HICKSON et alii (1971:217) sugerem que as organizações se adaptam às incertezas criando certas partes especificamente para lidar com as mesmas, especializando outras em operar em condições de certeza ou quase certeza.

Desta forma as organizações seriam concebidas como sistemas interdepartamentais nos quais um importante elemento funcional seria a adaptação às incertezas com as quais se deparam.

A tarefa seria dividida e alocada aos subsistemas, a divisão da tarefa criando uma interdependência entre os mesmos. Neste ponto, THOMPSON (1967) salienta a importância da subunidade ou subsistema como unidade de estudo do processo político quando diz que "o desequilíbrio desta interdependência entre os subsistemas originaria o surgimento de relações de poder entre as mesmas".

Poder nas organizações

Outro fator importante nesta contribuição de

THOMPSON é o tratamento do poder como característica da relação social, mais especificamente de uma relação de interdependência, e não da posição do ator ou de atributos pessoais de liderança.

Este enfoque sobre poder na organização, baseado na conceituação de EMERSON (1962), e a consideração da subunidade organizacional como unidade de análise da organização, serão adotados ao longo deste trabalho.

EMERSON (1962:32) nos afirma que as relações sociais comumente encerram laços de mútua dependência entre as partes.

Neste sentido, o autor passa a definir a relação de dependência, nos dizendo que A depende de B se A aspira objetivos ou gratificações cujo alcance é facilitado por apropriadas ações de B. Para que esta dependência seja mútua é mais ou menos imperativo que cada parte seja capaz de controlar ou influenciar a conduta da outra. A mútua dependência implica estar cada parte na posição de conceder ou negar, facilitar ou impedir, em certo grau, a gratificação da outra.

Portanto, pareceria que o poder de controlar ou influenciar o outro reside no controle sobre as coisas que o mesmo valoriza. Resumindo, o poder se origina na dependência do outro.

A dependência de A sobre B (Dab) seria direta-

mente proporcional aos investimentos motivacionais de A em objetivos mediados por B, e inversamente proporcional à disponibilidade destes objetivos para A fora da relação AB.

Segundo o autor o poder de A sobre B (P_{ab}), por outro lado, é a quantidade de resistência por parte de B que pode ser potencialmente superada por A.

Finalizando, EMERSON (1962:32) nos propõe que o poder de A sobre B é igual e se baseia na dependência de B sobre A, ou seja, $P_{ab} = D_{ba}$.

DAHL (1957) define o poder na organização como a determinação do comportamento de uma unidade social por outra.

CROZIER (1964:164) sugere que o poder na organização está relacionado com o tipo de incerteza na qual se baseia a sobrevivência da mesma.

Segundo HICKSON et alii (1971:219), a incerteza pode ser definida como uma falta de informação sobre eventos futuros de tal forma que alternativas e seus resultados são imprevisíveis. As organizações lidariam com incertezas derivadas do ambiente na obtenção de insumos, no processamento dos mesmos e na colocação de seus produtos ou serviços.

Ainda segundo os autores, a habilidade de se adaptar às incertezas gera poder. Desta forma, aquelas sub-

unidades que lidam mais eficazmente com incertezas deveriam possuir mais poder dentro da organização, já que reduzem o impacto das incertezas em outras atividades na organização, exercendo uma função de absorvedoras de choques.

Através da habilidade de lidar com incertezas, a subunidade propicia uma "pseudo-certeza" para as demais, controlando aquilo que de outra forma representaria contingências para outras atividades. Esta habilidade de lidar com incertezas, portanto, conferiria poder através das dependências criadas.

HICKSON desenvolveu a Teoria Estratégico-Contingencial do Poder Intra-organizacional baseado nos conceitos de CROZIER (1964) e THOMPSON (1967) para o poder da subunidade na organização.

CROZIER (1964) considera que incertezas críticas ao funcionamento da organização determinam a distribuição interna de poder entre as subunidades organizacionais.

THOMPSON (1967) propôs uma hipótese similar sugerindo que o poder é mantido por aquelas subunidades que podem manejar contingências críticas para a organização.

Segundo HICKSON (1971:217), quando as organizações são concebidas como sistemas interdepartamentais, a divisão do trabalho (dimensão horizontal da estrutura organizacional) torna-se a mais importante fonte de poder intraorganizacional, e o poder é explicado através de variá-

veis que são funções da tarefa e funcionamento de cada subunidade, assim como de seu relacionamento com as atividades de outras subunidades.

Usando a conceituação de EMERSON (1962), o autor propõe que nas organizações, a subunidade B terá mais poder que outras subunidades na medida em que (1) B tiver a capacidade de satisfazer as necessidades das outras subunidades e (2) B monopolizar esta capacidade.

Se um problema central da organização moderna é a incerteza, então o poder da subunidade B na organização será parcialmente determinada pela medida com que B maneja as incertezas para as demais subunidades e pela medida com que o manejo de incertezas feito por B tenha alternativa disponível.

Para o autor, o poder de uma subunidade seria uma função do (1) grau com que a subunidade maneja incertezas para outras subunidades; (2) de quanto substituível é esta atividade de manejo de incerteza para as demais subunidades; (3) da centralidade da subunidade em relação às atividades das demais subunidades, uma medida da importância ou criticalidade das incertezas para a organização.

SALANCIK & PFEFFER (1974), buscando validar a teoria do poder intraorganizacional de HICKSON, particularizam o conceito de contingência crítica de THOMPSON (1967) referindo-se à obtenção de recursos críticos necessários para a sobrevivência da organização.

Pesquisando uma universidade os autores concluem que o poder da subunidade é decorrência de sua maior ou menor instrumentalidade em obter recursos altamente valorizados pela organização. Em contrapartida, este poder habilita esta subunidade a obter mais destes recursos escassos e críticos alocados dentro da organização. Assim, o poder derivado da obtenção de recursos é usado para obter mais recursos, que por sua vez pode ser empregado para produzir mais poder.

Desta forma as subunidades com maior apoio externo tendem a obter maior suporte interno. Ao invés de compensar a diferenciação do acesso aos recursos, o sistema de alocação interna exacerba as desigualdades.

Os autores consideram como um dos aspectos mais importantes, evidenciados por sua pesquisa, a forma com que fatores externos podem influenciar decisões internas da organização. Sem dúvida, esta relação política entre a organização e seu ambiente desempenha um papel fundamental para a compreensão do modelo conceitual proposto neste trabalho.

SALANCIK & PFEFFER (1974:470) são incisivos ao manifestar:

"... de fato, poderíamos hipotetizar que as organizações serão bem sucedidas apenas na medida em que as bases do poder da subunidade sejam funcionais do ponto de vista das negociações da organização com seu ambiente. Por funcional queremos dizer que os recursos importantes ou contingências defini-

dos pela realidade social dentro da organização sejam, de fato, aqueles recursos ou contingências que são mais críticos para a capacidade da organização de obter recursos e transacionar com seu ambiente.

Dado que as decisões organizacionais são parcialmente baseadas no poder da subunidade, na medida em que este poder não for baseado em contingências ou recursos realmente críticos, a organização tenderá a tomar decisões incorretas ou inadequadas. Isto é real dado que as subunidades uma vez no poder tenderão a tomar decisões que as mantenham no poder.

Um dos efeitos do ambiente é limitar e prover feedback para as decisões organizacionais (THOMPSON & McEWEN, 1958). O poder da subunidade estará baseado em contingências ambientais ou recursos importantes apenas na medida em que tal feedback e limitações sejam percebidos e levados em consideração...".

Segundo os mesmos autores (SALANCIK & PFEFFER, 1977), o poder nas organizações se constitui num dos poucos mecanismos disponíveis para alinhar uma organização com seu ambiente. Neste sentido, o processo político tenderia para uma forma realista de resolução de conflitos de interesse. Devido ao processo pelo qual o poder se desenvolve e é utilizado, as organizações se tornam mais ou menos alinhadas com o ambiente através do mesmo mecanismo.

Esta realidade poderia se constituir num enfoque apropriado para explicar os ciclos internos da organização, tais como o ciclo de vida de produtos, ou a própria vitalidade organizacional.

As modificações na distribuição do poder se relacionariam com as mudanças ambientais. Segundo SALANCIK &

PFEFFER (1977), as contingências críticas da organização podem variar. Quando esta variação ocorre, é razoável supor que o poder de indivíduos ou grupos também variem. Uma implicação do poder variar com mudanças no ambiente da organização é que a coalizão dominante (item 3.1.4) tenderá a ser o grupo mais apropriado para o ambiente organizacional. Por outro lado, as subunidades tenderão a usar seu poder para influenciar as decisões organizacionais em seu favor.

Resumindo, mudança e estabilidade operam através do mesmo mecanismo e, como resultado, a organização nunca estará totalmente em fase com seu ambiente ou suas necessidades.

Contudo, segundo PFEFFER & SALANCIK (1974), o uso do poder da subunidade no processo decisório não é limitado. A interdependência interna entre as subunidades e as condicionantes externas limitariam a utilização do poder na organização.

Ainda segundo estes autores, o fato do processo decisório incluir elementos políticos tem implicações no entendimento do comportamento organizacional. Na medida em que as decisões são baseadas em considerações de poder das subunidades, teorias de tomada de decisão, que se concentram na otimização ou maximização de objetivos da organização como um todo, estão fadadas a possuir uma utilidade preditiva limitada.

Utilizando como base o Modelo Político de MARCH (1962), considerou-se a existência de um processo político na organização o qual, manifestando-se através do processo decisório, explicaria a gênese e a distribuição interna do poder na organização, o suporte político da coalizão dominante (item 3.1.4) e a formação dos objetivos organizacionais (resolução de conflito).

Até aqui procuramos demonstrar como este processo político considera a gênese e a distribuição do poder na organização. Dentro da conceituação desenvolvida, o ambiente organizacional está representado pelas incertezas ou contingências críticas, cujo manejo conferiria um poder diferencial à subunidade organizacional.

O processo pelo qual ocorre este manejo de incerteza ou contingência crítica pela subunidade é explicado pelo processo político-econômico (item 3.1.6), através da função de interface que o mesmo desempenha entre a organização e seu ambiente. A característica político-econômica do sistema organização-ambiente, proposta por ZALD (1970) e descrita no tópico 3.1.6 deste trabalho, descreve o mecanismo pelo qual a coalizão dominante (item 3.1.4) obtém suporte político, mecanismo este que é central em nossa proposição de um enfoque político-econômico à interrelação organização-ambiente.

3.1.3 - Processo decisório

A função de mediação ou resolução de conflito do processo político está expressa no mecanismo de formação dos objetivos organizacionais.

Segundo CYERT & MARCH (1963), a concepção da organização como coalizão política e a idéia de um objetivo organizacional são implicitamente contraditórias. Inerente à idéia de coalizão, está a expectativa que os participantes da organização possam ter ordens de preferência substancialmente diferentes, ou seja, objetivos individuais distintos.

"Dada a existência de conflito não resolvido na organização, tornar-se-ia extremamente difícil construir uma teoria positivamente útil para o processo decisório organizacional se insistirmos na consistência interna de objetivos. Decorrente disto, recentes teorias sobre objetivos organizacionais os descrevem como resultado de um processo contínuo de barganha e aprendizado. Processo este que não produzirá necessariamente objetivos consistentes." (CYERT & MARCH, 1963:28)

Ainda segundo estes autores, seria fundamentalmente através de barganha dentro da coalizão que surgiria o que chamamos de "objetivos organizacionais". Pagamentos colaterais (side payments), longe de serem a distribuição incidental de uma "pilhagem de guerra", representam o processo central de especificação de objetivos. Ou seja, uma parte significativa destes pagamentos são em forma de compromissos políticos.

A formulação dos objetivos organizacionais é vista como uma função de três processos interrelacionados:

(1) Processo contínuo de barganha pelo qual vários membros potenciais da coalizão usam "pagamentos colaterais" (side payments) para induzir outros a unirem-se a eles em relação a um dado objetivo. Pagamentos colaterais podendo ser dinheiro, status, poder ou autoridade, e outros. Quanto mais poder um membro da coalizão possuir, maior será a quantidade de "pagamentos colaterais" que ele tem a sua disposição para facilitar a aceitação de seus objetivos pelo grupo.

(2) Os comprometimentos políticos anteriores e acordos com outras partes feitos pela organização também influem na formulação dos objetivos, este aspecto levaria em conta a influência externa na formulação dos objetivos organizacionais.

(3) Experiência ou aprendizado da organização, assim como mudanças ambientais, podem modificar objetivos.

THOMPSON & MCEWEN (1958) (in STEERS, 1977) vêm o processo de formulação de objetivos organizacionais dentro da relação entre a organização como um todo e seu ambiente. Ambiente no sentido daqueles fatores externos que possuem o potencial de influir nas ações e no sucesso da organização. Para este modelo a formulação de objetivos é vista essencialmente como um processo no qual a organização busca estabelecer e manter um equilíbrio de poder favo

rável com seu ambiente.

STEERS (1977), buscando integrar os dois enfoques, propõe que as duas forças mais potentes na formulação dos objetivos organizacionais são a distribuição relativa de poder (tanto dentro da organização quanto entre esta e seu ambiente) e a natureza dos comprometimentos anteriores da organização. Estas seriam condicionantes do processo decisório organizacional que poderiam afetar futuras formulações de objetivos, independente das posições relativas de poder.

Estas alianças ou comprometimentos anteriores podem ser melhor compreendidos através do enfoque político-econômico do sistema organização-ambiente proposto por ZALD (1970) e descrito no tópico 3.1.6.

Concordamos com o ponto de vista de PETTIGREW (1972:202):

"... o processo decisório é um processo político no qual os resultados (decisões) são uma função de equilíbrio de vários vetores de poder. O processamento das demandas e a geração de apoio são os principais componentes da estrutura política através da qual o poder é possuído. O resultado decisório final será um produto dos processos de mobilização de poder tentados por cada parte em apoio a suas demandas." (grifo nosso)

Ponto de vista similar é expresso por SALANCIK & PFEFFER (1977), quando consideram que decisões tomadas em nome da organização como um todo provavelmente refletem os objetivos daqueles que prevaleceram em contextos políti-

cos, aqueles com poder na organização.

THOMPSON & TUNDEN (1959) (in SALANCIK & PFEFFER, 1974) argumentam que formas computacionais burocráticas de tomada de decisão poderiam ser empregadas apenas quando existisse acordo em relação aos objetivos assim como em relação à conexão causal entre ações e suas conseqüências. Quando houvesse incertezas ou desacordo sobre a propriedade da ação, julgamento e compromisso tornar-se-iam necessários para chegar-se a uma decisão. A questão sobre a preferência ou opinião de quem prevaleceria, levantaria a possibilidade de que o poder da subunidade poderia determinar parcialmente as decisões.

Sendo o processo político intrínseco ao processo decisório, poderíamos supor que as tomadas de decisões, assim como suas implementações, poderiam ser consideradas como uma síntese do processo político num determinado momento da organização. Da mesma forma, a não tomada de decisão (omissão), ou a não implementação de uma dada decisão, também refletiria o processo político organizacional.

A ação organizacional é caracterizada por PFEFFER (in GOODMAN & PENNING, 1977:143):

"... sem dúvida, objetivos são múltiplos e contraditórios dentro da organização. Isto levanta a questão de como a ação organizacional é determinada. Uma resposta possível é que as organizações são de fato coalizões e, como tal, possuem processos políticos internos que mediam pontos de vista divergentes. Poder, derivado da habilidade de obter recursos críticos ou manejar contingências

críticas, pode ser a moeda usada para resolver interesses conflitantes nas organizações sociais."

A compreensão do processo político é importante no sentido de entender que seu funcionamento, a partir do poder diferencial relativo da subunidade, não é desgastante para o sistema. Ao contrário, é vital no sentido de ser um mecanismo de sintonia com as demandas ambientais externas assim como de resolução interna de interesses conflitantes que, em sua ausência, tenderiam a desorganizar o sistema.

3.1.4 - Coalizão dominante

Dada a importância da conceituação de coalizão dominante para o modelo conceitual a ser proposto, passamos a expor neste item seu embasamento teórico.

CYERT & MARCH (1963) propõem ver a organização como uma coalizão política. Numa firma, entre os membros da coalizão se incluiriam gerentes, trabalhadores, acionistas, fornecedores, clientes, agências governamentais, etc.

Segundo os autores, traçar os limites de uma coalizão organizacional (organização) definitivamente é impossível. Entretanto, esta concepção poderia ser simplificada enfocando os participantes numa "região" particular - temporal ou funcional. Isto é, num período específico de tem-

po, ou para uma decisão particular, poderia-se identificar os principais membros da coalizão.

Apesar de propor a organização como uma coalizão política incluindo tanto empregados como clientes, *portanto sem diferenciar a organização do ambiente*, propõem que o processo de formação dos objetivos organizacionais se daria, entre outros meios, pelo *processo de controle interno* pelo qual os objetivos seriam estabilizados e elaborados, e pelo processo de ajustamento à experiência pelo qual os acordos da coalizão são alterados em resposta às *mudanças ambientais*.

Segundo os autores, alguns membros da coalizão são mais ativos do que outros (ex.: acionistas minoritários e diretores) e esta característica teria sido usada para traçar os limites da organização entre membros "externos" e "internos" à coalizão.

Poderíamos considerar que CYERT & MARCH (1963) propõem através da coalizão uma conceituação essencialmente política para a organização, de tal forma que a dissociação entre a mesma e o ambiente passa a ser irrelevante para os autores. Assim, ao não limitar a organização, não definem o ambiente, apesar de utilizá-lo em seu discurso.

Sua conceituação de firma como coalizão se contrapõe ao conceito de organização como sistema social composto de subunidades e interagindo com o ambiente. Não considerando as subunidades não consideram a distribuição in-

terna de poder, e portanto não reconhecem a existência de uma coalizão dominante.

THOMPSON (1967) reconhecendo a diferenciação organização-ambiente e a existência de subunidades, considera que numa organização complexa existe interdependência entre suas partes. Conclui que, portanto, pode-se esperar encontrar processos políticos desenvolvidos em funcionamento.

Segundo o autor, quando o poder de um indivíduo num cargo altamente descricionário é inferior a sua dependência, *procurará uma coalizão*. Por outro lado, para *aumentar* seu poder podem formar coalizão com elementos do ambiente operacional. Desta forma *coalizões seriam uniões de competências ou habilidades que ocorreriam quando dois ou mais indivíduos acreditam que suas possibilidades de satisfazer as dependências da empresa são maiores unidos do que separadamente, e quando os resultados de um maior poder podem ser divididos*.

Segundo o autor, alterações nas dependências da empresa ameaçam certas coalizões, enquanto possibilitam outras.

O autor se refere a *coalizão dominante*, sem defini-la, quando considera os objetivos da organização como os domínios futuros pretendidos por aqueles na *coalizão dominante* e observa serem estes, quase inevitavelmente, membros da organização, mas podendo também incorporar signifi

cativas pessoas de fora.

O autor supõe que os membros da *coalizãõ dominante* percebem mudanças na tecnologia ou no ambiente operacional e assim percebem a necessidade ou a oportunidade de ajustar a estrutura de poder. A natureza e a estabilidade da *coalizãõ dominante* dependeria de sua capacidade de manipular as premissas de decisão.

Assim, THOMPSON (1967) aborda a *coalizãõ dominante* sem definir o processo pelo qual uma dada coalizãõ passa a ser dominante. Isto implicaria numa teoria de distribuição interna de poder como a desenvolvida por HICKSON et alii (1971) e descrita no item 3.1.2. Entretanto relaciona o poder da *coalizãõ dominante* com sua capacidade de resolução dos problemas de dependência para a organização, conforme Crozier (1964).

SALANCIK & PFEFFER (1977) abordam o processo de ajustamento da organização com o ambiente através da formação da *coalizãõ dominante*, quando apontam que uma implicação da idéia de que o poder nas organizações varia em mudanças no ambiente seria que a *coalizãõ dominante* tenderá a ser o grupo mais apropriado para o ambiente organizacional, como também o serão os líderes de uma organização.

Os autores propõem que a *coalizãõ dominante* possui a habilidade de instituir regras, procedimentos e sistemas de informações que limitam o potencial de poder dos demais enquanto reforçam o próprio.

HARVEY & MILLS (in ZALD, 1970), adotando a teoria de resolução de conflito de MARCH (1962) para a definição dos objetivos organizacionais, mas reconhecendo a existência perfeitamente definida do sistema organização-ambiente, propõem ver a organização como uma *coalizão política de subunidades*, no sentido de que um determinado interesse permanece na organização desde que beneficie de algum modo os membros da coalizão. Ao definir os participantes da coalizão como membros da organização (subunidades), reconhece a diferenciação entre organização e ambiente e portanto não se identifica com o modelo político de MARCH (1962) e CYERT & MARCH (1963).

PENNING & GOODMAN (1977), na mesma linha de HARVEY & MILLS acima, consideram que *os membros da coalizão dominante pertencem à organização* quando afirmam que a coalizão dominante abarca uma "representação" direta ou indireta, ou "cruzamento" de constituências horizontais (subunidades) e constituências verticais (empregados, dirigentes, proprietários ou acionistas) com expectativas diferentes e possivelmente competitivas.

Os autores conferem à coalizão dominante a representatividade da organização como um todo, em termos do processo decisório, quando dizem que invocando o conceito de coalizão dominante é possível preservar a noção da organização como entidade decisora racional. A coalizão dominante sintetizaria o processo político, num dado momento da organização. Neste sentido sua ação, como um todo, pode

rã ser considerada racional.

Para PENNING & GOODMAN (1977) o ambiente é representado por uma Economia Política que requer da organização a capacidade de manejo de relações inter-organizacionais. Ainda, segundo os autores, através de um processo de barganha entre elementos do ambiente e a coalizão dominante são estabelecidos objetivos, condicionantes e referenciais para a organização.

O autor considera viável relacionar o processo de formação de coalizão dominante com a teoria Estratégico-Contingencial do Poder Intra-Organizacional de HICKSON et alii (1971), descrita no item 3.1.2. Tal relação nos levaria a uma coalizão dominante de subunidades organizacionais.

3.1.5 - Concepções de Pfeffer e Perrow para as organizações

A partir do reconhecimento da importância do processo político na organização, PFEFFER (in GOODMAN & PENNING, 1977:144) constrói, cumulativamente ao Modelo Político de MARCH (1962) e ao Modelo do Sistema Aberto (KATZ & KAHN, 1966), a seguinte concepção para a organização:

"As organizações podem ser utilmente conceituadas como mercados nos quais poder e influência são transacionados. Em tal formulação, as atividades são determinadas pela distribuição de poder e controle dentro da organização e pelas preferências daqueles com poder e controle. Por outro lado, po

der está extremamente relacionado com a capacidade de prover recursos críticos para a sobrevivência da organização ou solucionar importantes problemas organizacionais.

Organizações, como sistemas sociais abertos, precisam continuar a transacionar com seus ambientes, a importar recursos, e solicitar o necessário apoio político para manter a *coalizão dominante*." (grifo nosso)

Partindo da mesma base, PERROW (in GOODMAN & PENNING, 1977:101) propõe ver

"... as organizações como arranjos humanos intencionais, mas não necessariamente sistemas racionais dirigidos por objetivos oficiais; como arenas de barganha ao invés de sistemas cooperativos; como sistemas de poder ao invés de instituições refletindo normas culturais; como recursos para outras organizações e grupos ao invés de sistemas fechados; onde indivíduos e grupos, dentro e fora da mesma, competem por seus resultados sob condições desiguais de poder."

3.1.6 - Abordagem político-econômica ao sistema organização-ambiente

O referencial político-econômico de ZALD (1970) objetiva uma forma integrada para o estudo das organizações prevendo a relação organização-ambiente. Ele foca na intersecção da estrutura política ambiental e a vida política da organização com a economia e a vida econômica da organização.

Segundo o autor, num sentido genérico a economia política é o estudo da interação do poder, dos objetivos

dos detentores do poder e de sistemas de troca produtivos (BUCHANAN, 1964). Porém, num enfoque mais amplo, e utilizado pelo autor, a economia política se refere apenas às relações entre estruturas e processos político-econômicos.

O autor identifica um sistema de poder e controle e um sistema de troca produtivo na organização, respectivamente, a estrutura política e a estrutura econômica interna da organização. Por outro lado identifica também um ambiente político representado por associações de classe, grandes clientes ou fornecedores e agências governamentais, assim como um ambiente econômico representado pelos mercados consumidor e fornecedor de recursos econômicos.

Estas estruturas político-econômicas internas e externas se interligariam através dos processos político e econômico. Não tendo sentido, portanto, considerar processos internos e externos.

O processo político consideraria a organização e o ambiente como um único sistema de poder. O processo econômico, da mesma forma, enfocaria a organização e o ambiente como um sistema econômico único. Entretanto, ambos os processos atuariam interligadamente permitindo que variáveis políticas influam no processo econômico e vice-versa, constituindo-se num processo político-econômico.

"Mais importante do que as demais conclusões, são talvez as altas correlações entre as relações de poder internas e externas e também a alta correlação entre influência ativa e passiva. Estas descobertas

força-nos a tratar as relações de poder internas e externas como um único e integrado sistema de poder. Segundo estas conclusões, nós deveríamos estudar o status de cada grupo organizacional, levando em conta não apenas a influência interna do grupo mas basicamente a relação entre sua influência interna e externa." (VELIJKO RUS, in KARPIK, 1978:341)

A organização, através do processo político, buscaria atingir seus objetivos formando alianças externas e compromissos com a estrutura de poder ambiental, buscando suporte político e a diminuição do nível de incerteza na obtenção de seus insumos e na alocação de seus produtos.

"O ambiente político-econômico influencia diretamente e interage com o sistema político-econômico organizacional. Ele impõe limitações e apresenta oportunidades para organização. Objetivos e normas de procedimento amarram a organização a grupos de clientes, fornecedores, distribuidores e a um conjunto de influências, relacionamentos, alianças e antagonistas hostis.

Alguns aspectos do ambiente político-econômico exercem influência através da indicação de oportunidade para tomadores de decisão. Outros, tais como legislação, impõem limitações rígidas; e outros ainda exercem pressão na eficácia da organização, que por sua vez conduz a pressões para a mudança interna de direitos e responsabilidades (poder)." (ZALD, 1970:236) (grifo nosso)

Seria através do processo político que a coalizão dominante buscaria diminuir as incertezas e contingências críticas através de alianças e barganhas com atores no ambiente. Estes atores, ao assegurar através de comprometimento o controle destas incertezas, estariam dando suporte político à coalizão dominante. Estas alianças e comprometimentos exerceriam um papel central na conceituação

da eficácia organizacional. Como veremos adiante, e está sublinhado na afirmação de ZALD (1970) acima, a contrapartida da coalizão dominante em relação aos atores externos, que lhe garantem suporte político, é a eficácia da organização em relação a seus interesses.

3.2 - O ambiente organizacional

A definição do ambiente organizacional e dos processos pelos quais este interage com a organização são imprescindíveis no desenvolvimento da conceituação da eficácia organizacional. A não consideração dos mesmos implica na clássica definição de eficácia como o atingimento dos objetivos organizacionais, definição esta sem qualquer utilidade, uma vez que é incapaz de descrever quais são os objetivos organizacionais e como os mesmos são formados, portanto sem possibilidade de validação.

O conceito de eficácia só tem razão de ser, em termos de validação empírica, se for considerado o macro-sistema organização-ambiente. Pois é através desta interação que podemos desvendar aquilo que até o momento, a partir de uma visão interna da organização, vínhamos considerando apenas como incertezas ou contingências críticas do ambiente.

A partir da caracterização do ambiente e dos processos de interação com a organização, teremos condições

de aclarar os fatores externos que influenciam a formação dos objetivos organizacionais, aos quais denominamos de constituinte externo (ao ator) e de condicionante externa (sua demanda), assim como caracterizar o processo pelo qual a coalizão dominante obtém sustentação política.

3.2.1 - Conceituação do ambiente organizacional

Segundo GOODMAN & PENNING (1977:154):

"... o ambiente de uma organização consiste de indivíduos, grupos e organizações que provêm recursos para os insumos organizacionais e que são mercado para os produtos ou serviços organizacionais. As organizações dependem destes atores tanto para recursos como para informações. Esta dependência tem importantes implicações para a eficácia. Os atores, incluindo compradores, fornecedores, competidores e agências governamentais, desempenham um duplo papel de determinantes e constituintes externos da eficácia organizacional."

DUNKERLEY et alii (1981:229) consideram que "o mais apropriado meio de conceituar o ambiente organizacional é como uma rede de organizações em contínua negociação".

HAGE (in KARPIK, 1978) considera o ambiente como disponibilidade de recursos e contexto de performance. No lado da disponibilidade de recursos estaria a tecnologia ou know-how, poder ou autonomia, capital, staff ou recursos humanos e matéria-prima. No lado da performance estaria a taxa de inovação, a taxa de crescimento, o custo médio, a

taxa de rotação de mão-de-obra e a estabilidade da demanda para seus produtos.

RUS (in KARPIK, 1978:323) define o ambiente relevante como um domínio comunicativo-influencial:

"... o ambiente de uma organização é tudo com que a organização se comunica e que pode influenciar a atividade interna da mesma. A influência pode ser mais ou menos recíproca e mais ou menos intensa; quanto mais recíproca, mais próximo chegamos a relação equilibrada entre a organização e seu ambiente."

No momento em que o ambiente relevante das organizações é definido como um domínio comunicativo-influencial, as noções de ambiente e de organização, segundo o autor, tornam-se mais integradas - uma vez que a organização pode também ser definida com as mesmas variáveis que o ambiente. Se a organização for definida como a "correlação entre poder e comunicação" (STINCHCONBE, 1968) encontramos duas variáveis que são comuns à organização e ao ambiente.

DUNCAN (1972) (in STEERS, 1977) considera a incerteza ambiental como resultado de três condições: (1) falta de informação concernente a fatores ambientais associados com uma situação particular do processo decisório; (2) uma inabilidade de assinalar probabilidades precisas em relação a como fatores ambientais afetarão o resultado de uma unidade decisória; (3) falta de informação sobre os custos associados com uma ação decisória incorreta.

3.3.2 - Análise ambiental

Segundo ALDRICH & MINDLIN (in KARPIK, 1978) dois métodos de abordar o ambiente podem ser identificados na literatura sobre as relações entre a organização e seu ambiente. Um enfoque, exemplificado por DILL (1958), WEICK (1969) e DUNCAN (1972) toma uma perspectiva informacional do ambiente, tratando as variações na informação sobre o ambiente percebidas pela organização como o principal fator explicativo da estrutura organizacional. O outro enfoque, exemplificado por EMERSON (1962), PFEFFER (1972) e AIKEN & HAGE (1968) adota uma perspectiva de recursos em relação ao ambiente, argumentando que o nível de recursos e as condições de disponibilidade no ambiente é o fator crítico.

A perspectiva da informação

Do ponto de vista desta perspectiva, o ambiente é uma fonte de informação, e a informação fornecida pelo mesmo é usada pelo processo decisório organizacional como uma base para manter ou modificar processos e estruturas específicas. Portanto, a principal preocupação é com o processo decisório, e com a incerteza da informação que chega ao tomador da decisão. Desde este ponto de vista, a percepção da informação é considerada como um elo entre o ambiente organizacional e qualquer atividade resultante da organização.

O ambiente, em outras palavras, consiste de informações sobre elementos ambientais ao invés das características próprias destes elementos.

A perspectiva dos recursos

Nesta perspectiva, o ambiente é uma fonte de recursos escassos que são disputados pelas organizações (YUCHTMAN & SEASHORE, 1967; ALDRICH, 1971).

A principal consequência da competição por recursos escassos é o desenvolvimento de dependências de uma organização em relação a outras no ambiente. Estas considerações são a base da definição de YUCHTMAN & SEASHORE da eficácia organizacional como a habilidade da organização para obter recursos escassos, assegurar sua posição de barganha e manter sua autonomia.

ALDRICH (1972b) e BENSON (1975) estenderam a perspectiva de dependência (recursos) à análise da cooperação e conflito inter-organizacionais. Considerando a rede inter-organizational uma unidade de análise fundamental no estudo das sociedades industriais avançadas, BENSON propõe um modelo político-econômico da mesma afirmando ser este um integrador de diversos conceitos na pesquisa inter-organizational. *Interações devem ser explicadas a nível de obtenção de recursos, com os dois tipos básicos de recursos para o referencial político-econômico sendo dinhei-*

no e autoridade (poder). O controle dos recursos da rede, incluindo o fluxo de recursos para outras organizações, está implicitamente ligado ao poder inter-organizacional.

Claramente, tanto a perspectiva da dependência de recursos, quanto a da informação-incerteza, implicam num modelo contingencial para a interação organização-ambiente.

3.2.3 - Ambiente e eficácia organizacional

Como já mencionado, o conceito de eficácia não tem nenhuma utilidade, nem condições de validação, se não levar em conta a relação organização-ambiente.

LAWRENCE & LORSCH (1967) em sua definição de eficácia colocam a importância do ambiente, ao afirmar que se os estados internos e processos de uma organização forem consistentes com as demandas externas a mesma será eficaz.

HUNT (1974) afirma já ser um fato aceito que na medida em que o ambiente se torna mais complexo, a organização precisa ajustar suas estruturas internas e processos para manter sua eficácia.

RHENMAN (1973) reforça estas conclusões ao afirmar que as organizações estão sujeitas ao controle social, e problemas organizacionais são sintomas de dificuldades em satisfazer as demandas do ambiente, ou seja, eles são resultantes da relação entre a organização e o ambiente.

PENNING & GOODMAN (1977) colocam que o ambiente organizacional consiste em indivíduos, grupos e organizações que provêm insumos para a organização e são recepientes de seus produtos. As organizações dependeriam destes atores para recursos e informações, e esta dependência teria importantes implicações para a eficácia.

Os atores, incluindo compradores, fornecedores e agências governamentais, desempenhariam um duplo papel de determinantes de eficácia e constituintes externos da organização.

Atores no ambiente seriam determinantes de eficácia quando possuíssem algum controle sobre a aquisição de insumos ou a colocação dos produtos da organização-foco.

Organizações influentes tais como fornecedores, bancos ou agências governamentais determinariam condicionantes e definiriam referenciais de eficácia, desempenhando um papel de constituintes externos da organização.

Neste sentido poderíamos ver o ambiente organizacional como uma economia política composta de constituintes.

3.3 - Eficácia organizacional

Uma vez conceituada a organização e o ambiente com a qual a mesma transaciona, passa-se a caracterizar a

eficácia organizacional.

A visão de eficácia, a ser exposta, a vê como um processo de interação dinâmica entre a organização e o ambiente, e não como um estado final do sistema. Dentro deste enfoque, a organização como um todo interage através do processo político-econômico com seu ambiente, e esta interação resultará eficaz se produzir condições de sobrevivência e crescimento a longo prazo para a mesma.

Condições de sobrevivência e crescimento a longo prazo como conceitos independentes porém correlatos com a idéia de saúde organizacional, ou seja, uma empresa pública ineficaz talvez sobreviva, mas não se desenvolverá da mesma forma como o faria se fosse eficaz. Já uma empresa privada dificilmente sobreviveria a longo prazo sendo ineficaz.

Desta forma a eficácia organizacional avaliaria o interrelacionamento da organização com seu ambiente. A qualidade deste acoplamento é que determinaria a obtenção de recursos, informações e apoio político que a organização necessita para sobreviver e crescer a longo prazo.

Neste enfoque, eficácia e poder seriam duas faces de uma mesma moeda, o meio de troca no relacionamento da organização com seu ambiente. Baseado nisto os chamados "objetivos organizacionais" seriam instrumentos de legitimação das condicionantes impostas pelos constituintes relevantes através da conferência de poder à coalizão dominan-

te.

3.3.1 - Conceituações da eficácia organizacional

Inicialmente devemos distinguir entre o significado de eficácia e o de eficiência. Para KATZ & KAHN (in GOODMAN & PENNING, 1977) eficiência se refere à habilidade técnica de uma organização para minimizar os custos de transformar insumos específicos em produtos aceitáveis, enquanto eficácia seria a habilidade de maximizar os retornos, por qualquer que fossem os meios, incluindo não apenas a eficiência técnica de seus processos transformativos, mas também o manejo de seu ambiente através dos meios políticos entre outros.

HANNAN & FREEMAN (in GOODMAN & PENNING, 1977:106) consideram eficácia como uma medida do atingimento de objetivos, enquanto eficiência se refere aos custos incorridos no atingimento dos mesmos.

Este significado, relacionado com objetivos, é o mais comumente considerado na literatura sobre o tema.

Do ponto de vista deste trabalho, considera-se a eficiência de um sistema como uma grandeza puramente econômica, que expressa uma relação de custo/benefício. Enquanto eficácia seria uma grandeza político-econômica que expressaria o nível qualitativo de adaptação de um sistema a seu ambiente.

A conceituação da eficácia organizacional existente na literatura inclui três linhas básicas, a dos objetivos, a sistêmica e a de processo. Esta última embasou o modelo político-econômico proposto para a interrelação organização-ambiente.

Enfoque dos objetivos

GORGOPOULOS & TANNENBAUM (1957) definem eficácia organizacional como a extensão com que a organização como um sistema social, dados certos recursos e meios, alcança seus objetivos sem incapacitar seus meios e recursos, e sem tensionar indevidamente seus membros.

KATZ & KAHN (1966) consideram, porém, que afirmações sobre objetivos, obtidos de documentos ou de tomadores de decisão, podem ser distorcidos já que aqueles que as fazem omitem ou não representam os verdadeiros propósitos da organização.

WARNER (1967) (in MOLNAR, 1976) admite dificuldades na determinação de objetivos uma vez que os mesmos são múltiplos, transitórios, intangíveis ou parte de uma cadeia meio-fim.

SCOTT (in GOODMAN & PENNING, 1977) distingue objetivos que são fontes de controle ou motivação daqueles utilizados na avaliação da eficácia organizacional. Segundo este autor, uma das razões pela qual a conceituação da

eficácia estaria se apresentando problemática, poderia ser atribuída ao fato que a mesma tem sido relacionada com o conceito de objetivos organizacionais, um dos mais complexos e controvertidos tópicos da teoria organizacional.

Para SCOTT objetivos seriam empregados em pelo menos três tipos de aspectos na organização. Primeiro eles são freqüentemente discutidos como fatores motivacionais. Segundo, objetivos são freqüentemente considerados como orientadores de esforços dos membros. Terceiro, como aponta WEICK (1969), os objetivos poderiam ser melhor entendidos como tentativas de ordenar o retrospecto das escolhas e ações passadas, ao invés de prescrições para o futuro.

SIMON (1964) considera que os objetivos organizacionais podem ser vistos como conjuntos de condicionantes das decisões individuais. Fatores tais como distorções perceptuais, localização diferenciada e lealdade subgrupais distorceriam a relação entre objetivos propostos e suas implementações. A pressuposição é de que os objetivos organizacionais seriam definidos através de um conjunto de barganhas entre membros da coalizão e que estes influenciariam o comportamento dos demais participantes.

SCOTT (in GOODMAN & PENNING, 1977) agrega que a distinção proposta entre objetivos para motivação, e controle dos participantes, e objetivos para avaliar a performance organizacional, nos prepara para a possibilidade de situações nas quais os que buscam controlar a organização

não são os mesmos que possuem interesse de avaliar sua eficácia.

HANNAN & FREEMAN (in GOODMAN & PENNING, 1977) colocam que uma vez que a coalizão dominante controla a ação organizacional, ela passa a conduzir a organização para a satisfação de objetivos nem sempre idênticos aos oficiais. Um desempenho que pareça insatisfatório em relação aos objetivos oficiais, pode ser bastante satisfatório do ponto de vista dos objetivos operacionais impostos pela coalizão dominante.

Segundo os autores, os objetivos são legitimadores de reivindicação por recursos. As declarações de objetivos seriam elaboradas para facilitar a busca de recursos pela organização, e modificados conforme variações conceituais da legitimidade social, sem qualquer correspondência direta com as ações organizacionais. Para PFEFFER (in GOODMAN & PENNING, 1977), esta visão dos objetivos é a que mais se relaciona com a realidade organizacional na qual intenções podem estar frouxamente ligadas com ações, e intenções ou declarações de objetivos podem ser usadas para fornecer legitimação ou reforçar as reivindicações da organização em relação a algum domínio ou recurso. O autor resalta, entretanto, que uma vez estando os objetivos desconectados das ações organizacionais e, presumivelmente, da performance organizacional, a eficácia não poderia mais ser definida em relação a objetivos. Seria portanto possível ver os objetivos como declarações de intenções, como

reivindicação de legitimidade social, recursos ou domínios, ou como racionalizações retrospectivas para dar sentido às ações organizacionais passadas - porém de qualquer forma com pouca relação com ações futuras ou performance.

Se objetivos são legitimações, então qual a finalidade que nortearia as ações organizacionais? Segundo PFEFFER, uma resposta seria a sobrevivência.

Em decorrência do acima exposto, podemos inferir a dificuldade de validação de uma conceituação de eficácia organizacional baseada na satisfação dos "objetivos organizacionais". Esta conceituação nos remeteria a definição dos objetivos organizacionais, assaz problemática a partir de uma perspectiva estática de estado final do sistema. A alternativa seria uma visão de eficácia baseada numa perspectiva dos processos organizacionais.

Enfoque sistêmico

O enfoque sistêmico para o conceito de eficácia organizacional, desenvolvido por YUCHTMAN & SEASHORE(1977), buscou contornar a complexidade inerente à validação dos modelos baseados nos objetivos organizacionais.

Para estes autores os objetivos organizacionais seriam essencialmente cursos de ação impostos na organização por várias forças em seu ambiente, ao invés de estados finais preferenciais em direção aos quais a organização es

taria "empenhando-se". Tal perspectiva sobre a natureza dos objetivos organizacionais parece prejudicar a argumentação que defende o uso dos mesmos como medida para a avaliação da eficácia organizacional.

Uma concepção adequada da eficácia organizacional, segundo os autores, não poderia ser formulada a não ser que fatores presentes na relação organização-ambiente fossem incorporados ao seu referencial. Por outro lado, não seria apenas no ambiente externo que a organização se depararia com forças exercendo influência sobre seu comportamento. Internamente também haveriam imposições por parte de indivíduos e grupos, cada qual tendo sua própria concepção sobre qualquer reivindicação feita à organização.

YUCHTMAN & SEASHORE (1967) então propõem definir a eficácia de uma organização em termos de sua posição de barganha, refletida em sua habilidade de explorar seu ambiente na aquisição de escassos e valiosos recursos.

O conceito de "posição de barganha" implicaria na exclusão de qualquer objetivo específico como critério de eficácia. Ao invés disto, ele aponta para uma capacidade mais genérica da organização como um sistema obtedor de recursos.

Sua definição dirige a atenção para o comportamento, concebido como processos contínuos de troca e competição em relação a recursos escassos e valiosos.

Segundo os autores o mais alto nível de eficácia organizacional seria alcançado quando a organização maximizasse sua posição de barganha e otimizasse sua obtenção de recursos. Na prática, a eficácia organizacional deveria ser avaliada em termos relativos, comparando organizações entre si.

Em seu enfoque sistêmico, os autores não abordam a natureza do relacionamento entre a organização e seu ambiente, ou como este último influi na eficácia organizacional. Ao considerar objetivos suprasistêmicos como maximização da posição de barganha ou otimização da obtenção de recursos, a teoria perde significância em termos de valor preditivo e da possibilidade de validação (MARCH, 1962). Novamente a teoria organizacional estaria adotando concepções da teoria econômica para a organização, não levando em conta o fato desta tratar a organização em termos de uma unidade básica do macro-sistema em foco (mercado), enquanto numa teoria organizacional a organização é que deveria ocupar a posição central.

De fato a manutenção da posição de barganha e a obtenção de recursos poderiam ser consideradas como consequência de um determinado nível de eficácia, porém não são suficientes para explicar os mecanismos que interagem na escolha das condicionantes e referenciais que passam a medir o nível de eficácia, nem a variação dos mesmos. Em resumo, o enfoque sistêmico tem a utilidade parcial de indicar um determinado nível de eficácia, mas não explica nem

prevê a mesma no contexto da relação organização-ambiente.

Enfoque de processo

Como visto nos itens anteriores nenhum dos dois enfoques apresentados, objetivo e sistêmico, teve condições de validação empírica uma vez que, basicamente, foram construídos sobre modelos de organização insuficientemente descritivos da realidade organizacional. Nenhum dos enfoques, entre outras deficiências, considera a relação político-econômica entre a organização e seu ambiente.

Segundo STEERS (1977), uma solução que pelo menos minimizaria muitos dos obstáculos à conceituação da eficácia seria ver a mesma em termos de um processo ao invés de em relação a um estado final do sistema.

O enfoque de processo está de acordo com a abordagem de SCHEIN (in MARCOVITCH, 1972) que considera a eficácia como a capacidade do sistema sobreviver, adaptar-se, manter-se e crescer, sem considerar a função particular que ele desempenha. Segundo este autor, a dimensão fundamental para uma organização ser eficaz é a sua capacidade de adaptar-se de forma ativa a um ambiente em contínua mudança.

PFEFFER (in GOODMAN & PENNING, 1977), ao concordar com a multiplicidade de objetivos muitas vezes contraditórios na organização, levanta a questão de como então a

ação organizacional seria determinada. Uma possível resposta proposta pelo autor seria a de que as organizações são de fato coalizões e, como tal, possuem processos políticos incorporados às mesmas que mediariam pontos de vista conflitantes. Desta forma, poder derivado da habilidade de obter recursos críticos, ou lidar com contingências críticas, poderia ser a "moeda" utilizada para resolver interesses conflitantes nas organizações sociais.

Para o autor o estudo da eficácia envolveria um exame do: (1) processo pelo qual vários grupos de interesse, tanto dentro como externos à organização, desenvolvem e articulam preferências; (2) do processo pelo qual a organização vem a perceber as várias demandas que a confrontam; (3) do processo pelo qual ações e decisões são determinadas neste ambiente de interesses e demandas frequentemente conflitantes.

Desta perspectiva, organizações eficazes seriam aquelas que percebessem de forma precisa relações de interdependência de recursos e correspondessem às demandas daqueles grupos com controle sobre as mais críticas destas interdependências. Esta definição de eficácia estaria empiricamente correlacionada com a sobrevivência e crescimento a longo prazo da organização.

Ainda segundo o autor, esta definição de eficácia dirige a atenção para os três processos implicados na mesma. A avaliação das demandas pelas organizações e a de-

terminação das ações organizacionais, num ambiente de demandas incertas e conflitantes, representariam importantes processos sociais, fundamentais no entendimento das organizações formais. Neste sentido, os processos enfocados pelo conceito de eficácia organizacional seriam críticos também na explicação do comportamento das organizações.

Segundo PENNING & GOODMAN (in GOODMAN & PENNING, 1977), organizações seriam eficazes se condicionantes relevantes pudessem ser satisfeitas e se os resultados organizacionais se aproximassem ou excedessem um conjunto de referenciais para objetivos múltiplos.

Condicionantes aqui significando condições a serem satisfeitas para que uma organização seja considerada eficaz por seus constituintes relevantes. Condicionantes aparecem nas organizações como normas políticas ou regras decisórias que orientam o comportamento das mesmas.

Constituintes seriam grupos de interesses potenciais como maior ou menor capacidade de influenciar, como determinantes, a eficácia organizacional. Constituinte relevante seria aquele cujo comportamento em relação à organização fosse um determinante crítico de sua eficácia.

Referenciais seriam padrões contra os quais condicionantes e objetivos seriam avaliados. Os referenciais estariam inclusos nas condicionantes e objetivos que a coalizão dominante imporia à organização, como demandas de constituintes relevantes a serem satisfeitas pela mesma.

Segundo os autores, a eficácia não deveria ser avaliada em termos das demandas dos vários constituintes, mas em termos das condicionantes determinadas pela coalizão dominante à luz de sua interação com os constituintes relevantes. O estabelecimento de condicionantes, objetivos e referenciais na organização resultaria do processo de barganha entre os constituintes e seus representantes na coalizão dominante. As condicionantes e referenciais são então usados pela organização para avaliar sua eficácia.

Neste sentido processos políticos existiriam nas organizações complexas e seriam cruciais na determinação de quais objetivos, condicionantes e referenciais seriam adotados para avaliar a eficácia organizacional.

3.3.2 - Abordagem político-econômica à eficácia organizacional

PERROW (in GOODMAN & PENNING, 1977) diferencia dois tipos de abordagens na análise da eficácia organizacional.

A primeira, em uso corrente, é a Abordagem da Análise de Variáveis na qual partimos de um objetivo aceito como legítimo indicativo de eficácia e passamos a examinar o efeito da variação de algumas variáveis, consideradas in dependentes, sobre o mesmo. Buscamos relacionar as variáveis independentes com a eficácia, uma vez que aceitamos

como dado que o objetivo considerado é indicativo da eficácia do sistema.

A segunda abordagem, proposta pelo próprio PERROW, é a Abordagem Revelatória. Ao invés de partir de um objetivo aceito como indicativo de eficácia (variável dependente) e perguntarmos por que não o estamos atingindo, a Análise Revelatória pergunta: "Quem está obtendo o quê da organização?" ou "Eficácia para quem?".

Esta é a abordagem que se pretende utilizar no modelo a ser proposto, uma vez que através da mesma pode-se examinar aspectos pouco claros no estudo da eficácia organizacional até o momento.

Estes aspectos são, basicamente: o papel desempenhado pelos constituintes (empregados, clientes, fornecedores, governo, etc.) na eficácia da organização, como os constituintes determinam os referenciais (padrões de excelência que permitem a medição da eficácia) e quais os determinantes da eficácia organizacional.

A pergunta "Eficácia para quem?" nos permite trazer para a nossa análise a dimensão política do problema. Também pressupõe como inadequada a tendência de construir uma conceituação com características universais para a eficácia, que possa ser aplicada a todas organizações, a todos ambientes, a qualquer momento.

Traz em seu bojo a conotação da relatividade do

conceito de eficácia, dependendo da posição de qual constituinte o observador se coloca.

A pergunta "Eficácia para quem?", se admitida na abordagem da eficácia, promoveria a convergência dos enfoques dos objetivos e sistêmico. Em relação ao enfoque dos objetivos, tornaria desnecessária a complexa discussão sobre os objetivos organizacionais e responderia a questão de quais objetivos seriam indicativos da eficácia.

Do ponto de vista do enfoque sistêmico, a melhor alocação de recursos poderia ser determinada, posicionando-se no ponto de vista daqueles constituintes para os quais a organização busca ser eficaz.

A organização eficaz seria aquela que atinge certos objetivos e aloca seus recursos escassos de tal forma que assegura sua posição de barganha em relação ao seu ambiente.

Enfim, a questão "Eficácia para quem?" viabiliza a proposição de uma conceituação de eficácia passível de ser operacionalizada, objetivo primeiro de toda construção teórica.

O inverso também parece ser bastante provável: sem a dimensão política que esta questão introduz na problemática do estudo da eficácia, dificilmente as abordagens existentes poderiam atingir um estágio mais avançado em termos de validação dos modelos propostos.

Ambos os enfoques básicos atuais, objetivos e sistêmico, abordam a dimensão econômica da organização, desconsiderando a dimensão política que, como procuraremos propor no decorrer deste trabalho, se entrelaça de tal forma com a primeira que torna bastante complexa a tarefa de tentar isolá-las. Dificilmente encontraremos no processo decisório decisões puramente econômicas. O ato de decidir, eleger uma determinada alternativa, significa optar por um dado conjunto de interesses em detrimento de outros que são conflitantes.

Dado o acima exposto, poderia-se tentar responder à pergunta "Eficácia para quem?".

A organização procuraria ser eficaz para os constituintes relevantes que, através da conferência de poder à coalizão dominante, teriam suas demandas traduzidas em condicionantes de eficácia pela mesma.

A eficácia, neste sentido, seria a contrapartida que os constituintes relevantes receberiam pela conferência de poder (suporte político) à coalizão dominante.

A organização seria tão mais eficaz quanto maior fosse o número de incertezas ou contingências críticas controladas através da barganha com constituintes relevantes. Este controle lhe garantiria melhores condições de sobrevivência e crescimento a longo prazo.

O crescimento a longo prazo poderia ser explica-

do como uma premiação do ambiente à organização eficaz, quanto mais eficaz maior poder de barganha em relação ao ambiente, maior condição de obter recursos escassos, maior eficácia, e assim por diante. Da mesma forma a morte da organização poderia ser explicada como uma sanção do ambiente devido à ineficácia da mesma.

À medida que a organização cresce, a rede de constituintes relevantes sofre modificações, uma vez que as necessidades da organização aumentam ou mudam qualitativamente. A organização buscará constantemente controlar suas incertezas, ou contingências críticas, barganhando controle por eficácia.

4 - DEFINIÇÃO DE TERMOS

- Condicionantes (de eficácia):

Condições a serem satisfeitas pela organização, a fim de ser julgada eficaz por seus constituintes relevantes.

Aparecem como diretrizes políticas ou normas operacionais, que orientam o comportamento da organização.

- Constituintes:

Atores no ambiente que são determinantes da eficácia organizacional.

- Constituinte relevante:

Atores no ambiente cujos comportamentos se constituem em determinantes críticos da eficácia, representando incertezas ou contingências críticas para a organização. Suas demandas são convertidas em condicionantes/referenciais de eficácia pela coalizão dominante.

- Contingência:

A satisfação de uma necessidade da organização afetada pelo comportamento de um constituinte.

- Contingência crítica:

A satisfação de uma necessidade crítica para a organização afetada pelo comportamento de um constituinte relevante.

- Determinantes (de eficácia):

Atores no ambiente com algum controle sobre fontes de recursos (materiais, energéticos, financeiros, humanos), tecnologia, informações, apoio político ou mercados para a organização.

Fatores conjunturais como taxas de juros, disponibilidade de crédito, crescimento econômico, legislação, avanços tecnológicos ou mudanças na estrutura sócio-política do ambiente.

- Eficácia:

Grandeza político-econômica que expressa o nível qualitativo da adaptação de um sistema em relação a seu ambiente.

- Eficiência:

Grandeza econômica que expressa a relação cus-

to/benefício de um sistema produtivo.

- Fluidez de recursos econômicos:

Característica do processo político-econômico, estabelecido entre a organização e seu ambiente, que expressa a acessibilidade e a disponibilidade de recursos econômicos para a organização, no momento em que os mesmos se fazem necessários.

- Incerteza:

Falta de informação sobre eventos futuros de tal forma que alternativas e seus resultados são imprevisíveis.

- Incerteza crítica:

Comportamento dos constituintes relevantes em relação à organização.

- Referenciais (de eficácia):

Padrões de desempenho considerados satisfatórios por constituintes relevantes. Expressos em forma de valores numéricos para determinados índices operacionais da organização.

5 - MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

O modelo conceitual é o ponto de partida do processo de pesquisa. Constitui uma imagem organizadora do fenômeno a ser investigado, um conjunto de idéias - vagas suposições ou proposições claramente formuladas - sobre a natureza destes fenômenos.

Ele determina as questões a serem respondidas pela pesquisa, e como os procedimentos empíricos devem ser usados como ferramentas auxiliares na busca das respostas. Esta seria a concepção de RILEY (1963).

O modelo conceitual deste estudo foi estruturado a partir dos conceitos de organização, ambiente e eficácia organizacional. Estes tiveram o seu desenvolvimento embasado no referencial teórico exposto no capítulo 3.

5.1 - Organização

O modelo conceitual proposto, baseando-se em PFEFFER (1977) e PERROW (1977), considera as organizações como sistemas sociais abertos, em contínua transação com o ambiente através do processo político, pelo qual obtém con

trole sobre incertezas e apoio político para a coalizão do minante, e do processo econômico pelo qual importa insumos e exporta produtos.

Ambos os processos estabelecem uma relação contingencial entre a organização e o ambiente, relação esta que resulta, ou não, na adaptação da primeira em relação ao segundo.

Do ponto de vista interno, as organizações funcionam como arranjos humanos intencionais, não necessariamente racionais mas sujeitos a normas de racionalidade.

Suas relações sociais são condicionadas por uma estrutura formal e pelos elementos da cultura interna (tecnologia, normas e valores, fatores psicossociais) que não as tornaria, porém, sistemas cooperativos. Ao contrário, são sistemas de poder caracterizados pela existência de conflitos, que são resolvidos através de barganha intrínseca ao processo político.

O conflito tem sua origem na competição por resultados e recursos escassos, em condições desiguais de poder.

A distribuição interna de poder relaciona-se com a capacidade de prover recursos e lidar com incertezas críticas enfrentadas pela organização. Esta distribuição diferenciada de poder, e as preferências ou objetivos daqueles que o detêm, são os fatores determinantes da ação organi-

zacional.

5.2 - Ambiente

O modelo conceitual, baseado em PENNING & GOODMAN (1977) e ZALD (1970), considera o ambiente organizacional como uma rede político-econômica de atores externos, sejam eles indivíduos, grupos ou organizações, que representam incertezas para a organização. Esta interage com os mesmos através dos processos político e econômico na busca de recursos, colocação de produtos, informações e apoio político.

5.3 - Eficácia organizacional

A abordagem da eficácia proposta pelo modelo conceitual está de acordo com o enfoque de SCHEIN (in MARCOVITCH, 1972), que considera a eficácia como a capacidade do sistema de adaptar-se, sobreviver, manter-se e crescer, sem considerar a função particular por ele desempenhada.

Segundo esta visão, a dimensão fundamental para uma organização ser eficaz é a sua capacidade de adaptar-se de forma ativa a um ambiente em contínua mutação.

O modelo conceitual proposto pretende descrever o processo pelo qual a organização desenvolve esta adapta

ção em relação ao ambiente.

Baseado em PENNING & GOODMAN (1977) e PFEFFER (1977), o modelo conceitual propõe que uma organização, interagindo político-economicamente com seu ambiente, será eficaz se perceber relações de interdependência e corresponder às demandas daqueles atores com controle sobre as mais críticas destas interdependências.

A satisfação de tais demandas ocorre pela tradução das mesmas em condicionantes e referenciais de eficácia a serem satisfeitos pela organização.

Esta tradução se realiza por um processo de barganha que se estabelece entre os constituintes relevantes e a coalizão dominante, pelo qual os primeiros proporcionam controle sobre as incertezas críticas (representados por suas interdependências) e apoio político (poder) à segunda, e esta proporciona a eficácia da organização em relação às condicionantes e referenciais impostos pelos primeiros.

Baseado em SALANCIK & PFEFFER (1974), o modelo conceitual considera que o poder da coalizão dominante, dentro da organização, deriva de sua capacidade de manejo e controle sobre as incertezas críticas representadas pelo comportamento dos constituintes relevantes.

A eficácia, assim conceituada, passa a relacionar-se com o processo de crescimento da organização, já que

implica em condições de sobrevivência, manutenção e crescimento a longo prazo da mesma.

Deste ponto de vista, a eficácia da organização expressa a existência de um potencial de desenvolvimento, resultante de uma adequada adaptação ao ambiente. A realização de tal potencial dependeria da eficiência com que os vários subsistemas organizacionais viessem a desempenhar suas funções.

5.4 - Indicativos da eficácia organizacional

Baseado na conceituação exposta, o modelo conceitual considera que a eficácia da organização se relaciona de forma direta com a qualidade do interrelacionamento político-econômico entre a organização e seus constituintes relevantes. Disto resulta considerar a qualidade deste relacionamento como um indicativo de eficácia organizacional.

Por sua vez, a adaptação da organização a seu ambiente implica na obtenção ou não de recursos econômicos, informações, apoio político e mercado para seus produtos.

Decorre disto a existência de um fluxo de recursos econômicos (materiais, energéticos, financeiros), em ambas as direções, entre a organização e o ambiente.

A fluidez com que estes recursos econômicos se

movimentam entre a organização e seus constituintes relevantes também é considerada pelo modelo conceitual como um indicativo de eficácia organizacional.

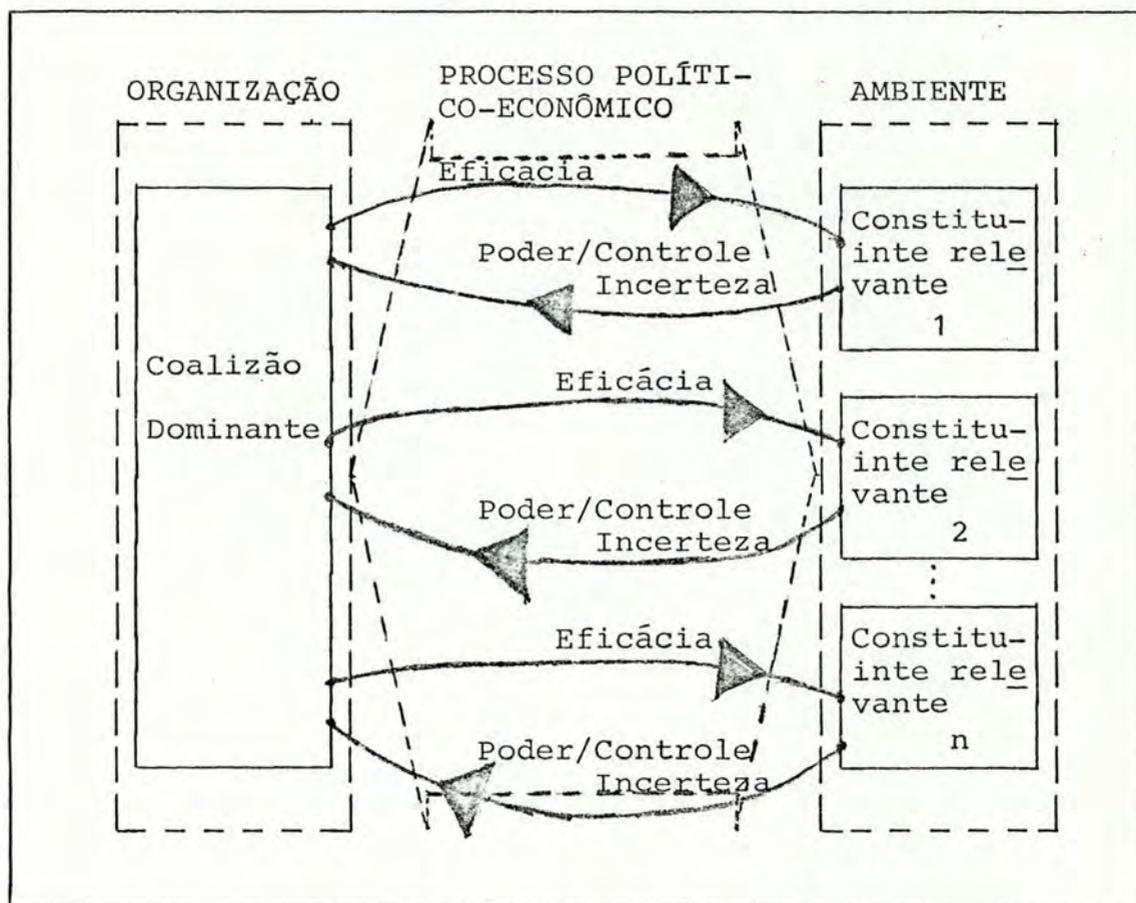


FIGURA Nº 1 - Representação gráfica do modelo conceitual

Baseado no modelo conceitual acima, em qualquer instante de sua história a organização pode ser representada por sua coalizão dominante, o ambiente pelos constituintes relevantes, e o relacionamento entre ambos, via processo político-econômico, pela barganha entre a coalizão dominante e os constituintes relevantes, onde a primeira promove a eficácia da organização em relação às demandas dos ú

timos, e estes propiciam controle de incertezas ambientais e apoio político para a sustentação interna da primeira.

O fato da coalizão dominante representar a organização perante seu ambiente decorre do mecanismo de sintonia entre ambos constituído por tal barganha. Assim são passíveis de observação empírica duas conseqüências prováveis da ineficácia da organização, dependendo da situação de coalizão dominante em relação ao controle social da organização:

1) No caso em que a coalizão dominante seja a proprietária da organização como na maioria das empresas privadas brasileiras, não havendo a possibilidade de mudança da mesma, a ineficácia gera a perda da identidade inicial da organização, seja pelo desaparecimento (falência) da mesma, ou por fusão ou incorporação por outra organização. Neste caso a coalizão dominante é eliminada junto com a organização.

2) No caso em que a coalizão não detenha o controle social da organização, como nas empresas estatais ou órgãos do governo, quando a organização torna-se ineficaz, ocorre uma mudança de coalizão dominante sem a perda da identidade inicial da mesma. Porém, do ponto de vista do ambiente (constituintes relevantes), a nova coalizão dominante passa a representar uma "nova" organização, já que conta com o apoio político do mesmo embasado em novo relacionamento político-econômico (barganha).

Baseado no acima exposto, o processo político de escolha da coalizão dominante passa a ser central no estudo da eficácia organizacional.

6 - METODOLOGIA

O termo método se refere aos processos, princípios e procedimentos pelos quais nós enfocamos os problemas e procuramos as respostas, segundo BOGADAN & TAYLOR (1975).

Ainda pelos autores, diferentes métodos são utilizados por diferentes pesquisadores. Assim, os positivistas, como August Comte e Emile Durkheim, procuram os fatos ou as causas dos fenômenos sociais, sem dar atenção aos fatores subjetivos inerentes aos indivíduos. Já os fenomenologistas como Max Weber se preocupam em entender o comportamento humano a partir do próprio ponto de vista do ator.

O método utilizado pelos positivistas, segundo a mesma obra, inclui pesquisas com questionários, censos e análises demográficas. Estes produzem dados quantitativos que permitem ao pesquisador testar estatisticamente relações entre variáveis definidas. Por outro lado, os fenomenologistas buscam a compreensão do fenômeno social através de métodos qualitativos, tais como entrevista aberta, observação-participante e exame de documentação existente. Estes instrumentos produzem dados descritivos que permitem uma visão do mundo pela perspectiva do sujeito pesquisado.

Segundo os autores acima citados, o enfoque fenomenológico se baseia na análise descritiva a partir da palavra escrita ou falada, e da observação do comportamento do sujeito pesquisado. Está dirigido globalmente ao contexto e aos atores, não os reduzindo a variáveis isoladas ou hipóteses.

DEUTSHER (in BOGADAN & TAYLOR, 1975) coloca que a ênfase da pesquisa qualitativa está na descoberta e na verificação. Neste estudo foi valorizado este aspecto de "abertura para a descoberta" implícito na abordagem fenomenológica.

Foi utilizado o enfoque da pesquisa qualitativa tendo em vista o objetivo de descrever o funcionamento da organização em seu ambiente, assim como obter subsídios em sua realidade empírica para explorar a validade do modelo conceitual proposto.

6.1 - Caracterização da pesquisa

Com base no Paradigma para Pesquisa Sociológica de RILEY (1963), o método utilizado constou do que segue:

1 - Objeto da pesquisa:

- Uma organização estatal de grande porte.

2 - Número de casos:

- Caso único. A pesquisa foi dirigida para o aprofundamento do conhecimento sobre a organização, seus processos político e econômico, e sua relação com o ambiente.

3 - Fator tempo:

- O caso foi examinado em momentos distintos de sua história, nos últimos 14 anos.

4 - Extensão do controle do pesquisador sobre o sistema em estudo:

- Nenhum controle.

5 - Fontes básicas de dados:

- Documentos de domínio público, artigos publicados pela imprensa e depoimentos de ex-funcionários e funcionários da organização.

6 - Método de coleta de dados:

- Pesquisa documental e entrevista aberta.

7 - Número de propriedades usadas na pesquisa:

- Foi compilada uma ampla variedade de dados sobre muitas propriedades do sistema, dada a natureza exploratória do estudo. Para viabilizar o manejo do complexo de

propriedades do sistema social foi utilizado o recurso do trabalho discursivo, descritivo, também chamado descrição assistemática, apresentado por RILEY (1963). Estas descrições qualitativas, segundo este autor, servem ao propósito de lidar globalmente com o sistema social, uma vez que estes estudos não estão limitados pelas rigorosas exigências das medições e análises quantitativas.

8 - Tratamento das propriedades do sistema:

- Consideramos as propriedades como inerentes ao sistema global, e não como características de suas partes.

9 - Limitações:

- Destacariam-se como principais limitações desta pesquisa os desvios de percepção do pesquisador e dos entrevistados no levantamento do quadro da realidade organizacional.

6.2 - Descrição do método

O exame da organização-foco, através de pesquisa documental e entrevistas abertas, visou basicamente descrever a organização, seus processos político-econômicos (eleição da diretoria, gestão), seu ambiente (constituintes relevantes) e as variações de sua eficácia ao longo do período considerado.

Duas alternativas foram consideradas na determinação da coalizão dominante. A primeira seria considerá-la constituída pelo grupo com autoridade legal, a diretoria. A segunda seria pesquisar junto ao segundo escalão hierárquico (chefias de departamentos) qual o grupo detentor do poder decisório na diretoria legal. Poder decisório aqui considerado como o poder de decidir e garantir a implementação da decisão. Esta alternativa teve que ser abandonada devido à existência, naquele momento, de um clima de insegurança na organização, percebido pelo investigador. Este clima inviabilizava uma pesquisa com tal escopo. Adotamos a diretoria como coalizão dominante. Mais tarde constatamos que um dos constituintes relevantes era também o detentor do controle acionário da organização. Este controlava de forma absoluta o processo de eleição da diretoria. A formação da coalizão dominante não era fruto de barganha com o ambiente mas com apenas um dos constituintes relevantes, fato que não deixou de ter importantes conseqüências, como foi constatado no seguimento da pesquisa.

O horizonte de tempo básico foi um período de 12 anos durante os quais sucederam-se três diretorias. Procurou-se caracterizar o processo de escolha dos diretores através das seguintes questões básicas: Quem? Proveniente de onde (ocupação anterior)? Por indicação de quem? Qual o nível de influência no processo decisório, no colegiado da diretoria (mais alto órgão decisor)?

O estudo, nesta fase, se desenvolveu em quatro

etapas, para cada diretoria enfocada.

Na primeira etapa houve a preocupação em conhecer a organização e o processo de formação da coalizão dominante, assim como caracterizá-la através de uma possível relação de apoio político entre determinados membros e constituintes relevantes, ao longo do período considerado.

Num segundo momento, a investigação dirigiu-se aos processos político e econômico buscando caracterizar as gestões em termos de objetivos traçados e atingidos. Ainda nesta etapa, objetivou-se verificar a capacidade de obtenção de recursos e sua disponibilidade, já que esta propriedade funcionaria como um termômetro em relação a eficácia da organização, dando uma idéia da fluidez dos processos político e econômico.

A partir deste segundo estágio houve a preocupação de estabelecer, para cada dado levantado, um paralelo em relação a situação da mesma propriedade nas organizações congêneres pertencentes à empresa holding do sistema federal. No caso específico da organização-foco, devido ao seu pioneirismo em termos de Brasil e mesmo de América Latina, a empresa holding federal participa apenas minoritariamente do capital social, ao contrário do que ocorre na maioria das organizações congêneres onde detém o controle social. Não obstante, a empresa holding funciona em relação a organização-foco como um constituinte relevante da maior importância, estabelecendo condicionantes e referen-

ciais de eficácia em relação à mesma. Desta forma buscou-se evidenciar eventuais diferenças em relação a desempenho ou política administrativa, que pudessem influenciar no relacionamento entre constituinte relevante e organização-foco.

Na terceira etapa identificou-se os constituintes relevantes e suas condicionantes e referenciais de eficácia. Buscou-se caracterizar o relacionamento dos mesmos com a organização, procurando descrever eventuais divergências ou conflitos e suas conseqüências nos processos político e econômico.

No quarto e último estágio tentou-se constituir um quadro evolutivo da organização ao longo de sua história, caracterizando o processo de crescimento da mesma através de suas crises e avanços, obtendo desta forma uma visão da variação de sua eficácia e dos fatores que a influenciaram.

Houve, durante toda investigação, a preocupação do pesquisador no sentido de diferenciar claramente dados objetivos de percepções ou opiniões dos entrevistados.

6.3 - Coleta dos dados

O levantamento dos dados, referentes à organização-foco deste estudo, como já mencionado, baseou-se em

pesquisa de documentos existentes e entrevistas abertas com membros e ex-membros da mesma. A pesquisa documental abrangeu documentos de domínio público como Balanços e Relatórios Financeiros, Legislação Federal e Estadual pertinentes, Alterações Estatutárias, pronunciamentos públicos de membros e ex-membros da diretoria da organização, Relatórios da Secretaria de Estado com jurisdição sobre a organização, depoimento do Secretário de Energia, Minas e Comunicações à Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul a respeito da situação da mesma, assim como artigos publicados na imprensa dos quais anexamos oito, juntamente com o Balanço e Relatório Financeiro referente ao exercício de 1983.

Foram realizadas catorze entrevistas abertas com seis entrevistados, sempre individualmente.

Devido ao predomínio da análise documental no levantamento dos dados, as entrevistas abertas foram utilizadas apenas para o esclarecimento de pontos de dúvida do pesquisador, e para a caracterização do grau de influência dos membros das diretorias enfocadas no processo decisório, assim como do processo evolutivo que trouxe a organização à sua atual situação.

A utilização do maior número possível de entrevistados, dentro das limitações impostas pelos critérios abaixo descritos e pela exigüidade do tempo, visou neutralizar polarizações perceptivas e/ou políticas, implícitas em seus depoimentos.

O pesquisador, no intuito de garantir e facilitar a comunicação com os entrevistados, comprometeu-se em manter sigilo tanto em relação às suas identidades quanto em relação às perguntas e respostas específicas, já que em muitos casos, por si só, seriam reveladoras. Também houve o compromisso de discrição em relação aos nomes das pessoas envolvidas na administração da organização durante o segmento histórico focado, assim como datas e períodos de tempo específicos, pela mesma razão.

Foram utilizados três critérios para a seleção dos entrevistados:

1) Em relação ao tempo de serviço da organização, para aqueles ainda membros foram considerados os que participaram da empresa tempo suficiente para abranger, mesmo que parcialmente, as três gestões enfocadas. No caso de ex-membros, foram considerados aqueles que tivessem participado pelo menos de duas das três gestões enfocadas.

2) A posição hierárquica do cargo exercido ou em exercício deveria possibilitar uma visão global dos processos organizacionais, a nível interno e a nível do interrelacionamento com o ambiente. Os cargos exercidos ou em exercício pelos entrevistados foram os de chefia de departamento, diretoria adjunta e diretoria titular.

3) A disposição e acessibilidade dos entrevistados.

6.3.1 - Estruturação dos dados

A organização

Segundo o modelo conceitual proposto procurou-se inicialmente descrever a organização. A organização-foco foi identificada e buscou-se dar uma idéia de sua atual si tuação econômico-financeira.

Numa segunda etapa pretendeu-se dar uma perspectiva histórica ao contexto político-econômico dentro do qual a empresa evoluiu.

Foram descritas quatro composições de diretorias adotadas pela organização ao longo de sua história.

No levantamento dos dados sobre as diretorias enfocadas, foram detectadas variações em suas estruturas formais.

Ao indagar sobre as possíveis causas de tais variações, o pesquisador constatou que uma das principais, se não a principal, era a redistribuição de poder entre os cargos, de forma a adaptar a estrutura formal às variações do poder relativo entre os novos diretores eleitos. Tal causa foi considerada pelo pesquisador como reforçadora do modelo conceitual proposto, uma vez que se relaciona com o processo político presente no mesmo. Para evidenciá-la foi montado um quadro comparativo entre as funções inerentes a cada diretor da terceira e da quarta estrutura diretiva

adotada.

Finalmente passou-se a descrever o processo de formação da coalizão dominante, a qual, segundo o Modelo Conceitual, representaria a organização perante seu ambiente. Conforme a argumentação exposta no item 6.2 do capítulo Metodologia, adotou-se a diretoria eleita como a coalizão dominante da organização-foco.

O processo de formação da coalizão dominante é central ao Modelo Conceitual, uma vez que seria através da mesma que a organização se "sintonizaria" com seu ambiente (item 3.1.4). O processo de formação da coalizão dominante, no caso enfocado, seria o próprio processo de eleição da diretoria, o qual buscou-se caracterizar através da montagem do "Quadro Exploratório" para cada uma das diretorias enfocadas.

Através deste quadro objetivou-se caracterizar o processo de eleição da diretoria, assim como a influência relativa de cada diretor em relação ao conjunto da diretoria, mais alto órgão decisor dentro da organização.

O Quadro Exploratório caracteriza o ocupante de cada diretoria em relação à sua procedência (ocupação anterior), a sua indicação para a diretoria (apoio político) e à sua influência no processo decisório (poder). Considerando, neste último, suas duas principais etapas, quais sejam, a tomada de decisão e a implementação da mesma. Visando caracterizar a trajetória de cada diretor o quadro é

complementado com uma coluna que indica a ocupação posterior do cargo de diretor.

As duas primeiras colunas "Procedência" e "Indicação", procuram caracterizar a influência do ambiente, através dos constituintes relevantes, no processo de formação dominante. Tal influência promoveria a "sintonia" da organização com o ambiente. A coluna "Poder Decisório", ao caracterizar o grau de poder no conjunto da diretoria, fornece uma idéia da relevância relativa do constituinte apoiador em relação aos demais. Enfim, o Quadro Exploratório visou descrever o processo político pelo qual a organização se adapta, ou não, ao seu ambiente.

O processo político-econômico

O processo político-econômico foi caracterizado através da descrição da gestão de cada diretoria enfocada, em termos de objetivos traçados, das principais realizações e das fontes de recursos utilizadas.

Foi feito, para cada um destes itens, um comparativo com o restante do Sistema Nacional no qual a organização-foco se insere. Dada a condição de constituinte relevante assumida pelo Sistema Nacional, procurou-se detectar possíveis dissintonias nas diretrizes administrativas e no próprio desempenho da organização, que pudessem influenciar a eficácia organizacional.

Objetivos e realizações se relacionam dentro do processo decisório, respectivamente, com as decisões e com as implementações. Tal processo é central à face política do processo político-econômico.

As fontes de recursos econômicos e sua disponibilidade, caracterizando a face econômica do processo político-econômico, funcionariam segundo o Modelo Conceitual proposto como um termômetro da eficácia organizacional. A existência da eficácia implicaria numa movimentação fluída dos recursos econômicos desde o ambiente até a organização e vice-versa.

A ineficácia da organização em relação a seus constituintes relevantes originaria perturbação em tal fluidez, da qual uma consequência seria a ocorrência de dificuldades crescentes para a obtenção dos recursos econômicos necessários ao seu funcionamento.

O ambiente: constituintes relevantes, condicionantes/referenciais

Conforme o Modelo Conceitual proposto, procurou-se descrever o ambiente organizacional através dos constituintes relevantes.

Feita a identificação de tais constituintes buscou-se caracterizar o que convencionou-se denominar "Fatores de Relevância". Tais fatores constituiriam as interde-

pendências que tornariam o relacionamento com determinados constituintes crítico, caracterizando sua relevância.

Numa segunda etapa, procurou-se identificár as "condicionantes/referenciais" de eficácia de cada constituinte relevante em relação à organização, pelo levantamento de suas demandas em relação à mesma.

Finalizando, objetivou-se caracterizar o relacionamento da organização com cada um dos constituintes relevantes. A qualidade de tal relacionamento seria um indicativo da eficácia da organização.

Evolução da eficácia organizacional

O objetivo deste item foi caracterizar as variações na eficácia da organização ao longo de sua história, traçando um quadro evolutivo da mesma. Foi levado em conta a relação entre o processo de crescimento da organização e a eficácia, incorporada no modelo conceitual via abordagem de SCHEIN (in MARCOVITCH, 1972).

7 - DADOS OBTIDOS

7.1 - A organização-foco

A organização-foco de nosso estudo exploratório foi a Companhia Riograndense de Telecomunicações.

A referida organização é uma sociedade anônima de economia mista onde o Estado do Rio Grande do Sul detém por força de lei, obrigatoriamente, 51% das ações com direito a voto. Dos 49% restantes do capital votante, a Telebrás (vide Lista de Abreviaturas e Siglas) possui 35% e 14% estão em poder de 60 mil assinantes que compraram telefone antes de 1981 (Anexo III).

O objetivo da CRT, conforme o Art. 3º de seu Estatuto Social, é a instalação, operação e exploração de serviços públicos de telecomunicações e atividades afins em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul. A mesma é concessionária para o Rio Grande do Sul de serviços telefonia pública, urbana e interurbana, por 30 anos a partir da data do contrato de concessão firmado com a União em 28 de maio de 1973, nos termos do Decreto Federal nº 72.090 de 16/04/1973.

Conforme depoimento de seu Presidente, Carlos Aristides Magnus, ao jornal Zero Hora de 06/11/83 (Anexo III), a CRT é a segunda maior empresa estatal gaúcha e figura no quinto lugar no "ranking" nacional das empresas de telecomunicações em número de terminais instalados - 381.000.

Segundo seu presidente, a dívida a longo prazo da CRT, na época, seria de CR\$ 250 bilhões com vencimento em 1999. Deste total 40% eram em moeda estrangeira. Figurava como maior credor a União, pelo valor ajustado em setembro/1983 de CR\$ 45 bilhões, por dívida acumulada desde 1981 quando a CRT deixou de pagar sua contribuição ao Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), conforme Anexo III.

Naquele momento a CRT estaria enfrentando problemas que variavam desde a defasagem no reajuste da tarifa em relação à inflação, tendo um passivo reajustado pela política cambial, até a necessidade urgente de capitalização, num cenário de crise na situação econômica do país.

A empresa, que colocara em prática a partir de 1978 um Plano de Expansão que duplicava a capacidade instalada - "por necessidade de ajustamento com o sistema Telebrás" -, já havia gasto 500 milhões de dólares, equivalentes na época a CR\$ 420 bilhões, quantia igual a arrecadação do ICM no estado prevista para 1983, ainda segundo Magnus (Anexo III).

Apesar da magnitude do Plano de Expansão, ape-

nas 118 dos 224 municípios gaúchos passariam a ser atendidos pelo sistema DDD, enquanto a Telepar, que ocupa o 49º lugar no "ranking" das empresas, cobria praticamente todos os municípios paranaenses. Tanto a Telepar como a Telemig realizaram seus planos de expansão no início da década de 70, época de fartura de dinheiro a custos baixos. Ainda segundo Magnus, "elas já obtiveram, inclusive, o retorno de todo o investimento".

Cabe assinalar que a Telepar e a Telemig fazem parte do Sistema Telebrás, e por isto puderam capitalizar, na época, 100% do retorno do FNT. Desta forma ambas obtiveram recursos a custo zero para seus planos de expansão.

O FNT corresponde a 30% do valor da conta telefônica. Desde sua criação até meados de 1977 o seu valor retornava integralmente para a empresa que o recolhia, por conta de integralização de capital votante por parte da Telebrás. A partir de 1977 seu retorno passou a decrescer gradativamente, situando-se hoje em torno de 20% (Anexo IV).

A CRT é a única empresa de telecomunicações no país onde o Estado participa obrigatoriamente por lei com um mínimo de 51% do capital votante. Este fato limitou o aproveitamento do retorno do FNT, dada a baixa disponibilidade de recursos, por parte do Estado, para investir na capitalização da empresa a fim de manter sua participação mínima. Assim a parte do retorno do FNT recolhido e não capi

talizado pela CRT financiou a expansão das empresas do Sistema Telebrás, ao invés da sua própria.

Em seu pronunciamento na transmissão da presidência da CRT ao Sr. Athos Rodrigues, após uma gestão de 6 meses, abordado pela edição de 26/11/83 do jornal Zero Hora (Anexo IV), o Sr. Magnus apontou a dívida a curto prazo de CR\$ 100 bilhões, e o estado de descapitalização da CRT que a deixava quase insolvente, e perguntou: "Por que não pensar na privatização da CRT?".

Para Magnus "a operação de sistemas de telecomunicações é economicamente viável, desde que financiada por capitais adequados à sua natureza, como o são alguns outros serviços públicos prestados por capitais privados em regime de concessão".

Ainda em seu pronunciamento, destacou Magnus: "o sistema Telebrás opera com pequena rentabilidade, embora sua economia seja estável, já que desfruta de investimentos feitos no passado. No entanto o quadro que se delineia pela frente não é dos mais animadores". Posicionando-se contra o controle acionário da União (Telebrás), adicionou: "neste ano, agravando-se um quadro que já vem sendo observado há alguns anos, o aporte de capital do FNT no sistema Telebrás ficará em torno de 20% de sua arrecadação. Os outros 80% estão sendo canalizados para outros setores. Assim a CRT sairia de um problema para cair em outro (Telebrás)".

Em seu pronunciamento Magnus aborda o que seria, segundo seu pensamento, uma origem da situação atual da CRT: "Permanecendo sempre à margem de mecanismos institucionais de capitalização, só poderia ter a história que tem. Ou serviços insatisfatórios ou dívidas para pagar".

Já o secretário de Energia, Minas e Comunicações Sr. Romeu Ramos, comentando a criação de uma CPI para exame da situação da CRT pela Assembléia Legislativa do Estado ao jornal Zero Hora de 27/07/83 (Anexo II), reafirmou não temer qualquer investigação a respeito "por termos consciência de ter agido rigorosamente preocupados com os interesses do Rio Grande do Sul e com grande zelo administrativo".

Quanto à situação da CRT, disse que "ela decorreu de uma decisão de Governo, que resolveu fazer os investimentos necessários para retirar a empresa da posição de segunda pior entre as demais concessionárias do País".

Explicou o secretário:

"Em 79 se apresentavam três hipóteses:

1) Não investir e deixar as comunicações gaúchas no atraso em que se encontravam e esperar que, pela má qualidade dos serviços oferecidos, o poder concedente (União) retirasse a concessão de exploração.

2) Deixar que a Telebrás assumisse os serviços e executasse as obras necessárias.

3) Fazer os investimentos exigidos pelo desenvolvimento do Estado, com os riscos de endividamento decorrentes."

Acrescentou o secretário que a opção adotada foi a terceira hipótese, que teria permitido ao Rio Grande duplicar sua planta telefônica.

Em seu depoimento o secretário deixou transparecer uma rejeição tácita e unânime dos gaúchos à segunda hipótese.

Para o pesquisador ficou a dúvida, a ser elucidada durante a pesquisa, se tal rejeição teria como maior beneficiária a CRT (organização-foco).

7.1.1 - Resumo dos principais investimentos realizados pela CRT

No que tange a Projetos desenvolvidos e/ou em desenvolvimento pela CRT no período 1964/1980, destacando-se os serviços Automáticos Urbanos, temos o resumo no quadro a seguir.

QUADRO Nº 1 - PROJETOS DESENVOLVIDOS NO PERÍODO 1964/1980

Denominação dos Projetos	Períodos de Implantação	Serviços Contemplados		Quantidade de terminais auto máticos nos ser viços urbanos
		Urbano	Interur bano	
1. Prioritário	1964/65/66/67	X	-	27.800
2. Plano Trienal	1968/69/70	-	X	-
3. BNDE I	1968/69/70	X	X	20.800
4. CITY I	1969/70/71/72	X	X	18.000
5. CITY II	1972/73/74/75	X	X	45.500
6. BANCO DO BRASIL	1974/75/76	X	-	22.900
7. Recursos próprios	1975/76/77	X	-	2.800
8. BNDE II	1975/76/77/78	X	X	46.800
9. Programa 9	1978/79/80/81/82	X	X	82.600
10. Programa 10	1978/79/80	X	X	11.650
T O T A L				278.850

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela pesquisa.

7.2 - Resumo histórico das comunicações no Rio Grande do Sul

A história das comunicações no Rio Grande do Sul é antiga, longa e marcada pelo caráter pioneiro. Ela começou em Pelotas no ano de 1895 com a fundação da empresa União Telefônica.

Por iniciativa de um cidadão uruguaio, Juan Ganzo Fernandes, a cidade de Jaguarão recebeu no ano de 1900 seus telefones e ligou-se às cidades uruguaias de Melo e Artigas, onde o serviço já era explorado. Surgiu então a firma Ganzo, Durruty e Cia., que começou a atender as cidades de Pelotas, Rio Grande, Porto Alegre, São Leopoldo, Montenegro, Caí e Pedras Brancas. Simultaneamente, a União Telefônica estendia os primeiros circuitos físicos de longa distância, conectando Pelotas com a capital.

Em 1901 Porto Alegre inaugurava a primeira estação telefônica a bateria central, com a rede urbana construída com cabos subterrâneos. A capital gaúcha entrava assim para a história das telecomunicações, como a quinta cidade do mundo e a primeira da América do Sul a utilizar equipamentos tão avançados para a época.

Um grupo de capitalistas gaúchos reuniu-se em 1908 e constituiu a Companhia Telefônica Riograndense (CTR). Mas em 1910 a Supervielle e Cia. e o Banco Francês de Montevideo já eram os maiores acionistas da empresa, que in-

corporou ao seu patrimônio a União Telefônica de Pelotas.

Continuando a fase de pioneirismo do Rio Grande do Sul em matéria de telefonia, em maio de 1912 era instalada a primeira linha de longa distância entre Porto Alegre e Pelotas, e a companhia obteve licença para operar em telegrafia.

Em 29/04/1922 realizava-se a primeira ligação da Central Automática da Capital. Porto Alegre tornava-se assim a primeira cidade do Brasil e a terceira da América do Sul a adotar serviços telefônicos automáticos, que em novembro de 1925 eram também instalados em Rio Grande, segunda cidade brasileira e quinta sul-americana a utilizá-los.

O controle da Companhia Telefônica Riograndense foi adquirido, em 1927, pela International Telephone and Telegraph Corporation (ITT), e nos anos seguintes foram equipados os centros telefônicos de Navegantes e Azenha em Porto Alegre, Caxias do Sul, Santa Maria e Bagé. Efetuou-se também a ligação com linhas de longa distância entre 69 municípios gaúchos.

A década de trinta veio encontrar em andamento um programa de reconstrução completa da rede interurbana, com a substituição dos antigos fios de ferro com volta pela terra por circuitos metálicos de condutores de cobre (avanço tecnológico nos sistemas de rede telefônica). Ao mesmo tempo, a Companhia Telefônica Riograndense, após adquirir várias redes municipais e incorporar a Companhia

Telefônica Paranaense, mudava a denominação para Companhia Telefônica Nacional e transferia sua sede para o Rio de Janeiro.

No decênio 1938-1948, o número de linhas de assinantes aumentou de 14.462 para 23.253, com uma taxa média de crescimento de 5% a.a.

Até 19/03/1953 os municípios eram Poder Concedente das Telecomunicações nas suas respectivas áreas territoriais (Autonomia Municipal) e a própria CTN fez gestões junto ao Estado com vistas à centralização do Poder Concedente pelo Governo Estadual, pois ela tinha dificuldades quando da solicitação dos aumentos tarifários, já que devia entender-se com cada município.

Os principais eventos históricos que seguiram foram os seguintes:

- Lei Nº 2056 - 29/03/1953

O Estado do Rio Grande do Sul avocou a si o Poder Concedente das Telecomunicações, criando a Comissão e o Conselho Estadual de Comunicações, com atribuições de fiscalizar a Companhia Telefônica Nacional e ditar a política de desenvolvimento das telecomunicações no Estado. A Comissão e o Conselho eram vinculados administrativamente à então Secretaria de Obras Públicas do Estado.

- 31/10/1955

Foi concluído o primeiro Tombamento Físico Contábil da CTN, o qual originou-se por pedido de aumento tarifário. Tal trabalho constituiu-se na semente da idéia da criação da CRT.

- Lei Nº 3602 - 1º/12/1958

Foi criada a Secretaria de Energia, Minas e Comunicações à qual foram vinculadas a Comissão e o Conselho Estadual de Comunicações (hoje extintos).

- Lei Nº 3859 - 05/12/59

O Estado transformou a Taxa de Eletrificação em Taxa de Eletrificação e Comunicações, destinando 10% de seu produto a "Obras e Serviços do Plano de Comunicações no Estado". Tal recurso financeiro foi básico para a participação financeira do Estado na CRT, quando de sua criação.

- Lei Nº 4073 - 30/12/60

Foi autorizada a criação da Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT) pelo Estado, a mesma lei estabelece o capital inicial de um milhão e setecentos mil cruzeiros e a participação de 51% do capital votante para o Estado do Rio

Grande do Sul.

- Decreto Nº 13.186, 16/02/1962

A Companhia Telefônica Nacional (CTN) perde a concessão de exploração de serviços telefônicos quando o Estado desapropria seus bens e passa a exercer a administração direta dos serviços, sob a denominação de Serviços Telefônicos Retomados.

- 08/03/1962

Foi realizada a primeira Assembléia Ordinária da CRT quando foi eleita sua primeira diretoria.

- Lei Nº 4.117 - 27/08/1962

Foi instituído o Código Brasileiro de Telecomunicações, sendo criado o CONTEL/DENTEL, o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT) e sendo autorizada a criação da EMBRATEL. O advento do Código foi um passo importante para unificar a Legislação do setor, anteriormente esparsa e não consolidada.

- Decreto Nº 18.353 - 04/01/1967

Os bens da CTN foram transferidos em comodato de uso à CRT, em dezembro desse ano foram incorporados em parte à CRT, constituindo parte da inte-

gralização da cota de capital subscrito pelo Estado na CRT.

- 01/02/1967

A CRT passou a operar diretamente, e não mais como simples administradora, todos os Serviços Telefônicos Retomados e mais as novas centrais automáticas implantadas posteriormente, dando-se desta forma unidade técnico-administrativa ao sistema de telecomunicações do Estado.

- Decreto-Lei Nº 162 - 13/02/1967

A União avocou a si o Poder Concedente das Telecomunicações no País. Desta forma deu-se o primeiro passo para a unificação do sistema nacional de telecomunicações.

- Decreto-Lei Nº 200 - 25/02/1967

A União criou o Ministério das Comunicações (MINICOM).

- Lei Nº 5.792 - 11/07/1972

A União autorizou a criação da TELEBRÁS.

- Decreto Nº 70.914 - 02/08/1972

Foi constituída a TELEBRÁS, empresa "holding" do âmbito federal, geradora do Sistema Telebrás que objetiva a integração técnico-administrativa das Empresas-Pólo Estaduais.

- Decreto Nº 72.090 - 16/04/1973

Contrato de concessão dos serviços de telecomunicações no Estado do Rio Grande do Sul por 30 anos à CRT pela União.

7.3 - Processo de formação das diretorias - coalizões domi nantes

As gestões das diretorias da CRT coincidem com os períodos de mandato dos governadores do Estado.

Tendo presente a história integral da organização, detivemo-nos no período de três gestões consecutivas, perfazendo o período total de doze anos.

A escolha de tal segmento específico da história da organização prendeu-se basicamente à sua significância no processo de crescimento da mesma, a sua duração suficientemente ampla para não distorcer a visão de processo, prejudicando sua congruência, e finalmente, por fazer parte do passado e portanto não suscitar maiores resistências

nos entrevistados, facilitando uma maior colaboração.

Estrutura diretiva e suas variações

Ao longo de sua história a CRT teve 4 tipos de estruturas diretivas:

1ª Estrutura Diretiva:

Diretor Presidente
Diretor Superintendente
Diretor Técnico
Suplentes (de 1 a 2)

2ª Estrutura Diretiva:

Diretor Presidente
Diretor Vice-Presidente
Diretor Técnico
Diretor Financeiro
Suplentes (4)

3ª Estrutura Diretiva:

Diretor Presidente
Diretor Técnico
Diretor Financeiro
Diretor de Obras e Manutenção
Suplentes (3)

4ª Estrutura Diretiva:

Diretor Presidente

Diretor Técnico, Diretor Técnico Adjunto

Diretor Financeiro, Diretor Financeiro Adjunto

Diretor Administrativo, Diretor Administrativo
Adjunto

Diretor de Operações, Diretor de Operações Adjun
to

Com exceção dos Diretores Adjuntos, esta última estrutura está de acordo com o modelo TELEBRÁS, faltando a penas a vice-presidência para deixá-lo idêntico.

Aparentemente, segundo a percepção dos entrevistados, as mudanças na estrutura diretiva ocorreram no sentido de equalizar o poder entre as diretorias, sempre redistribuindo as funções daquela com excessiva concentração entre as demais. Esta assertiva pode ser apoiada através do quadro a seguir, que mostra a redistribuição das funções de cada diretoria da 3ª para a 4ª estrutura.

Segundo os entrevistados, na 3ª estrutura diretiva havia a concentração de poder na Diretoria Financeira que geria os recursos financeiros, materiais e boa parte dos recursos humanos, assim como na Diretoria Técnica por sua competência específica no momento da expansão da planta da empresa.

Nota-se pelo quadro acima, que na 4ª estrutura houve a redistribuição relativa do poder das diretorias financeira e técnica, pela criação das diretorias de operações e administrativas, que passaram a exercer funções anteriormente vinculadas às primeiras.

7.4 - Dados referentes às três gestões enfocadas

Neste item serão descritos os dados obtidos na organização-foco para cada item básico do modelo conceitual proposto. No intuito de facilitar a compreensão, os dados foram agrupados por diretoria enfocada. Desta forma o modelo conceitual foi aplicado integralmente em cada um dos três períodos estudados.

O processo de formação da coalizão dominante, em nosso caso específico o processo de eleição da diretoria, foi descrito através da montagem de um Quadro Exploratório para cada gestão enfocada.

O processo político-econômico foi abordado em ca

da gestão pela descrição dos objetivos traçados, das principais realizações e das fontes de recursos utilizados. Para cada um destes aspectos foi traçado um paralelo em relação ao Sistema Telebrás.

Em relação ao ambiente, foi analisado o relacionamento da organização com três constituintes considerados como os mais relevantes para a mesma, quais sejam:

- Ministério das Comunicações (Minicom)/Telebrás
- SEST (Órgão da SEPLAN)
- Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Os demais constituintes, como fornecedores, consumidores ou instituições financeiras privadas não representam incertezas críticas para a CRT, dada sua condição peculiar de empresa estatal detentora do monopólio dos serviços telefônicos no Estado. Assim, segundo o modelo conceitual proposto, tais constituintes não são considerados "relevantes".

Os fatores de relevância, ou as interdependências críticas, ligados aos três constituintes relevantes citados seriam:

I - Minocom/Telebrás:

- Poder concedente da exploração dos serviços telefônicos.
- Política tarifária.

- Controle da qualidade dos serviços prestados pela CRT.
- Normas e padrões operacionais.
- Controle de gestão da CRT (operacional, econômico-financeiro e gerencial).

II - SEST:

- Controle do endividamento em moeda estrangeira e posteriormente do endividamento global das empresas estatais.
- Aval de empréstimos em moeda estrangeira, representando garantia do governo federal.

III - Governo do Estado:

- Capital social.
- Controle administrativo (indicação da Diretoria).
- Política global de investimentos.
- Homologação do endividamento (aval).

As condicionantes e/ou referenciais de eficácia destes constituintes relevantes seriam:

I - Minicom/Telebrás:

- Limite da remuneração dos serviços em 12% dos investimentos remuneráveis (favorecimento de

investimentos em detrimento da remuneração dos acionistas).

- Referenciais econômico-financeiros para índices tais como: receita de exploração por terminal instalado, despesa de exploração por terminal instalado, nº de telefones instalados por empregado, etc.
- Normas e diretrizes operacionais tais como: "... novas idéias que surjam não devem ser experimentadas pelas empresas sem dar ciência à Telebrás..."

II - SEST:

- Teto global de endividamento via Sistema Telebrás.

III - Governo do Estado:

- Alocação dos investimentos.
- Contratação de endividamento a longo prazo.
- Indicação da diretoria.

7.4.1 - Primeira diretoria enfocada

Processo de formação da diretoria - coalizão dominante

Esta gestão se incluiu na 3ª Estrutura Diretiva da CRT, ou seja, a direção da empresa era composta pelo Presidente, Diretor Técnico, Diretor Financeiro e Diretor de Obras e Manutenção e Suplentes (3).

Nesta gestão houve a tomada de decisão relativa aos projetos City II, Banco do Brasil e Plano 7 (recursos próprios) e a implementação do projeto City II, cujas características estão sintetizadas no item 7.1.1.

QUADRO Nº 3 - QUADRO EXPLORATÓRIO DA 1ª DIRETORIA

CARGO	PROCEDÊNCIA	INDICAÇÃO	INFLUÊNCIA NO PROCESSO DECISÓRIO (DECISÃO/IMPLEMENTAÇÃO)	FUNÇÃO POSTERIOR À DE DIRETORIA
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> • Não pertencia à organização. • Ex-secretário de planejamento do governo anterior ao da respectiva gestão. 	Indicado pelo próprio governador.	De média a pequena influência nas tomadas de decisão. Pequena influência nas implementações.	Secretaria Extraordinária do governo seguinte.
Diretor Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor Técnico da gestão anterior. 	Trânsito entre os próceres do partido do governo. Apoiado pelo Secretário de Energia, Minas e Comunicações e pelo presidente da CRT na gestão anterior.	Grande influência nas tomadas de decisões e nas implementações, baseadas na competência técnica e no valor da mesma naquele momento da CRT, que se voltava para a expansão da planta.	Permaneceu como Diretor Técnico na gestão seguinte.
Diretor Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Não pertencia à organização. Proveniente da Mocasa (Movimentadora de Capitais da Financeira Banrisul). 	Indicado pelo governo com apoio político da zona das Missões.	Grande influência nas tomadas de decisões e média influência nas implementações. Possuía ascendência sobre a maioria da mão-de-obra e controlava as fontes de recursos financeiros da organização.	Vice-Presidência do Badesul por 3 anos e presidência interina por 1 ano.
Diretor de Obras e Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Pertencente ao quadro de pessoal da organização. • Foi assessor do presidente anterior. 	Foi indicado pela área técnica da empresa, com apoio do presidente da gestão anterior.	De pequena a média influência nas tomadas de decisões e média influência nas implementações.	Chefiou o gabinete da presidência da CRT por 2 anos e se aposentou.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela pesquisa.

Processo político-econômico - caracterização da gestão

- Objetivos:

a) CRT:

- Expansão dos investimentos.

b) Sistema Telebrás:

- Consolidação e ampliação do Sistema Telebrás. Normatização dos serviços para a criação de procedimentos uniformes que viabilizassem a interligação das várias empresas, assim como o controle comparativo da performance das mesmas.

- Principais realizações:

a) CRT:

- Houve a implementação de programas de investimentos de porte: 45.000 terminais do programa City II e parte dos 22.900 terminais do programa Banco do Brasil.

- Foi realizada uma reestruturação organizacional com a criação da Diretoria de Obras e Manutenção. Isto teve conseqüências diretas na qualidade dos serviços prestados, assim como na consubstanciação do corpo técnico-gerencial da empresa.

b) Sistema Telebrás:

- Foi constituída a Telebrás (empresa "holding" do sistema de telecomunicações federal).

- A União concede à CRT a exploração dos serviços telefônicos no Estado do Rio Grande do Sul por 30 anos.

- Política federal para as telecomunicações:

I - Apoio à criação de empresa-pólo única nos estados (absorção de todas empresas independentes em cada estado);

II - Absorção do controle acionário de todas empresas-pólo pela Telebrás.

Baseada nesta política a Telebrás, num primeiro momento, adquire o controle acionário das empresas-pólo por compra de ações através do investimento do FNT (Fundo Nacional de Telecomunicações) pelo que foi muito criticada. Num segundo momento, passou a integralizar sua participação no capital da empresa através do aumento do capital da mesma, ampliando os investimentos da organização.

A CRT é a única empresa-pólo estadual da qual o Governo do Estado detém, por lei estadual, obrigatoriamente 51% do controle acionário. Isto veio criar um impasse para a realização do item II da política federal de teleco

municações, qual seja, a encampação da empresa-pólo estadual pela Telebrás.

Em todos os demais estados a Telebrás adquiriu o controle acionário.

Até o momento desta pesquisa o Governo do Estado com apoio do poder legislativo estadual, assim como de toda a classe política do Estado, tem resistido abrir mão da participação majoritária no capital votante da CRT.

A Telebrás entrou na composição acionária da CRT via aumento de capital, inicialmente na proporção de 10% e atualmente chegando ao redor de 20%, porém sem modificar a participação de 51% do governo estadual.

Dado o interesse da CRT na entrada de maior quantidade de recursos da Telebrás, e a limitação de recursos do governo estadual para novos aportes na empresa, a fim de conservar sua participação mínima, a empresa lançou uma campanha pública para que o assinante portador de ações ordinárias as trocasse por ações preferenciais, obtendo preferência nos dividendos e aumentando a participação do governo no controle acionário, facultando assim um maior aporte da Telebrás sem modificar os 51% do controle acionário do Governo do Estado.

- Principais fontes de recursos:

a) CRT:

- Autofinanciamento (venda de terminais telefônicas equiparada a venda de ações).

- Tarifa dos serviços já implantados.

- Recursos provenientes da participação da Telebrás no capital da empresa através do retorno parcial do FNT.

- Capital de terceiros: financiamento de investimentos (City Bank, Banco do Brasil).

b) Sistema Telebrás:

- Crescimento maior e mais acelerado baseado em aporte maciço de capital da Telebrás.

As empresas do Sistema Telebrás de estrutura e porte compatível com a CRT são a Telepar (PR) e a Telemig (MG). Estas empresas, beneficiando-se da capitalização promovida pela entrada da Telebrás, tiveram um acréscimo muito grande na dimensão e ritmo de seus investimentos, sem custos financeiros ou mesmo riscos de fluxo de caixa negativo devido a fatores conjunturais.

A CRT nesta mesma época expandiu-se mais lentamente, baseada em programas menores através de recursos próprios e endividamento.

Relacionamento organização-ambiente (constituintes relevantes)

- Ministério das Comunicações (Dentel/Contel):

Os projetos técnicos das obras a serem executadas eram aprovados dentro da normalidade deste processo. O relacionamento sempre ocorreu de forma satisfatória.

Houve a tentativa de incorporar a CRT, a mesma encontrou resistência por parte do Governo do Estado e dos políticos gaúchos. Tal situação não interferiu na relação funcional entre o Ministério das Comunicações e a CRT.

- SEST:

Não atuava na época sobre a CRT.

- Governo do Estado:

O relacionamento do Governo do Estado com a CRT ocorreu no plano formal através do Conselho de Administração, cujos membros são indicados pelo mesmo com exceção de um que é indicado pela Telebrás. Informalmente o relacionamento deu-se via Presidente e Secretário de Energia, Minas e Comunicações.

O Governo teve uma gestão muito técnica, pouco influenciando na administração da CRT. A organização teve certa autonomia até em relação à determinação de metas e obje

tivos a atingir, foi uma gestão com folga financeira e programas de investimento bastante conservadores em relação a recursos de terceiros.

O comportamento do Governo do Estado em relação à CRT foi caracterizado mais em termos de acionista do que de patrão, inclusive injetando recursos em forma de capital para financiar parte dos investimentos em interurbano, para os quais não era possível utilizar o auto-financiamento realizado pela equiparação das vendas de terminais telefônicos a compra de ações pelo público.

As decisões eram geradas na empresa e homologadas pelo Governo do Estado.

7.4.2 - Segunda diretoria enfocada

Processo de formação da diretoria - coalizão dominante

Nesta gestão houve uma ampla reestruturação organizacional na empresa. Tal mudança pode ser observada através das figuras n^os. 2 e 3, que caracterizam, respectivamente, a estrutura organizacional anterior e a nova estrutura da empresa.

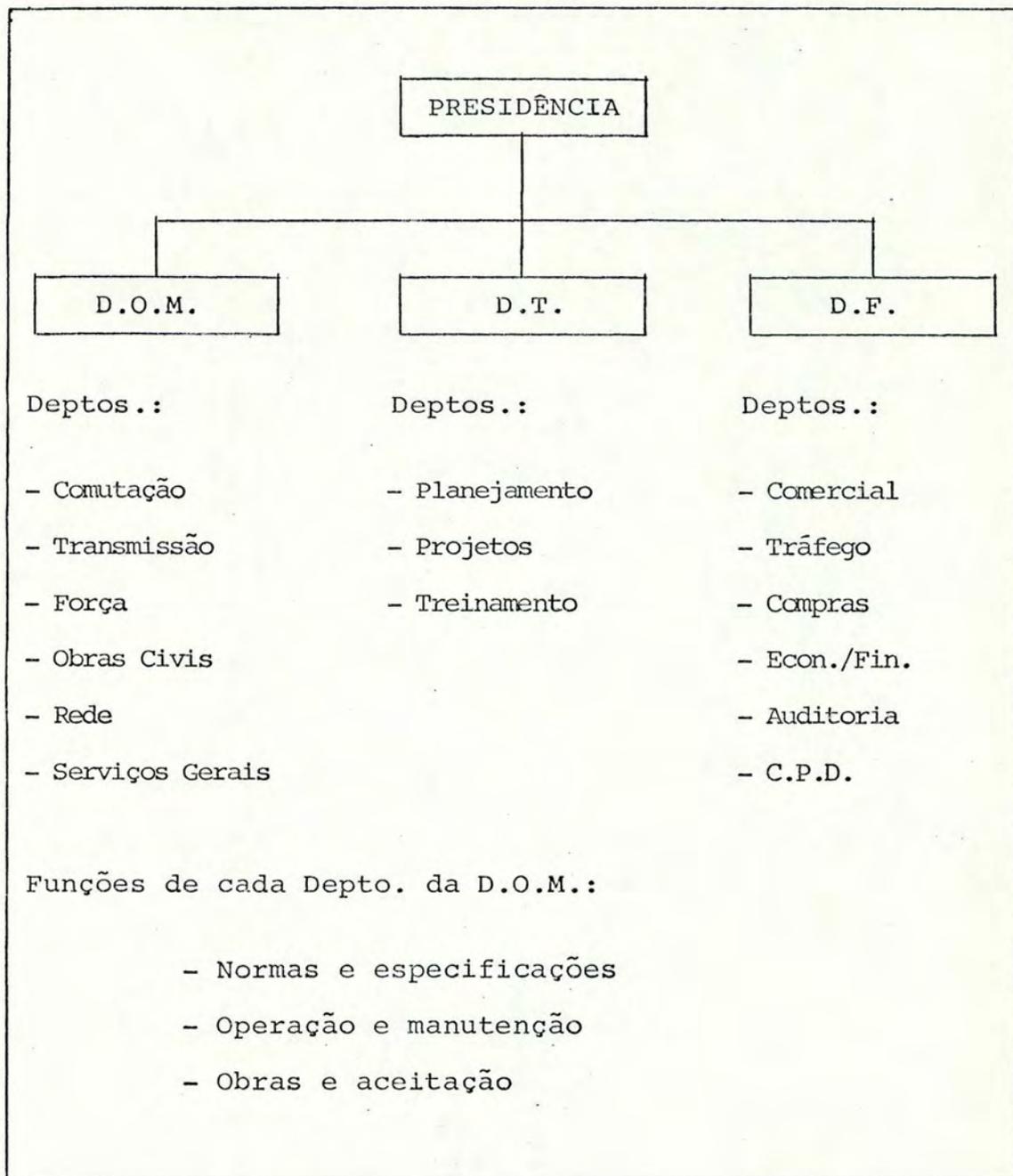


FIGURA Nº 2 - Estrutura organizacional básica anterior.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados fornecidos pela pesquisa.

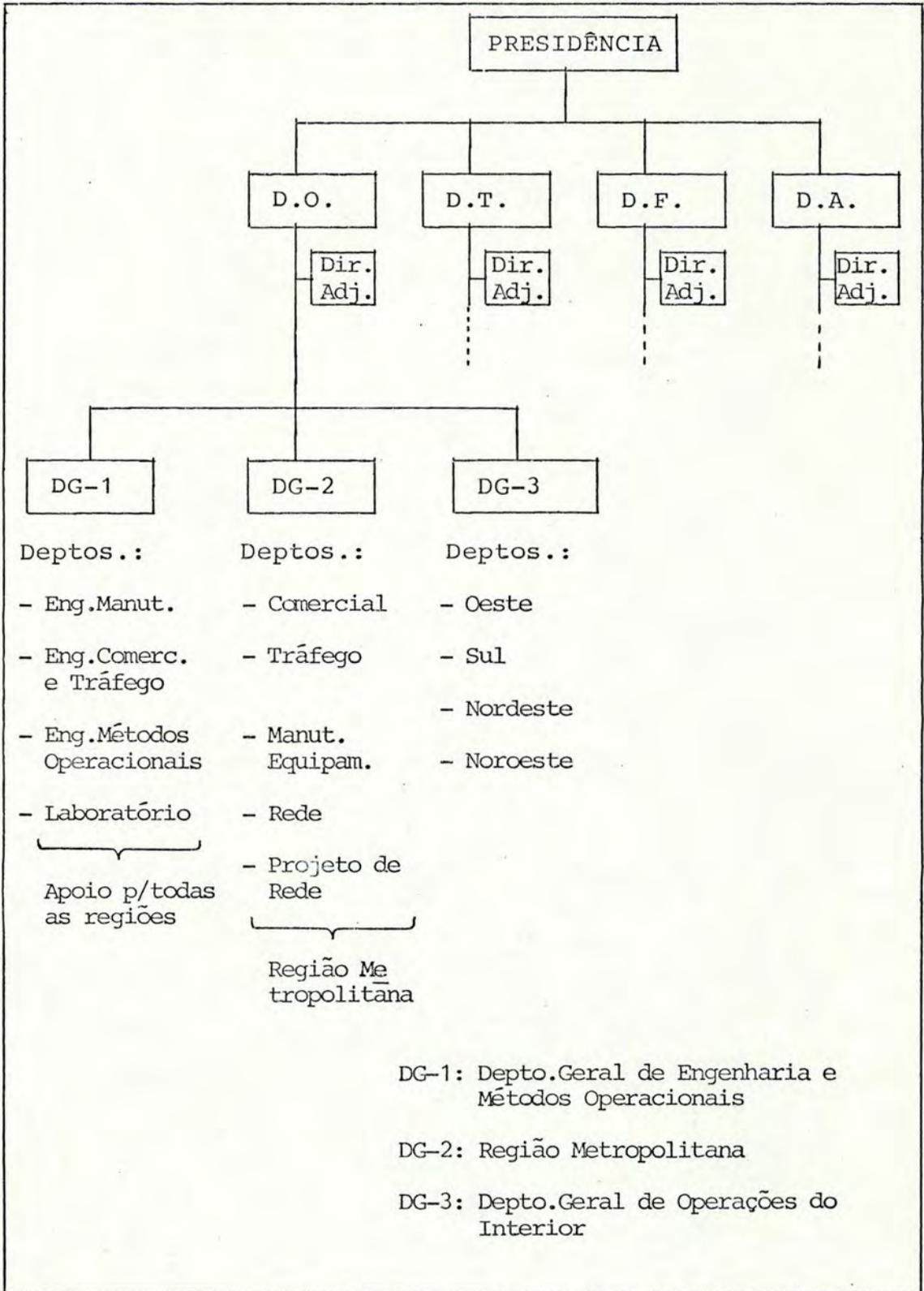


FIGURA Nº 3 - Nova estrutura organizacional básica.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela pesquisa.

Das três funções básicas exercidas por cada departamento da Diretoria de Obras e Manutenção, a função Normas e Especificações ficou centralizada no departamento de Engenharia de Métodos Operacionais, a função de Obras e Aceitação passou para a Diretoria Técnica, e a função de Operação e Manutenção foi regionalizada geograficamente.

Como esquematizado no Quadro nº 2, a Diretoria Financeira que controlava a área financeira, a área comercial e a área de compras permanece apenas com a gestão financeira, sendo a área comercial transferida para a nova Diretoria de Operações, e a área de compras para a nova Diretoria Administrativa.

A Diretoria Técnica que controlava a área de pessoal especializado, a área de planejamento técnico e projetos e implantação de redes, tem o setor de treinamento especializado transferido para a nova Diretoria Administrativa e o de projetos e implantação de redes para a nova Diretoria de Operações.

O cargo "Chefe da Assessoria da Diretoria" foi transformado em Diretor Adjunto com o objetivo de assessorar e substituir o diretor titular.

O quadro funcional influenciou a criação deste cargo, objetivando o aumento do Plano de Carreira, assim como maior participação nas decisões da empresa. Havia uma expectativa de que seria ocupado apenas pelo pessoal da casa, o que não se verificou, passando a constituir mais um

cargo político na diretoria.

Os diretores adjuntos ainda em sua primeira gestão passaram a participar das reuniões de diretoria sem direito a votar. Na gestão seguinte passaram a ter direito de voto.

O objetivo teria sido ampliar o apoio do presidente, supostamente um dos mentores da decisão, por ter sido eleito após o restante da diretoria, já em pleno andamento da gestão, não tendo participado na escolha dos diretores titulares (terceira diretoria enfocada).

O direito a voto dos diretores adjuntos teria enfraquecido a posição dos diretores titulares, causando conflitos entre ambos. Esta situação foi prejudicial à administração pois afetou o processo decisório. Devido a isto foi retirado o direito de voto ao cabo de mais ou menos dois anos.

Nesta gestão o presidente teve poder de veto na escolha da diretoria. Participou da escolha de toda diretoria, inclusive dos adjuntos.

QUADRO Nº 4 - QUADRO EXPLORATÓRIO DA 2ª DIRETORIA

CARGO	PROCEDÊNCIA	INDICAÇÃO	INFLUÊNCIA NO PROCESSO DECISÓRIO (DECISÃO/IMPLEMENTAÇÃO)	FUNÇÃO POSTERIOR AO CARGO NA DIRETORIA
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> Membro reformado da Brigada Militar. Chefe da Casa Militar do Governo Ildo Menegheti. Presidente da CRT no período 1964/1972. Membro do Conselho de Administração da Standard Electric. 	<p>Indicação direta do governador do Estado que deu total autonomia, influenciando praticamente nada na gestão.</p> <p>Telebrás apenas ratificou o nome.</p>	<p>Grande influência nas decisões e média influência nas implementações. Conseguiu proteger a organização da influência política externa detendo pressões empreguistas. Teve o processo decisório perturbado por conflito político interno na diretoria. Resultante disto foi o baixo nível de investimentos programados. A resolução de tal conflito ocorreu um ano antes do término do mandato com a substituição de um Diretor, quebrando o impasse decisório.</p>	Retirou-se da atividade pública.
Diretor de Operações	<ul style="list-style-type: none"> Funcionário de carreira da organização. Foi um dos primeiros engenheiros da empresa. Chefia do Departamento Comercial (Diretoria Financeira). 	Do presidente da organização.	Média e grande influência nas decisões e implementações. Baseado em excelente relacionamento externo e interno à empresa, aliado à competência profissional de administrador.	Permaneceu como Diretor de Operações na gestão seguinte.
Diretor Técnico	<ul style="list-style-type: none"> Diretor Técnico da gestão anterior. 	Indicação do governador com apoio do presidente.	Média influência nas decisões e implementações.	Iniciativa privada.
Diretor Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Funcionário da CRT cedido à Secretaria de Planejamento do governo anterior. 	Processo de indicação não muito claro. Talvez surgida como solução de compromisso entre forças políticas.	Grande influência nas decisões, principalmente por veto a investimentos, por alegada falta de recursos. Média influência nas implementações.	Diretor Financeiro na gestão seguinte.
Diretor Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Vereador em Uruguaiana. 	Indicação do governo.	Pequena e média influência nas decisões e implementações.	Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela pesquisa.

Processo político-econômico - caracterização da gestão

- Objetivos:

a) CRT:

- Maturação dos investimentos. Melhora na gerência da planta existente.

- Não houve consenso sobre novos investimentos durante a gestão. Deixou os programas 9 e 10 alinhavados para a gestão seguinte.

b) Sistema Telebrás:

- Política de crescimento auto-sustentado, ou seja, investimentos apenas com recursos próprios, levando em conta a redução do retorno do FNT para o setor, já que o governo federal passou a desviar a maior parte destes recursos para outras finalidades.

- Principais realizações:

a) CRT:

- Não fez novos investimentos em programas de porte. Deu continuidade aos que estavam em andamento.

- Constituição da Fundação CRT.

- Reestruturação organizacional com a criação da Diretoria de Operações, Diretoria Administrativa e Diretores Adjuntos.

b) Sistema Telebrás:

- Conscientização que os objetivos eram demasiadamente ambiciosos. Passaram a buscar otimização econômico-financeira nos projetos (gastar menos e aumentar o retorno em menor tempo).

- Escolha da melhor função de produção para a venda de tráfego, ou seja, adequação dos custos aos retornos, numa visão totalmente empresarial e apolítica.

- Principais fontes de recursos:

a) CRT:

- Permaneceram os mesmos da gestão anterior, não precisando buscar novas fontes de recursos já que não realizou novos programas de investimento. Época de "sobra" de caixa.

b) Sistema Telebrás:

- Diminuição do retorno do FNT em forma de capital. Continuidade da política de auto-sustentação.

Relacionamento organização/ambiente - constituintes relevantes

- Telebrás:

Na gestão desta diretoria os referenciais não foram satisfeitos, principalmente os atinentes à produtividade da empresa.

Houve restrições por parte da Telebrás em relação ao retardamento de certos programas de investimentos pela CRT.

Os referenciais econômico-financeiros foram plenamente cumpridos, a CRT gozou de excelente situação financeira (alta liquidez).

Apesar das restrições apontadas o relacionamento foi caracterizado como bom e informal, demonstrando flexibilidade do constituinte em relação ao cumprimento de suas demandas sobre a CRT.

- SEST:

Não atuava na época sobre a CRT.

- Governo do Estado:

O Governo do Estado influiu pouco na administração da CRT. Apesar de ter sido um governo mais político que o anterior, o Presidente da CRT teve o respaldo pes-

soal do governador podendo desta forma proteger a empresa de maiores influências políticas.

O governo teria atuado mais como acionista do que como patrão, permitindo que as decisões fossem geradas na empresa e homologadas pelo mesmo.

Também nesta gestão os planos de investimento eram bastante conservadores em termos de volume de recursos mantendo o governo sua injeção proporcional de capital.

7.4.3 - Terceira diretoria enfocada

Processo de formação da diretoria - coalizão dominante

É importante ressaltar a influência direta do Governo do Estado nesta gestão da empresa, quando o mesmo assume compromissos políticos na área de atuação da CRT, com conseqüências diretas para a mesma.

Outro detalhe de importância para a compreensão do processo político de escolha de diretoria na gestão é o fato que os diretores adjuntos foram escolhidos pelo mesmo processo que escolheu a titulares, procedendo tanto dos quadros da empresa como de fora da mesma, não se constituindo "cargo de confiança" do diretor titular. A partir desta gestão os mesmos passaram a ter voto nas reuniões de diretoria (durante 2 anos).

QUADRO Nº 5 - QUADRO EXPLORATÓRIO DA 3ª DIRETORIA

CARGO	PROCEDÊNCIA	INDICAÇÃO	INFLUÊNCIA NO PROCESSO DECISÓRIO (DECISÃO/IMPLEMENTAÇÃO)	FUNÇÃO POSTERIOR AO CARGO NA DIRETORIA
Presidente	. Chefe substituto regional do DNER.	Indicado pelo Secretário de Energia, Minas e Comunicações, aceita pelo governador.	Média e pequena influência nas decisões e nas implementações. Não escolheu nenhum dos diretores. Entrou 4 meses após o início da gestão devido a Assembléia Legislativa ter vetado vários nomes indicados anteriormente. Durante os 4 meses o Diretor de Operações ficou como presidente interino.	Retornou ao DNER no mesmo cargo em que estava.
Diretor de Operações	Diretor de Operações da gestão anterior.	Nome de consenso entre quadro de funcionários, governador/secretário E.M.C. e demais forças políticas da comunidade do Estado (integrante do partido do governo).	Grande influência nas decisões e nas implementações.	Diretor Técnico na gestão seguinte.
Diretor Técnico	. Funcionário de carreira da Telebrás.	Indicação da Telebrás via governador do Estado. Indicação original era para a presidência; a Assembléia Legislativa foi sondada e vetou.	Grande influência nas decisões e implementações. Em termos de obras (expansão) a gestão iniciou definida pelo plano de governo do governador.	Presidente da CRT na gestão seguinte.
Diretor Financeiro	. Funcionário da CRT. . Diretor Financeiro na gestão anterior.	Indicação de Tarso Dutra via governo.	Média influência nas decisões e nas implementações.	Assistente da Presidência na gestão seguinte.
Diretor Administrativo	. Ex-presidente da CEDIC (Companhia Estadual de Distritos Industriais).	Indicação de Tarso Dutra via governador.	Pequena influência nas decisões e nas implementações.	Diretor Administrativo na gestão seguinte.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela pesquisa.

Processo político-econômico - caracterização da gestão

- Objetivos:

a) CRT:

- Atendimento das demandas sociais em termos de interurbano, DDD e automatização (comutação), mais por conotação política do que por estudo de demanda. Objetivo atingido.

- Programa de telefonia rural. Objetivo não atingido por falta de recursos.

b) Sistema Telebrás:

- Esforço para o desenvolvimento de tecnologia própria. Já colhendo frutos nesta época.

- Principais realizações:

a) CRT:

- Duplicação da planta existente. Programas de investimento 9/10/11, baseados em endividamento com correção monetária e cambial.

- Incorporação de 70 municípios que não pertenciam à CRT (prefeituras e cooperativas).

- Grande ênfase na ampliação do interurbano da empresa.

- Suspende o pagamento do FNT.

b) Sistema Telebrás:

- Continuidade de crescimento auto-sustentado.

- Redução drástica do endividamento em moeda estrangeira (dólar) através de amortizações e substituição por endividamento em cruzeiros.

- Limitação dos investimentos por decreto do governo federal (relativo às empresas estatais).

- Principais fontes de recursos:

a) CRT:

- Permaneceram os mesmos da gestão anterior.

b) Sistema Telebrás:

- Manteve-se o retorno do FNT estável ao redor de 20% de sua arrecadação.

Em termos econômico-financeiros, ou seja, dentro de uma visão empresarial, o crescimento de uma empresa de telecomunicações tende a se realizar na seqüência abaixo:

1º) Interurbano (transmissão): fase de pioneirismo;

2º) Comutação/Rede:

- Distribuição do serviço (fazer chegar ao usuário);

- Geração de receita;

3º) Gerencial: Desenvolvimento de sistemas gerenciais visando melhorar a qualidade dos serviços.

A participação relativa do interurbano (transmissão) no investimento global é ao redor de 25% e sua geração de receita relativa quando em plena utilização é ao redor de 70% do faturamento.

A instalação inicial do interurbano permite direcionar os investimentos em comutação e rede no sentido de maximização do retorno pela utilização plena das instalações interurbanas.

Todas as empresas do Sistema Telebrás cresceram inicialmente na direção do interurbano e depois desenvolveram comutação/redes/infraestrutura (obras), gerando maior flexibilidade no seu crescimento.

A CRT cresceu mais homogeneamente em todos setores, sem dar prioridade ao interurbano. Perdeu desta forma em termos de flexibilidade e oportunidades de aumentos na receita, assim como deixou de satisfazer as necessidades

da comunidade cuja principal demanda é o serviço interurbano.

Assim, na CRT o crescimento da planta se fez por inteiro, e nesta última gestão de forma intensa (duplicação do número de terminais instalados) constituindo-se num salto muito grande, baseado em endividamento em moeda estrangeira; enquanto suas congêneres do sistema Telebrás reduziam seu crescimento aos limites da auto-sustentação, sem dúvida com maior probabilidade de êxito já que tiveram seus investimentos direcionados para a obtenção de retorno econômico (crescimento na direção da maior demanda interurbana) e também contando para tal com a capitalização plena dos recursos provenientes do retorno do FNT. Algo com que a CRT não podia contar pela limitação imposta pela participação mínima do Estado em 51% do capital votante e a indisponibilidade de recursos do mesmo para aumento do capital da empresa.

A conjuntura econômica cada vez mais desfavorável, as severas perdas no valor real da tarifa, a maxidesvalorização do cruzeiro, os custos operacionais excedendo a inflação real enquanto a tarifa não aumentava nem a taxa de inflação nominal, foram deteriorando a situação financeira da CRT. A perda da tarifa de 1979/1983 foi ao redor de CR\$ 170 bilhões, que se reajustados hoje ao nível de cinco anos passados com correção integral, geraria uma receita adicional de CR\$ 50 bilhões/ano (Anexo III).

A partir de outubro de 1980 a CRT interrompe o pagamento do FNT devido a falta de caixa e custo barato (ORTN + 1%) não conseguindo mais zerar a dívida. Constituiu-se na única empresa de telecomunicações nesta situação em relação à Telebrás.

O volume total da dívida da CRT, segundo seu balancete de junho/84, é de CR\$ 530 bilhões.

O montante da dívida em atraso sistemático é da ordem de CR\$ 170 bilhões. Desta, ao redor de CR\$ 140 bilhões constitui-se em dívida com o FNT.

A receita da CRT foi:

- 1982: 27,5 bilhões de cruzeiros
- 1983: 67,9 bilhões de cruzeiros
- 1984 (previsto): 208,0 bilhões de cruzeiros, até junho/84 a receita foi de CR\$ 78,08 bilhões.

(Fonte: Balanços 1982, 1983 e Balancete de junho/84)

A CRT possui um índice de Receita/número de terminais dos mais elevados do país, devido ao alto desenvolvimento econômico do Estado.

Relacionamento organização/ambiente - Constituintes relevantes

- Telebrás:

Dado os altos investimentos realizados à base de recursos próprios e endividamento (em grande parte em moeda estrangeira) e a conjuntura desfavorável (maxidesvalorização do cruzeiro, evolução da tarifa abaixo da inflação, etc.) a CRT passa a uma fase de dificuldades financeiras.

Apesar da escassez de recursos a Telebrás apoiou a CRT com recursos ao custo de ORTN mais 12% a.a.

Apesar do relacionamento poder ser caracterizado como bom, não se chegou a um acordo em relação à forma de incorporar o FNT, que a CRT deixou de pagar, ao capital da empresa.

O Governo do Estado, alegando não possuir recursos para o aumento de capital, e não abrindo mão dos 51% do capital votante (lei estadual), propôs inicialmente que o retorno do FNT, a ser incorporado ao capital, fosse dentro de sua cota de capital, aumentando a mesma e desta forma permitindo maior aporte da Telebrás sem modificar a sua participação mínima de 51%.

Diante da negativa da Telebrás de doar este capital ao Governo do Estado, fato que feria sua política de aportar recursos unicamente em forma de participação acio-

nária com direito a voto, o Governo do Estado ainda tentou negociar a incorporação do FNT devido e não pago ao capital em partes iguais para a Telebrás e para o Governo do Estado, o que também não foi aceito pela Telebrás.

A situação de impasse não foi resolvida até a época da realização deste estudo, permanecendo a crescente dívida da CRT referente ao não pagamento do FNT à Telebrás. Neste momento a Telebrás é o maior credor em atraso da CRT.

- SEST:

O relacionamento CRT/SEST deu-se através da Telebrás.

A SEST passou a controlar o endividamento global das empresas estatais federais e a CRT passou a ser considerada dentro do teto de endividamento do Sistema Telebrás.

Esta situação durou até a metade da gestão. A CRT estava com um endividamento superior ao permitido pela SEST, que passou a não autorizar novos endividamentos para a empresa. Por outro lado, a CRT estava avançando sobre as quotas das demais empresas do sistema Telebrás, dado o volume de seu endividamento. Não encontrando outra forma de contornar o conflito SEST/CRT a Telebrás, também interessada em maior folga em seu teto global de endividamento, baseou-se em sua participação minoritária na CRT e

gestionou a saída da mesma do controle da SEST.

Desta forma com o apoio da Telebrás a CRT pode contratar novos empréstimos.

- Governo do Estado:

Houve uma influência marcante do Governo do Estado na CRT nesta gestão. A mesma se fez presente na decisão do programa de expansão (programas 9/10/11) que praticamente duplicou (acréscimo de 93%) o número de terminais instalados no Rio Grande do Sul, atendendo às pressões da Telebrás no sentido da CRT recuperar seu atraso em relação ao Sistema Telebrás (Anexo II).

Este programa de expansão fez parte do programa político do Governo do Estado, que indicou as obras e incorporações a serem realizadas e, sem aportar capital para as mesmas, aprovou o endividamento como fonte de recursos básica.

O presidente da CRT não teria protegido a mesma de influências políticas, resultando disto duas consequências principais para a organização. A permeação de critérios políticos em detrimento de critérios técnico-econômicos na programação do maior plano de expansão da organização, com influência direta nos custos financeiros, no retorno dos investimentos e no fluxo de caixa, e a ingerência do Secretário de Energia, Minas e Comunicações e seu grupo político, a qual foi atribuída à colocação de mais

ou menos 1.500 empregados na CRT. Ao final da gestão anterior haviam 5.916 funcionários, um ano e meio após o início desta gestão a CRT alcançaria o número de 7.435 empregados. Este fato influiu sobremaneira nos custos operacionais da organização.

A CRT realizou todas obras e incorporações que o Governo do Estado indicou, cumprindo com o programa político do mesmo através de endividamento (40% em moeda estrangeira) e capital próprio. As conseqüências, apressadas por uma conjuntura econômica adversa (maxidesvalorização do cruzeiro, perda real de tarifa), logo se fizeram presentes nas finanças da organização, causando a interrupção do pagamento do FNT.

Nesta gestão a relação do Governo do Estado com a CRT foi mais como "patrão" do que como "acionista". Segundo os entrevistados, a Administração não influiu na escolha das obras, nos prazos de execução, nem na exigência de aporte de capital para financiar tais investimentos por parte do Governo. A empresa se endividou a curto prazo para financiar programas de retorno a longo prazo. O Governo deveria ter colocado CR\$ 10,0 bilhões na época e não o fez.

Um dos entrevistados chegou a sugerir que o Governo do Estado teria conduzido a CRT de acordo com os interesses da Telebrás, para a qual "interessaria" a expansão dos investimentos, assim como o "aperto" financeiro

que facilitaria a encampação.

7.5 - Evolução da eficácia organizacional

A evolução da CRT como organização se insere no contexto da evolução dos serviços de comunicações num ambiente em contínua mudança.

Através do resumo histórico do item 7.2 pode-se constatar que inicialmente o poder concedente dos serviços de comunicações era o município. Nesta fase havia uma pulverização dos serviços através de várias pequenas companhias com área de atuação municipal.

Devido à natureza dos serviços de comunicações, seu crescimento deu-se na direção da formação de sistemas regionais pela interligação de vários subsistemas municipais. Tal fato levou ao nascimento de organizações supra-municipais, através da incorporação de empresas municipais ou pela concessão dos serviços de mais de um município. Tais organizações possuíam a capacidade de efetuar os altos investimentos necessários à interligação dos subsistemas. Assim constatamos o aparecimento de empresas desde a União Telefônica, Ganzo Durruty e Cia. até a Companhia Telefônica Riograndense, já controlada pela International Telephone and Telegraph Corporation (ITT). A mudança ambiental correspondente, no Rio Grande do Sul, foi a passagem do poder concedente dos municípios para o Governo do Esta-

do.

A mudança na dimensão e extensão dos serviços das grandes organizações garantiram sua eficácia em relação ao novo poder concedente, enquanto as pequenas companhias municipais remanescentes, sem condições de serem eficazes, ficaram à mercê do mesmo, podendo ser incorporadas por outras maiores, ter sua concessão cassada ou manter-se por algum tempo.

Seguindo a mesma direção de crescimento, passou a existir a necessidade de um sistema supra-regional que interligasse vários subsistemas regionais. Nesta fase foi que a Companhia Telefônica Riograndense, após adquirir várias redes municipais, incorporou a Companhia Telefônica Paranaense mudando sua denominação para Companhia Telefônica Nacional e transferindo sua sede para o Rio de Janeiro.

Neste contexto nasce a CRT para inicialmente administrar os Serviços Telefônicos Retomados, após o Governo do Estado ter cassado a concessão da Companhia Telefônica Nacional para a exploração dos serviços telefônicos no Estado (Decreto Nº 13.186, de 16/02/62).

Tendo a participação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul em 51% do capital votante, obrigatória por lei estadual, e sendo este mesmo governo estadual detentor do poder concedente das comunicações no Estado, inicia a CRT um período de desenvolvimento baseado em eficácia plena. Período este que durou desde sua fundação em 30/12/60

até 1972, quando a União, que já havia avocado a si o Poder Concedente das Telecomunicações no país e criado o Ministério das Comunicações para coordenar a política nacional de telecomunicações em 1967, cria a Telebrás para executá-la. Tal política constituiu-se basicamente na formação de empresas-pólo estaduais unificando as comunicações em cada um dos estados, e a incorporação destas empresas-pólo pela Telebrás, formando o Sistema Telebrás.

A partir deste momento a política de telecomunicações desloca-se do âmbito estadual para o federal via Telebrás. Porém a organização permaneceu amarrada à lei estadual que obrigava o Estado a deter 51% do capital votante. A CRT não teve assim a flexibilidade necessária para corresponder às demandas do novo poder concedente, para ser eficaz como as demais empresas de telecomunicações do país.

Não podendo incorporar o mecanismo de capitalização, via retorno do FNT em forma de participação no capital votante pela Telebrás, uma vez que o governo não aportava recursos para manter sua participação mínima, não teve recursos para abranger todo o sistema estadual, não alcançando de fato o status de empresa-pólo. Mais do que isto, o retorno do FNT recolhido pela CRT financiou o crescimento das empresas do Sistema Telebrás como a Telepar, a Telemig e outras.

Baseada apenas em capital próprio, sem partici-

par dos mecanismos de capitalização existente, a CRT teve sua expansão retardada em relação ao Sistema Telebrás, que passou a pressioná-la no sentido de acelerar seus investimentos.

Como pano de fundo desta situação estava o problema da disputa do controle acionário da CRT entre o Governo do Estado e a Telebrás.

A CRT seria a terceira colocada na geração do FNT no país, e reivindicava um retorno do mesmo proporcionalmente a sua geração, independente da forma de capitalização, que poderia ser através de ações preferenciais.

A Telebrás insistia na capitalização via ações ordinárias que lhe proporcionaria o controle acionário da CRT, dada a baixa capacidade de investimentos do Estado.

Dentro deste contexto a CRT desfrutava de uma situação de liquidez financeira devido a modéstia de seus investimentos. Disto resultou vigor financeiro e grande atraso de sua expansão em relação ao Sistema Telebrás.

Esta situação colocou-a numa posição vulnerável em relação à lei de concessão que a obrigava a manter seus investimentos compatíveis com o sistema nacional, obrigando-a a crescer sob pena de congestionar o sistema a nível estadual e perder a concessão.

Nesta situação é que a CRT, na terceira gestão enfocada, se lança num programa de expansão através dos

planos 9, 10 e 11 que aumentariam o número de terminais instalados no Estado de 203.114 para 391.007, significando um acréscimo de 93%.

O plano 9 que havia sido aprovado e contratado na gestão anterior, teve sua implementação retardada por problemas administrativos, transferindo-a para a terceira gestão juntamente com os planos 10 e 11. Assim a CRT se propunha a duplicar sua planta instalada com investimentos maciços em uma única gestão.

Este procedimento utilizou as reservas financeiras da empresa, além de conduzi-la a contratar empréstimos em moeda estrangeira para financiar o pico dos investimentos.

A permeabilidade desta gestão às influências políticas, a levaram a procedimentos duvidosos em termos de lógica empresarial, abaixo descritos:

- Os planos 9 e 10 foram iniciados antes da liberação dos recursos pelo BNDES, que atrasou um ano, apesar do Governo Estadual não ter aportado os recursos que lhe competia.

- Além do atraso na liberação do BNDES, o Governo Federal não permitiu a contratação de financiamentos a longo prazo através do SEST. Diante disto, a CRT tomou empréstimos de curto prazo para financiar seus investimentos de longo prazo, e crédito de fornecedores, a custos mui

to mais caros.

- O plano 11 teria sido iniciado sem definição dos recursos, e suas obras sendo determinadas politicamente, sem estudos de demanda e retorno do investimento. Além disto apresentava uma certa ênfase no interurbano (30%) que não viabilizava auto-financiamento.

- A estruturação dos investimentos dos planos 9/10/11 teria privilegiado preparação da infraestrutura (rede, obras civis) para futuros investimentos, tornando-se altamente dispendiosos e de retorno a muito longo prazo. Não levaram em conta o atendimento imediato da demanda reprimida através da concentração em novos terminais e circuitos interurbanos, possibilitando o auto-financiamento e retorno imediato do investimento. Isto num momento em que o Sistema Telebrás reduzia seus investimentos a níveis de auto-sustentação (Anexo VII):

Todos estes fatos aliados à descapitalização da empresa, a um quadro funcional superdimensionado e a uma conjuntura econômica adversa (maxidesvalorização do cruzeiro, perda real de tarifa) levaram a CRT a uma situação de impasse financeiro que refletiria sua ineficácia em relação ao ambiente.

Alguns dos entrevistados teriam visto nas atitudes do Governo Federal uma intenção de enfraquecer deliberadamente a CRT, para posterior absorção pela Telebrás.

Por outro lado, julgariam os fatos expostos, principalmente os relativos ao plano 11, como indicação da existência de apoio interno à Telebrás na administração da CRT, principalmente na figura do Diretor Técnico que procedia dos quadros da Telebrás.

8 - ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este trabalho visou examinar a problemática do interrelacionamento entre a organização e seu ambiente, as sim como propor e testar um modelo conceitual, que descrevesse os processos pelos quais a organização busca sua adaptação ao ambiente.

A síntese do modelo conceitual proposto é exposta abaixo no intuito de facilitar a análise e discussão do mesmo.

8.1 - Síntese do modelo conceitual proposto

Em qualquer momento de sua história, do ponto de vista da interação organização-ambiente, a organização pode ser representada por uma coalizão dominante, e o ambiente pelo conjunto dos constituintes relevantes. O interrelacionamento entre ambos ocorre via processo político-econômico, dentro do qual a coalizão dominante barganha com os constituintes relevantes controle sobre as incertezas ambientais e apoio político, em troca da eficácia da organização em relação às condicionantes e referenciais de

eficácia impostos por estes constituintes relevantes.

8.2 - Organização

8.2.1 - Formação da coalizão dominante

SALANCIK & PFEFFER (1977) consideram que a coalizão dominante tenderá a ser o grupo mais adequado ao ambiente, já que as incertezas críticas ambientais variam, e com elas também varia a distribuição do poder intraorganizacional, conforme HICKSON et alii (1971) em sua "Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power".

Baseado nestes autores, o modelo conceitual coloca que através da interação político-econômica, os constituintes relevantes influenciam na formação e posterior sustentação política da coalizão dominante, promovendo a sintonia da organização com seu ambiente.

Na organização-foco foi constatado o duplo papel do Governo do Estado de acionista majoritário (proprietário) e constituinte relevante. Disto resulta o absoluto controle do mesmo sobre o processo de formação da diretoria (coalizão dominante), não participando do mesmo os demais constituintes relevantes.

Assim, no caso estudado, o processo político-econômico não estaria desempenhando a função de alinhar a or-

ganização com seu ambiente, mas com apenas um de seus atores. Em decorrência deste fato não foi possível estabelecer relações de apoio político entre membros da coalizão dominante e os constituintes relevantes.

Apoiado nesta realidade o modelo conceitual proposto pode prever que a organização tenderia para uma desadaptação (ineficácia) em relação a seu ambiente, a partir do momento em que as condicionantes e referenciais de eficácia dos demais constituintes diferissem daqueles do Governo do Estado.

Segundo o quadro evolutivo da organização-foco no item 7.5, pudemos constatar que o Ministério das Comunicações, ao implantar sua política para o setor através da Telebrás, passa a ter no controle acionário da CRT por parte do Estado um ponto de conflito com sua orientação de incorporar as empresas-pólo estaduais, já que o Estado se recusava a abrir mão de sua condição majoritária. Cabe aqui assinalar que nesta época houve uma tentativa de absorção da CRT pela Telebrás, não tendo sido bem sucedida pela inabilidade política de altos membros do Minicom, segundo o depoimento de entrevistados.

Isto posto podemos considerar que o modelo conceitual, além de ter tido condições de prever a ineficácia da organização, pode determinar através do exame de sua evolução histórica quando esta ineficácia passa a interferir concretamente na fluidez do processo político-eco

nômico.

Em termos teóricos poderíamos considerar que este fato ocorre no momento em que o poder de influência no processo político-econômico das contingências críticas referentes aos constituintes não contemplados com a eficácia organizacional, supera o poder de influência das contingências referentes àqueles para os quais a organização vem sendo eficaz.

No caso da CRT, a caracterização do processo político-econômico de cada uma das gestões indica que este momento teria ocorrido a partir da terceira gestão enfocada.

Nessa diretoria, por primeira vez na história da organização, a Telebrás indica um dos diretores (Diretor Técnico), que só não ocupou a presidência devido a resistências de grupos políticos do Estado. Este fato demonstra com clareza o aumento da relevância relativa da Telebrás no contexto ambiental da organização a partir desta gestão.

A importância relativa da Diretoria Técnica, numa gestão que se propôs a duplicar o número de terminais instalados ao longo de toda existência da organização, e o fato deste diretor ocupar a presidência da empresa na gestão seguinte, não apenas reforçam a indicação do aumento da relevância relativa da Telebrás, como apontam para a preponderância de tal relevância na gestão seguinte.

8.3 - Processo político-econômico

Segundo ZALD (1970), o processo político-econômico se formaria através da atuação interrelacionada do processo econômico e do processo político, na qual variáveis políticas influem no processo econômico e vice-versa. Tal pressuposto estaria baseado no fato de que ambos os processos consideram a organização e o ambiente como as partes de seu sistema-objeto. Enquanto o processo político os considera seu sistema de poder, o processo econômico os considera seu sistema econômico.

Baseado no autor, o modelo conceitual reconhece na fluidez dos recursos econômicos entre a organização e o ambiente, em ambos sentidos, uma indicação da eficácia organizacional.

Nas duas primeiras diretorias enfocadas o processo político-econômico da CRT pode ser caracterizado por um ritmo lento de expansão, no qual níveis conservadores de investimentos garantiam alto grau de liquidez financeira. Esta situação gerava uma situação confortável para o Estado pois não era pressionado a despender fundos para capitalizar a empresa.

A fluidez dos recursos econômicos entre a organização e o ambiente seria uma indicação da eficácia da primeira em relação ao Estado, que teria sido seu mais relevante constituinte nesta etapa.

Esta opção conservadora de investimentos gerou um atraso considerável em relação à expansão das demais empresas do Sistema Telebrás que, beneficiando-se do mecanismo de capitalização via retorno de 100% das contribuições ao FNT, superou rapidamente a posição inicial de vanguarda que a CRT desfrutava graças a seu pioneirismo em relação às telecomunicações no país.

Na medida em que este atraso aumentava, também aumentava a relevância do constituinte Telebrás, via poder concedente, e as condições impostas à concessionária (CRT) pela lei de concessão. Constituinte este para o qual a organização vinha sendo ineficaz.

O aumento da relevância da Telebrás pode ser verificado por sua participação na formação da coalizão dominante na terceira diretoria enfocada, como referida no item 8.2.

O processo político-econômico da terceira gestão enfocada pode ser caracterizado pela predominância de sua face política na composição do mesmo. Esta predominância resultaria do empenho da Telebrás em utilizar sua posição de constituinte mais relevante para conduzir a organização a uma situação de eficácia em relação às suas condicionantes e referenciais.

Esta situação se refletiu em determinadas decisões tomadas pela organização numa aparente ausência de "critérios empresariais", cuja análise do ponto de vista

estritamento técnico-econômico não encontra explicação lógica.

Entre elas poderíamos citar o início da execução dos programas 9 e 10 antes da liberação dos recursos pelo BNDES, que atrasou em um ano, e a execução do programa 11 sem fontes de recursos determinadas. Estas decisões foram tomadas sem que o Estado cumprisse com o seu aporte de recursos programado, num momento em que a SEST limitava a tomada de novos empréstimos de longo prazo a custos reduzidos, obrigando a CRT a suprir os recursos necessários com dispendiosos endividamentos de curto prazo, onerando pesadamente a organização (item 7.5).

Esta situação se encontrava em total oposição em relação ao Sistema Telebrás que manteve-se num ritmo de crescimento auto-sustentável, via retorno de investimentos anteriores, sem maior endividamento.

A inexistência de fluidez dos recursos econômicos do ambiente para a organização seria uma indicação da ineficácia da mesma em relação a Telebrás, que teria se tornado seu mais relevante constituinte nesta etapa.

Em termos de processo político poderíamos sugerir a hipótese de uma ação coordenada da área federal, através de seus órgãos BNDES, SEST e Telebrás, no sentido de levar a CRT a uma situação que facilitasse sua incorporação pela Telebrás.

Outra hipótese que se poderia inferir através da aplicação do modelo conceitual seria a de que o Estado teria reconhecido a vulnerabilidade da CRT em termos da lei de concessão e teria permitido a participação da Telebrás na coalizão dominante. Mais do que isto, teria colocado uma administração totalmente permeável às ingerências da mesma.

Entretanto, o Governo do Estado não abriu mão do controle acionário da empresa, permitindo que esta se lançasse num plano de expansão gigantesco sem a necessária capitalização. Se por um lado a Telebrás influenciou a CRT no sentido de uma rápida expansão, por outro o Governo do Estado não só permitiu que a mesma se lançasse sem a devida capitalização, baseada em endividamento, como não aportou nem o capital que lhe competia para a realização dos investimentos (item 7.4.3).

Aparentemente o Estado teria barganhado a ingerência da Telebrás na CRT e a realização dos investimentos, pelo uso político destes por parte do Governo do Estado. Assim teria feito parte do Programa de Governo a indicação das obras de ampliação dos serviços telefônicos em municípios escolhidos politicamente. Esta hipótese talvez explicasse a aparente ausência de critérios técnico-econômicos tanto em relação à demanda existente em tais municípios quanto em relação à estrutura dos investimentos, em termos de prazo de retorno (item 7.4.3).

Uma conclusão possível seria a de que nem a Telebrás, nem o Estado, em sua disputa pelo controle da CRT, tenham levado em conta a saúde financeira da organização. Porém temos de considerar que o Estado permitiu a existência do atraso na expansão dos serviços, descumprindo as condições da concessão.

O Estado não proporcionou nenhum mecanismo alternativo de capitalização para a empresa, quando não cedeu o controle acionário à Telebrás. Portanto, poderíamos considerar que o controle acionário da CRT pelo Estado não beneficiou nem a empresa, nem a comunidade.

Ao ceder às pressões para a realização dos investimentos, sem permitir a capitalização da organização via aporte de capital da Telebrás, o Estado teria preferido uma provável situação de impasse financeiro da CRT a perder seu controle acionário. Qualquer que fosse a situação da empresa, dado constituir-se num serviço público essencial, sempre restaria a possibilidade de uma solução sem a entrega do trunfo político ao Governo Federal, pois a única razão aparente para tal apego ao controle acionário da CRT parece ser o uso político dos empregos, serviços e volume de recursos que a empresa movimenta, pelos grupos políticos que se alternam no poder no Estado.

Segundo o modelo conceitual proposto pudemos constatar que a partir da ineficácia da CRT em relação às condicionantes e referenciais da Telebrás, e a preponderância

desta em termos de relevância relativa no ambiente, houve grande perturbação na fluidez dos recursos econômicos para a organização. Este fato, na opinião do autor, reforçaria o papel de indicativo da eficácia organizacional atribuído a esta fluidez pelo modelo conceitual.

8.4 - Ambiente

Foram caracterizados três constituintes relevantes no ambiente organizacional, a Telebrás, a SEST e o Governo Estadual do Rio Grande do Sul.

No item 8.3 foi descrito o relacionamento da organização com estes constituintes através do processo político-econômico.

8.5 - Eficácia organizacional

PENNING & GOODMAN (1977) consideram que a eficácia organizacional deve ser avaliada em termos das condicionantes e referenciais de eficácia assumidos pela coalizão dominante à luz de sua barganha por apoio político com os constituintes relevantes.

O modelo conceitual incorpora esta conceituação de eficácia e a partir da mesma considera a obrigatoriedade por lei estadual do controle acionário da CRT pelo Es-

tado, como um vínculo estranho à barganha que se estabelece no processo político-econômico.

Este vínculo amarra a CRT a um quadro ambiental já ultrapassado, quando o Estado detinha o Poder Concessório dos Serviços Telefônicos e o controle acionário da empresa. O Estado se constituía, então, no único constituinte relevante da organização.

Quando a União avocou a si o Poder Concessório dos Serviços Telefônicos, modificou a configuração ambiental transferindo para o Minicom/Telebrás o papel de mais relevante constituinte. Porém a existência da lei estadual impediu que a organização se adaptasse à nova situação, já que uma das condicionantes de eficácia da Telebrás era a posse do controle acionário da CRT (item 7.4.2). A CRT ficou sendo a única empresa-pólo estadual não pertencente à Telebrás.

Ao não permitir o livre desenvolvimento do processo político-econômico, tal vínculo subtraiu à organização seu principal mecanismo de sintonia com o ambiente, condenando-a a ser ineficaz e a sofrer as conseqüências inerentes a esta ineficácia.

Seguindo o quadro evolutivo descrito no item 7.5 podemos constatar que a CRT nasceu para administrar os Serviços Telefônicos Retomados, quando o poder concedente dos serviços de telecomunicações passou dos Municípios para o Estado.

Uma hipótese possível seria a de que se tal vínculo não existisse, poderíamos supor que ao passar o poder concedente do Estado para a União, a CRT teria sido incorporada pela Telebrás, como ocorreu com todas empresas do Sistema Telebrás.

O autor deseja deixar claro a inexistência de qualquer juízo de valor de sua parte em relação a esta incorporação. Tal hipótese surge como consequência do exame do quadro evolutivo da organização e de seu contexto ambiental. *O principal objetivo do estudo foi determinar, do ponto de vista da organização-foco, como fatores e circunstâncias ligadas à mesma influíram em sua capacidade de adaptar-se ao ambiente, não cabendo ao autor opinar da conveniência ou não de determinada linha de ação, mas apenas analisar suas consequências para a eficácia da organização-foco.*

Ainda em relação à hipótese levantada, caso a mesma tivesse ocorrido a CRT teria se beneficiado da capitalização via retorno do FNT, e desta forma realizado sua expansão a custos compatíveis com sua atividade, sem expor-se aos riscos de um alto endividamento e de uma conjuntura econômica adversa.

Assim, tendo como base o modelo conceitual utilizado neste estudo, pode-se dizer que a organização passou a uma situação de ineficácia em relação a seu ambiente, quando, devido a um vínculo estranho à barganha implícita

no processo político-econômico, não teve condições de alinhar-se com uma mudança na relevância relativa de seus constituintes.

A hipótese ideológica, segundo a qual o Estado estaria resistindo a uma "desgauchização" da CRT, como justificativa para a atual situação da organização, não parece satisfatória para o autor. Ela não explica a inexistência de esforços, por parte do Estado, no sentido de desenvolver meios alternativos para a capitalização da empresa, tais como, por exemplo, a participação conjunta de grupos privados gaúchos. Ao contrário, pelo que pode ser observado, o Estado permitiu que uma prolongada situação de impasse degenerasse a saúde financeira da organização.

Considerando que o apego ao controle acionário não beneficiou a organização nem a comunidade (atraso no atendimento da demanda (item 7.5)), uma possível justificativa para o mesmo poderia ser o apego ao uso da empresa como trunfo político (número de empregos, contratação de obras, alocação dos investimentos) por parte dos grupos políticos que se alternam no poder no Estado (item 8.3).

9 - CONCLUSÃO

O autor acredita ter atingido os objetivos a que se propôs ao desenvolver um modelo conceitual político-econômico para a interrelação da organização com seu ambiente e ter encontrado reforço para o mesmo na realidade empírica da organização-foco, pesquisada através de estudo exploratório.

Através do modelo conceitual proposto foi possível descrever a organização e seus mecanismos de alinhamento com o ambiente, como o são o processo de formação da coalizão dominante e o processo político-econômico presente na gestão da mesma. Também foi possível descrever o ambiente organizacional, através de seus constituintes relevantes e as respectivas condicionantes e referenciais de eficácia. Por último foi traçado um quadro evolutivo da organização, assinalando as variações em sua eficácia.

Não houve maior prejuízo em adotar a diretoria eleita como coalizão dominante, a não ser em termos de uma maior acuidade na constatação da distribuição de poder dentro da mesma.

Não foi possível caracterizar uma relação de a-

poio político entre membros da coalizão e determinados constituintes relevantes, já que a existência de um vínculo estranho à barganha implícita no processo político-econômico colocava o processo de formação da coalizão dominante sob controle de apenas um dos constituintes.

O processo político-econômico foi caracterizado em cada gestão em termos de objetivos, realizações e fluidez de recursos econômicos. Tal fluidez teria encontrado reforço na pesquisa como indicativa da eficácia organizacional.

Outro indicativo de eficácia proposto e reforçado pela pesquisa foi a qualidade do relacionamento entre a organização e seus constituintes relevantes.

A aplicação do modelo conceitual na organização-foco permitiu prever uma tendência à ineficácia, determinar o período em que sua relação com o ambiente deixa de ser eficaz para tornar-se ineficaz, descrever o processo pelo qual isto aconteceu e explicar decisões ilógicas do ponto de vista da racionalidade administrativa, em termos de um processo político-econômico polarizado pela face política, quando ocorre uma mudança no predomínio da relevância entre os constituintes.

A julgar por sua capacidade de prever, descrever e explicar os processos organizacionais, capacidade esta explorada empiricamente em relação à realidade da organização-foco, o autor considera que os resultados do estudo

qualitativo foram reforçadores do modelo conceitual proposto, sem prejuízo de aperfeiçoamentos futuros que novas pesquisas poderão adicionar.

Segundo a opinião do autor seriam decorrentes deste trabalho algumas implicações para a prática, que passam a ser sugeridas:

- Novas áreas de pesquisa:

Dada a característica sistêmica do modelo conceitual proposto, caberia, como objeto de novas pesquisas, verificar a validade da extrapolação do modelo para sistemas mais abrangentes que a organização/ambiente, tais como: Universidade/Comunidade, Universidade/Governo Federal, Município/País, Estado/País, País/FMI, País/Sistema Financeiro Internacional, País/GATT.

- Área de Ensino da Administração:

- O foco central do ensino da Administração deveria ser a organização.

- Caberia à Administração desenvolver um modelo conceitual para a organização, que encontrasse validação na realidade organizacional e permitisse descrever, prever e manejar o comportamento desta em sua interação com o ambiente. Pois os modelos de organização presentes em outras ciências sociais nem sempre se adaptam aos objetivos da Administração. No caso da Sociologia, por exemplo, a posição

de observação é demasiadamente afastada, enquanto na Psicologia está demasiadamente próxima, impossibilitando uma visão global da organização e seus processos.

- O ensino da Administração deveria partir de uma visão integrada da organização e do interrelacionamento de seus subsistemas, em direção à especialização, em termos de ferramentais específicos dos subsistemas (Finanças, Marketing, etc.). E não, ao contrário, inferindo-se uma visão parcial distinta da organização pelo enfoque de cada ferramental subsistêmico.

- O objetivo do ensino de Administração deveria ser descrever, prever e manejar a realidade organizacional, conduzindo-a para a sobrevivência, a adaptação ao ambiente e ao crescimento a longo prazo.

- O enfoque de processo deveria ser privilegiado em relação ao da estrutura, já que o comportamento dinâmico da organização, num ambiente em mutação constante, não pode ser sintetizado em termos topológicos, num dado momento da história da organização. Ao contrário, deveria ser considerado ao longo de um período de tempo, no contexto das interrelações dos atores internos e externos à organização.

- Dentro do enfoque de processo deveria haver uma maior aproximação com as Ciências Políticas, já que o poder ocupa posição central nos processos organizacionais, enquanto a racionalidade administrativa seria mais uma sim

plificação grosseira da realidade organizacional, sem possibilidade de validação empírica.

- O ensino de pesquisa em Administração deveria privilegiar o enfoque qualitativo, por ser este essencial ao desenvolvimento de uma teoria. Isto feito, os estudos quantitativos poderão ser feitos para testar e/ou enriquecer a teoria desenvolvida.

- Deveria haver maior concentração de esforços no desenvolvimento de ferramental para a implementação das decisões, admitindo a existência do processo político e o reconhecimento de que o ferramental relativo a planejamento está embasado no pressuposto da racionalidade administrativa, que não tem correspondente na realidade organizacional, conforme a observação do autor em várias organizações.

Espera o autor que este trabalho possa subsidiar outros estudos teórico-práticos sobre o enfoque político-econômico à organização, pois acredita constituir-se o mesmo num valioso instrumento para a compreensão e o manejo dos processos organizacionais. Para isto, muito poderia contribuir o desenvolvimento de uma Teoria Política Organizacional que viesse dar o devido relevo à influência da variável política no funcionamento das organizações.

Acredita o autor que o enfoque político-econômico ao estudo das organizações poderá fornecer a base para

construção do edifício teórico que permitirá desenvolver o campo da Administração, possibilitando assim sua evolução do presente estágio técnico-ferramental para o nível mais elevado de Ciência Social Aplicada.

BIBLIOGRAFIA

1. ACKOFF, R.L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1975.
2. AIKEN, Bacharach. Structural and processes constraints on influence in organizations: a level specific analysis. Administration Science Quarterly, v. 21, E 23-642, 1976.
3. ALDRICH, H. Organizational boundaries and interorganizational conflict. Human Relations, v.24, 279-293, aug. 1971.
4. ANSOFF, H.I. Corporate strategy - an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York, McGraw Hill, Inc., 1965.
5. _____; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. From strategic planning to strategic management. New York, John Willey & Sons, Ltd., 1976.
6. BALDRIDGE, J.V. Power and conflict in the university. New York, Willey, 1971.
7. BARNARD, C. The functions of the executive. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1938.
8. BENSON, J.K. The interorganizational network as a political economy. Administrative Science Quarterly, v. 20 (june), 229-249, 1975.
9. BERTALANFFY, L. von. The history and status of general system theory. Academy of Management Journal, v.15, 407-426, 1972.
10. _____. Teoria geral dos sistemas. Petrópolis, Vozes, 1973.
11. BOGADAN, R. & TAYLOR, S.J. Introduction to qualitative research methods. New York, John Willey & Sons Inc., 1975.
12. BUCHANAN, J.A. What should economist do? Southern Economic Journal, v.30, 213-222, 1964.

13. BUCKLEY, W. Sociology and modern systems theory. Englewood Cliffs, J.J., Prentice Hall, 1967.
14. CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. Administrative Science Quarterly, v.23, 604-629, 1978.
15. CAMPBELL, J.P. The measurement of organizational effectiveness: a review of relevant research and opinion. Final Report, 1974, Navy Personnel Research and Development Center Contract N00022.73 - C - 0023, Minneapolis: Personnel Decisions, 1975.
16. CHANDLER, A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge, M.I.T. Press, 1962.
17. CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
18. _____. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1981.
19. _____. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.
20. CHILD, J. Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sociology, v.6, 1-22, 1972.
21. CROZIER, M. The bureaucratic phenomenon. Chicago, University of Chicago Press, 1964.
22. CYERT, R. & MARCH, J.G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1963.
23. CYERT, R.; SIMON, H.; TROW. Observation of a business decision. Journal of Business, v.29, 237-248, 1956.
24. DAHL, R.A. The concept of power. Behavioral Science, v.2, 201-215, 1957.
25. DORNBUSCH, Scott. Evaluation and the exercise of authority: a theory of control applied to diverse organizations. San Francisco, Jossey-Bass, 1975.
26. DUNCAN, R.B. The characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, v.17, 313-327, 1972.
27. DUNKERLEY; SPYBEY; TRASHER. Interorganizational networks: a case study of industrial location. Organization Studies, v.2-3, 229-247, 1981.

28. EMERSON, R.E. Power-dependence relations. American Sociological Review, v.27, 31-41, 1962.
29. ETZIONI, A. Two approaches to organizational analysis: a critique and a suggestion. Administrative Science Quarterly, v.J, 257-278, 1960.
30. _____. Modern organizations. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1964.
31. FAYOL, H. Administração geral e industrial. São Paulo, Atlas, 1960.
32. FRIEDLANDER, Pickle. Components of effectiveness in small organizations. Administrative Science Quarterly, v.13, 289-304, 1968.
33. GEORGOPOULOS, Tannenbaun. A study of organizations effectiveness. American Sociological Review, v. 22, 534-540, 1957.
34. GOODMAN & PENNING. New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco, Jossey-Bass, 1977.
35. GOULDNER, A.W. Organizational analysis. In: MERTON, R.K.; BROOM, L.; COTTRELL, L.S., eds., Sociology today. New York, Basic Books, 1959.
36. HICKSON; HINNINGS, SCHNECK. A strategic contingency theory of intraorganizational power. Administrative Science Quarterly, v.16, 216-229, 1971.
37. KANTER, R.M. Power failure in management circuits. Harvard Business Review, 57(4):65-75, jul/aug.1979.
38. KAPLAN, A. Power in perspective. In: KAHN, R.L. & BOULDING, E., eds., Power and conflict in organizations, 11-32. London, Tavistock, 1964.
39. KARPIK, L. Organization and environment: theory, issues and reality. Sage Studies in International Sociology, 12, Sage Publications; Beverly Hills, C.A., 1978.
40. KAST & ROSENZWEIG. Contingency views of organization management. Chicago, Science Research Associates, 1973.
41. KATZ & KAHN. The social psychology of organizations. Wiley, New York, 1966.
42. LAWRENCE & LORSCH. Organization and environment: managing differentiation and integration. Homewood, Ill. Richard D. Irwin, 1967.

43. _____; _____. Differentiation and integration in complex organizations. Administrative Science Quarterly, v.12, 1-47, 1967.
44. LEWIN, K. Field theory in social science. New York, Harper, 1951.
45. LIKERT, R. New patterns of management. Toquio, Kogakusha Co., 1961.
46. MARCH, Simon. Organizations. New York, Wiley, 1958.
47. MARCH, J. The business firm as a political coalition. Journal of Politics, v.24, 662-678, 1962.
48. MARCOVITCH, J. Contribuição ao estudo da eficácia organizacional. Tese de Doutorado, USP, 24-08-73. Orientador Sergio Batista Zaccarelli.
49. _____. Integração da instituição de pesquisa industrial com seu ambiente e suas implicações na eficácia organizacional. Tese de Livre-Docência à Faculdade de Economia e Administração da USP, 1978.
50. MILLER, J.G. Toward a general theory for the behavioral sciences. In: WHITE, L.D. The state of the social sciences. Chicago, The University of Chicago Press, 1956.
51. MOLNAR, R. Organizational effectiveness: an empirical comparison of the goal and system resource approaches. The Sociological Quarterly, v.17, 401-413, 1976.
52. MOTTA, F.C.P. Teoria geral da administração: uma introdução. São Paulo, Pioneira, 1977.
53. OSBORN, H. Environment and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, v.19, 231-246, 1974.
54. PENNING, J. The relevance of the structure-contingency model for organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, v.21, 394-410, 1975.
55. PERROW, G. Complex organizations: a critical essay. Clenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1972.
56. PETTIGREW, A.M. Information control as a power resource. Sociology, v.6, 187-204, 1972.
57. PFEFFER, J. Size and composition of corporate board of directors: the organization and its environment. Administrative Science Quarterly, v.17, 218-228, 1972.

58. _____. Merger as a response to organizational interdependence. Administrative Science Quarterly, v. 17, 382-394, 1972.
59. PFEFFER & SALANCIK. Organizational decision making as a political process: the case of an University Budget. Administrative Science Quarterly, v.19, 135-151, 1974.
60. PFEFFER, J. Usefulness of the concept. In: GOODMAN, P.S. & PENNING, J.M., eds., New perspectives on organizational effectiveness, 132-143. San Francisco, Jossey-Bass, 1977.
61. RHENMAN, E. Organization theory for long range planning. New York, Wiley Interscience Publication, J. Wiley & Sons, 1973.
62. RICE, A.K. The enterprise and its environment. London, Tatistock Publications, 1963.
63. RILEY, M.W. Sociological research: a case approach. New York, Harcourt, Brace Wored, Inc., 1963.
64. SALANCIK & PFEFFER. The bases and uses of power in organizational decision making: the case of an University. Administrative Science Quarterly, v. 19, 453-473, 1974.
65. _____. Who gets power and how they hold on to it: a strategic contingency model of power. Organizational Dinamics, 5(3):2-21, Winter/1977.
66. SCHWARTZ, J. Qualitative sociology: a method to the madness. New York, The Free Press, McMillan Publishing Inc., 1979.
67. SIMON, H.A. Theories of decision making in economics and behavioral sciences. American Economic Review, 49, 253-283, 1959.
68. _____. On the concept of organizational goal. Administrative Science Quarterly, 9, 1-22, 1964.
69. SOUZA, E.L.P. Clima e cultura organizacionais. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA, UFRGS; Edgar Blücher, 1978.
70. STAGNER, R. Corporate decision making: an empirical study. Journal of Applied Psychology, v.53, 1-13, 1969.
71. STEERS, R.M. Organizational effectiveness: a behavioral view. Santa Monica, C.A., Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.

72. STINCHCOMBE, A. Constructing social theories. New York, Harvar Brace, 1968.
73. TAYLOR, W.F. Princípios de administração científica. São Paulo, Atlas, 1960.
74. THOMPSON & McEWEN. Organizational goals and environment. American Sociological Review, 23:23-31, 1958.
75. THOMPSON & TUDEN. Strategies, structures and processes of organizational decisions. In: THOMPSON, J. D.; HAMMOND, P.B.; HAWKES, R.W.; JUNKER, B.H.; TUDEN, A., eds., Comparative studies in administration, 195-216. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1959.
76. THOMPSON, V.A. Modern organization. New York, Usaid, 1961.
77. THOMPSON, J.D. Organization in action. New York, McGraw Hill, 1967.
78. TRIST, E.L. Organizational choice. London, Tavistock Publications.
79. VASCONCELOS & MACHADO. Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro/Livros Técnicos e Científicos, 1979.
80. WARNER, W.K. Problems in measuring the goals of voluntary organizations. Journal of Adult Education, 19: 3-14, 1967.
81. WEICK, K.E. The social psychology of organizing. Reading, Mass.: Adison-Wesley, 1969.
82. WILDAVSKY, A. Budgeting as a political process. In: SILLS, D.L., eds. The international encyclopedia of the social sciences, 2:192-199. New York, Crowell, Collier and McMillan, 1968.
83. YUCHTMAN & SEASHORE. A system resource approach to organizational effectiveness. American Sociological Review, 32(6):891-903, 1967.
84. ZALD, M.N. Political economy: a framework for comparative analysis. In: ZALD, M.N., ed. Power in organizations, 221-261. Vanderbilt University Press, 1970.

A N E X O S

ANEXO I

Na opinião dos peemedebistas a atual crise financeira da CRT tem origem na "megalomania governamental e na evidente incompetência administrativa". Eles afirmam suspeitarem de que se trata de uma situação forçada para entregar a empresa à Telebrás.

PMDB faz nota oficial atacando crise da CRT

O líder da bancada do PMDB, deputado Cezar Schirmer, divulgou ontem, nota onde aponta os fatores que, na sua opinião, determinaram a atual crise da CRT, entre eles, "a megalomania governamental" e a "evidente incompetência administrativa". Ao mesmo tempo, ele reiterou denúncia do deputado Carlos Giacomazzi, de que existem manobras visando à encampação da CRT.

Nesse sentido, disse que o PMDB, "apesar da situação em que o órgão se encontra, vai lutar pela manutenção do controle nas mãos dos gaúchos".

Ao apontar os fatores, Schirmer coloca: 1) A megalomania governamental, introduzida no País com o milagre brasileiro, que levou a CRT a adotar sofisticadas tecnológicas incompatíveis com nossa realidade, e que só beneficiaram as multinacionais, levando o Brasil a ter hoje uma dívida externa de 100 bilhões de dólares.

"2) Em consequência dos planos megalômanos de expansão, a CRT acumulou um passivo de curto e longo prazo de aproximadamente 100 bilhões de cruzeiros, um valor três vezes maior que a sua receita operacional líquida.

"3) A evidente incompetência administrativa que caracteriza a empresa ao longo

destes últimos anos. Para se dar uma idéia, a Telepar, congênere do Paraná, com uma receita praticamente igual à da CRT, de 27,5 bilhões, teve um lucro de 8,3 bilhões, em 1982, enquanto a CRT apresentou um déficit de 4,3 bilhões de cruzeiros".

Afirmou Schirmer que "são de tal ordem os desmandos e os descabros cometidos pelas administrações da CRT que nós precisamos perguntar: até que ponto estes erros grosseiros não podem ter acontecido de forma deliberada para levar a CRT à uma situação em que seria facilmente encampada?", observou, preocupado com a possibilidade da CRT passar para o controle da Telebrás, segundo a nota.

Observou que "o deputado Carlos Giacomazzi, também do PMDB, já denunciou, há três meses, as manobras para encampação da CRT". E que, "apesar das negativas do secretário Romeo Ramos, estamos muito desconfiados da situação da CRT, porque a Telebrás está querendo encampá-la. A CRT, aliás, representa uma longa tradição de luta do povo do Rio Grande do Sul em defesa dos seus interesses e dos interesses nacionais. E a oposição, o PMDB, apesar da situação em que o órgão se encontra, vai lutar pela manutenção do controle nas mãos dos gaúchos".

ANEXO II

Secretário explica a situação da CRT

Z.H. 27.7.83



Romeo não teme a CPI

riscos de endividamento decorrentes. "Esta foi a opção que se adotou e sobre a qual nunca ocultamos nada. Ela permitiu ao Rio Grande duplicar sua planta telefônica e colocar suas comunicações no mesmo nível das demais concessionárias. Além disso, possibilitou que o número de municípios atendidos por DDD fosse elevado de 62, em 79, para 117, em 83. Igualmente ensejou que os circuitos interurbanos, essenciais para as comunicações entre os municípios, passassem de 5.100, em 78, para 12.700, este ano", acrescentou.

ATIVO

Outro lado que mostra o resultado do trabalho desenvolvido pela CRT, no período, no entender de Romeo Ramos, é o seu ativo imobilizado. De

5,5 bilhões de cruzeiros disponíveis em dezembro de 78, a empresa dispõe, hoje, de um total de 218 bilhões de cruzeiros. Por outro lado, em termos de resultados operacionais, sua receita, entre janeiro e maio deste ano, foi de 20,2 bilhões de cruzeiros, contra uma despesa de 18,6 bilhões. "Portanto, com um resultado positivo de 1,6 bilhão de cruzeiros, em termos operacionais".

Segundo o Secretário de Energia, o custo de instalação dos telefones no Estado ficou abaixo da média nacional e, além disso, "as obras realizadas oferecem condições para futuras expansões da telefonia rural, bem como de prosseguimento das instalações de telefones públicos na zona central de Porto Alegre, nas vilas da Capital e nas grandes cidades gaúchas".

Com relação às acusações de obras faraônicas, nas centrais, Romeo Ramos afirmou que elas "não têm o menor fundamento, pois foram dimensionadas para atender às necessidades de serviços em, pelo menos, 20 anos, devido à impossibilidade de ampliação de prédios com equipamentos instalados. Isto foi definido a nível de empresa, pelos setores técnicos competentes". Da mesma forma, atribuiu à desinformação o alegado encarecimento dos serviços prestados, observando que todo mundo sabe que as tarifas são fixadas pelo Governo Federal e são iguais para todas as concessionárias, sejam elas da Telebrás ou não.

A possibilidade da criação de uma CPI para examinar a situação da CRT foi comentada pelo secretário de Energia, Minas e Comunicações, Romeo Ramos, que reafirmou não temer qualquer investigação a respeito, "por termos consciência de ter agido rigorosamente preocupados com os interesses do Rio Grande do Sul e com grande zelo administrativo". Romeo Ramos lembrou ter comparecido pessoalmente à Assembléia Legislativa, em dezembro do ano passado, quando prestou todas as informações solicitadas pelos parlamentares da Oposição e do próprio Governo. "Estamos à disposição permanentemente; não temos nada a ocultar", salientou. Quanto à situação que a CRT enfrenta, o Secretário lembrou, igualmente, nunca a ter ocultado da opinião pública e disse que ela decorreu de uma decisão de Governo, que resolveu fazer os investimentos necessários para retirar a empresa da posição de segunda pior entre as demais concessionárias do País. Em 79, explicou, se apresentavam três hipóteses: 1) Não investir e deixar as comunicações gaúchas no atraso em que se encontravam e esperar que, pela má qualidade dos serviços oferecidos, o poder concedente retirasse a concessão de exploração; 2) Deixar que a Telebrás assumisse os serviços e executasse as obras necessárias; e 3) Fazer os investimentos exigidos pelo desenvolvimento do Estado, com os

ANEXO III

O novo presidente da Companhia Riograndense de Telecomunicações vai receber uma empresa que deve Cr\$ 250 bilhões, dos quais Cr\$ 45 bilhões por ter deixado de pagar, desde 1981, as mensalidades devidas ao Fundo Nacional de Telecomunicações

CRT arrecada por mês apenas 4% do que deve

Por NEUSA GALLI FRÖES
Editoria de Economia/ZH

A dívida a longo prazo da Companhia Riograndense de Telecomunicações é de Cr\$ 250 bilhões com vencimento até 1999: 40% desse total representa o endividamento em moeda estrangeira, embora seu maior credor seja a União, no valor ajustado em setembro passado de Cr\$ 45 bilhões, dívida essa cumulativa desde 1981, quando a CRT deixou de pagar suas contribuições mensais (hoje por volta de Cr\$ 3 bilhões) ao Fundo Nacional de Telecomunicações. A segunda maior estatal gaúcha figura no quinto lugar, no ranking nacional das empresas de telecomunicações, em terminais instalados, — 381 mil — e tem um ativo fixo de Cr\$ 390 bilhões e uma receita operacional mensal de Cr\$ 10 bilhões.

Mas sua situação poderia estar melhor. Atualmente seu presidente, Carlos Aristides Magnus — que deve permanecer no cargo por mais 15 dias, até que o novo presidente, Athos Rodrigues, assumirá — a define como uma empresa em "situação delicada mas administrável". Ela enfrenta problemas que vão desde a defasagem na cobrança das tarifas com relação ao seu passivo, que é reajustado pela política cambial, até a necessidade urgente de capitalização.

A CRT deverá fechar o exercício com uma receita de Cr\$ 70 bilhões e o novo presidente colocará em prática um novo plano de expansão, já aprovado pelo governador Jair Soares, para a instalação até 1985, de 54 mil novos terminais abrangendo 45 municípios, num custo previsto de Cr\$ 25 bilhões com base no segundo trimestre deste ano. Segundo Magnus, "o plano será auto-financiado porque os recursos virão da própria venda de telefones."

Assim que o novo secretário de Energia, Minas e Comunicações assumiu, Magnus fez questão de apresentar um relatório da empresa e já marcou com Athos Rodrigues uma reunião onde será analisada toda a situação financeira. Nessa avaliação, o atual presidente garante que a CRT "está bem" e que seu resultado apresenta uma redução, no item despesa pessoal e outros custos, em 18%.

A Companhia Riograndense de Telecomunicações, informou Magnus, vai fechar 1983 conforme "planejamos, com redução de custos em relação a 1982 na ordem de Cr\$ 5,5 bilhões. O custo real no ano passado foi de Cr\$ 18 bilhões. Magnus prevê ainda um lucro na ordem de Cr\$ 4 bilhões, e um lucro operacional de Cr\$ 2 bilhões.

Endividamento

O endividamento da CRT é alto. E sua receita frustrou qualquer expectativa de um retorno imediato, via tarifas do Plano de Expansão posto em prática no final de 1978, quando a empresa decidiu — "por necessidade de ajustamento com o sistema Telebrás" — duplicar sua capacidade.

Só nesse Plano de Expansão já foram gastos 500 milhões de dólares, o equivalente a Cr\$ 420 bilhões na cotação atual do dólar, (igual à arrecadação prevista de ICM no Estado para 1983). A ampliação da capacidade da CRT possibilitou, apenas, a instalação de telecomunicações na metade dos municípios gaúchos. Hoje, 118 dos 244 municípios do Rio Grande do Sul, são servidos pelo sistema DDD, enquanto que a Telepar, que vem em quarto lugar no ranking das empresas, cobre praticamente todos os municípios paranaenses.

Faltam ainda 10% para concluir o Plano, e o atual presidente da CRT tem certeza que "custa muito dinheiro cobrir o Estado inteiro com sistema DDD". O que equivale dizer que o Rio



A empresa está em "situação delicada", mas é administrável, garante Magnus

Grande do Sul ainda deverá esperar alguns anos para se integrar ao resto do mundo no plano das telecomunicações.

Perdas

A situação da CRT, garante seu presidente, "poderia ser bem melhor, inclusive com reflexos positivos em seus resultados."

— Ao se optar pelo Plano de Expansão, não contávamos com o agravamento da situação econômica do País — explica.

Ele lembra, por exemplo, a situação de outras empresas de telecomunicações, como a Telemig (Minas Gerais) e a Telepar (Paraná) que realizaram seus planos de expansão no início da década passada, "época de fartura de dinheiro e de taxas bem mais baixas de juros. Elas já obliteraram, inclusive, o retorno de todo o investimento". No caso da CRT, a situação não foi bem assim.

Motivada pelo Governo Federal, como todas as estatais, a captar recursos no exterior, viu seus custos multiplicarem diversas vezes com as máximas desvalorizações do cruzeiro, enquanto sua receita, gerada exclusivamente pelas tarifas de seus serviços, nos últimos cinco anos vem sendo reajustada 35% abaixo do INPC, o que representa, pelos cálculos de Magnus, "uma perda efetiva de Cr\$ 170 bilhões que, se reajustados hoje aos níveis de cinco anos passados com correção integral, geraria uma receita de Cr\$ 4 bilhões/mês ou Cr\$ 50 bilhões/ano".

A defasagem do preço da tarifa (que deveria ser, de acordo do próprio governo abaixo apenas 3% do integral INPC do ano) é determinada pelo Ministério das Comunicações com base no percentual de reajuste estabelecido pela Secretaria Especial de Abastecimento e Preço (Seap). Por razões que Magnus não disse, "está hoje 35% abaixo dos reajustes oficiais" se constituindo "no maior problema da empresa" cujo passivo aumenta de acordo com o dólar, as ORTNs e o IGP (Índice Geral de Preços).

Anistia

Os Cr\$ 45 bilhões não recolhidos pela CRT desde 1981 ao Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), poderão alterar sua posição no balanço da empresa, caso o ministro do Planejamento, Delfim Neto, dê parecer favorável a um plano de permuta, elaborado pelo ex-secretário Romeo Ramos juntamente com a Telebrás e Ministério das Comunicações. Magnus explica que hoje os Cr\$ 45 bilhões figuram no passivo da empresa, e se o Governo concordar em transformar esse débito, junto com o Estado, em participação acionária, o valor passa para o ativo.

O plano prevê uma divisão do débito entre o Governo Gaúcho e a Telebrás. Cada um entraria com a metade, segundo explicou o atual presidente da CRT, "garantindo com isso a manuten-

ção do controle acionário pelo governo do Estado, que controla 51% da empresa, enquanto a Telebrás detém 35% do capital com direito a voto".

— Esse plano, que está por ser aprovado pela Seplan — atualmente se encontra para apreciação junto ao secretário geral da Seplan, José Flávio Pécora — garante, ao governo gaúcho, os 51% do controle, de forma quase que vitalícia, pois a Telebrás pode injetar dinheiro e mudar sua posição, mas o Estado não corre o risco de alteração. Os outros 14% do controle estão com os 60 mil assinantes que compraram telefone antes de 1981, quando eram distribuídas cotas em ações ordinárias.

Falência

Embora não tenha criticado diretamente a política tarifária do Governo (que representa, para a CRT, seu maior problema) o atual presidente, Carlos Magnus, disse "não entender por que isso acontece". Lembrou que, no passado, os serviços públicos foram colocados à "falência" pelas companhias estrangeiras que os administravam. Com a nacionalização dos equipamentos e das próprias administrações e controle acionário pelo Governo, "enfrentamos o problema das tarifas que também comprometem a receita".

Carlos Magnus citou como exemplo, o último reajuste tarifário, em outubro, que deveria ser de 37% e foi estabelecido em 30%. Diante desse quadro, a CRT lançou em julho uma campanha visando a capitalizar a empresa, junto aos assinantes/acionistas com dupla face: além de garantir um aumento de controle acionário pelo Governo gaúcho na transformação das ações ordinárias (ON) com direito a voto para preferências nominais (PN), também criava uma nova fonte de receita. Dos 60 mil assinantes, entre 15 e 20 mil aderiram e converteram suas ações, superando a expectativa da empresa segundo seu presidente: — Conseguimos capitalizar em mais Cr\$ 2,5 bilhões e atingir um terço dos assinantes ON.

Normal

O presidente da CRT — que permanecerá apenas seis meses em seu cargo, pois assumiu em 25 de abril, deixando a diretoria financeira da empresa — garantiu que vê nas mudanças que serão feitas, a partir de agora, com o novo secretário de Energia, Minas e Comunicações, nas três empresas vinculadas à Secretaria (CEEE, CRT e CRM) um "fato normal".

Além de admitir que "julgava possível que isso acontecesse" após a exoneração do secretário Romeo Ramos, revelou que "é preciso que a gente administre sem paixões" e já marcou, para a próxima semana, uma reunião com o novo presidente da CRT, Athos Rodrigues, onde a situação financeira da CRT e a questão das tarifas serão a pauta principal.

ANEXO IV

Ex-presidente da CRT, Carlos Magnus, ao empossar ontem o novo presidente, Athos Rodrigues, defendeu a privatização da empresa. O secretário Lóris Reali disse que a hipótese precisa ser discutida, enquanto Athos Rodrigues opta pela renegociação

Magnus defende privatização da CRT ao dar posse a Athos

"Por que não pensar em privatizar a Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações?". A sugestão de Carlos Magnus, ao transmitir o cargo de presidente da CRT a Athos Rodrigues, ontem pela manhã, pegou todos de surpresa. Magnus lançou um assunto novo ao debate sobre a questão da estatal gaúcha, que tem uma dívida de curto prazo, com vencimento, no ano que vem, de Cr\$ 100 bilhões, e que está descapitalizada e quase insolvente. Magnus foi mais longe na sua sugestão. Falou em privatização de todas as empresas concessionárias de serviços de telecomunicações e explicou porque. "A operação de sistemas de telecomunicações é economicamente viável, desde que financiada por capitais adequados à sua natureza do mesmo modo como o são alguns outros serviços públicos prestados por capitais privados em regime de concessão". Para Magnus, "o Estado já realizou sua parte ao implantar o sistema". Explicou que "não podemos pensar em democracia sem que ocorra uma privatização da economia e, mesmo privada, a sua desconcentração".

O novo assunto — privatização — não pareceu desagradar o secretário Lóris Reali, da Energia, Minas e Comunicações, que falou não só em "pacto novo" mas ampliou a questão ao sugerir "uma discussão da idéia em todos os níveis, não só do Executivo como também do Legislativo".

— Precisamos saber o que o povo pensa sobre isso e o que o governador acha da idéia.

O novo presidente da CRT, Athos Rodrigues, admitiu que essa hipótese não será abordada em seu estudo para sanear as finanças da CRT, que proporá não só a renegociação de sua dívida como também um possível aumento do controle acionário, por parte da União, na empresa como resgate da dívida de Cr\$ 45 milhões que a CRT tem para com o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT).

MAGNUS disse que o sistema Telebrás opera hoje com pequena rentabilidade, embora sua economia seja estável, já que desfruta dos investimentos realizados no passado. No entanto, enfatizou o ex-presidente da CRT, "o quadro que se delineia pela frente não é dos mais animadores". Magnus posicionou-se contra o controle acionário da União na CRT, dizendo que "será a mesma coisa do que está acontecendo".

— Nesse ano, agravando um quadro que já vem sendo observado há alguns anos, o aporte de capital do FNT no sistema Telebrás ficará em torno de 20% de sua arrecadação. Os outros 80% estão sendo canalizados para outros setores.

A consequência desse desvio dos recursos, que deveriam ser transferidos para as empresas concessionárias, na análise de Magnus, "já se faz sentir e se traduzirá, brevemente, na deterioração dos serviços". Assim, Carlos Magnus acha "inócua" a discussão sobre se a CRT deve ou não ser entregue à Telebrás. "A empresa saíria de um problema para cair noutra".



Magnus empossou Athos, ao fundo com Reali

Carlos Magnus explicou também porque a CRT chegou a esse ponto: "Permanecendo sempre à margem de mecanismos institucionais de capitalização, só poderia ter a história que tem. Ou serviços insatisfatórios ou dívidas para pagar".

O ex-presidente da CRT definiu como "pouca abertura de idéias" o debate que se tem levado, no Rio Grande do Sul, sobre a encampação ou não da CRT pela Telebrás. Disse que "o problema da empresa é substituir dívidas por capital". A fonte de capital das empresas de telecomunicações — o FNT — praticamente esgotou, conforme lembrou Magnus. "O Estado só deve interferir na economia quando não há capital privado para fazer".

O secretário Lóris Reali vê um entrave nesse ponto. Ele disse que "não há capital privado atualmente que tenha condições de adquirir o controle acionário da CRT", (cujo ativo é calculado em cerca de Cr\$ 300 bilhões). Mas Carlos Magnus é mais otimista e garantiu, embora sem citar nomes, que "há grupos que têm condições de comprar a CRT".

Já o novo presidente da CRT acredita que o caminho será mesmo a renegociação da dívida. Em 30 dias, lembrou Rodrigues, "apresentarei um diagnóstico de todas as áreas". Revelou que "problemas financeiros requerem soluções conjuntas" e ressaltou que "é necessário viabilizar novos serviços buscando receitas".

Sua meta inicial, em busca de novas fontes de recursos para a CRT, será a expansão dos serviços de telefonia rural, junto com a CEEE. "Primeiro a luz", disse Athos Rodrigues, "depois o telefone". O trabalho será iniciado onde existe venda reprimida, em regiões que possibilitem o retorno imediato do investimento".

Fiergs pede bom senso na desestatização

O industrial Luiz Octávio Vieira, presidente da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul pediu "bom senso e juízo" na redução da participação do Estado na economia, que hoje está por volta dos 70%. A seu ver, mais importante que desestatizar será reduzir o espaço ocupado pelas estatais, pois entende que, com isso, elas se tornarão mais eficientes. Com relação à Companhia Rio-Grandense

de Telecomunicações (CRT) e à Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), Luiz Octávio Vieira não acredita que terão seus problemas resolvidos se passarem para o controle da Telebrás e Eletrosul. Ao falar ontem na reunião-almoço da CEEE, o presidente da Fiergs iniciou dizendo que o País, que está com suas instituições frágeis, passa pelas crises econômica interna, externa, social e

política. Após caracterizar cada uma delas, deixou clara a gravidade da crise interna, que levou o País a um déficit de Cr\$ 27 trilhões e que deverá fechar o ano com déficit de Cr\$ 30 trilhões. "Combatendo-se o déficit público", observou ele, "estaremos eliminando a maior componente inflacionária que é seguida do choque das importações e do preço dos produtos agrícolas".

ANEXO V

Estatais não pagarão contas até dia 30

decisão é do Governador e é justificada pelas dificuldades de Caixa do Tesouro

governador Jair Soares assinou, na manhã de ontem, ao final da tarde, a Resolução nº 51/84, da Junta de Coordenação Financeira do Estado, "recomendando às autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, inclusive controladas destas, a suspensão, a partir de 30 de junho próximo, de todo e qualquer pagamento, exceto os relativos a pessoal, tributos e outros compromissos gravados com multas e penas convencionais". Esta resolução entrou em vigor a partir de ontem. As justificativas foram apresentadas ao Governador ao tomar esta medida, que se referem às dificuldades de caixa do Banco do Estado do Rio Grande do Sul e Caixa

Econômica Estadual, gerando situação de elevado grau de iliquidez".

Resolução nº 51/84

"A Junta de Coordenação Financeira, no uso das atribuições que lhe conferem o Decreto Estadual nº 29.496, de 21 de janeiro de 1980, e as Ordens de Serviço nº 23/83-87 e 41/83-87, de 4 de julho de 1983 e 2 de abril de 1984, respectivamente, em reunião nesta data,

"considerando as dificuldades de caixa do Tesouro do Estado, que se refletem no Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A e Caixa Econômica Esta-

dual, gerando situação de elevado grau de iliquidez.

"Resolve, por unanimidade:

"Art. 1º — Recomendar às Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, inclusive controladas destas, a suspensão, a partir de 30 de junho do corrente exercício, de todo e qualquer pagamento, exceto os relativos a pessoal, tributos e outros compromissos gravados com multas e penas convencionais.

"Art. 2º — Esta Resolução entra em vigor em 25 de junho de 1984". % 1984".

Porto Alegre, 25 de junho de 1984

Clóvis Jacobi

Presidente

ANEXO VI

17/5/84 VI

GAZETA MERCANTIL

SUL

Porto Alegre, quarta-feira, 25 de julho de 1984

17/5/84 VI

ProaWare. A solução definitiva em micros.



PROA
Computadores
PABX (0512) 22-5459

CRT reduz custos para manter a expansão de linhas

por Sérgio Lagranha

Com uma dívida estimada em Cr\$ 294 bilhões — Cr\$ 207 bilhões em dólares — a Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações (CRT) está buscando saídas aparentemente contraditórias: reduzir drasticamente os custos e simultaneamente expandir os serviços prestados. O presidente da CRT, Athos Rodrigues, garante que isto é possível em consequência do esforço que impede de a autarquia tornar-se inadimplente. "Os fornecedores estão recebendo em dia e a dívida com o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT) foi aplicada no Estado", disse. A proposta do Estado é de que 50% da dívida seja doada a fundo perdido e 50% transformados em ações para a Telebrás, mantendo o controle acionário no Rio Grande.

Falando à imprensa, ontem, antes da reunião-almoço da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs), onde foi palestrante, Athos Rodrigues explicou que está colocando em prática alguns planos de expansão, que exigem o mínimo de investimento. "A autarquia desativou Cr\$ 1,5 bilhão, além de um aumento de Cr\$ 2 milhões por mês pela utilização do aparelho". Acrescentou que foram recuperadas várias centrais em todo o Estado, possibilitando oferecer à população 10 novas linhas em março último. "Estas vendas já renderam Cr\$ 15 bilhões e mais Cr\$ 20 milhões por mês na receita operacional", salientou.

Também para reduzir custos a CRT eliminou os serviços para terceiros, com a criação da seção industrial. "Além disso", relata Rodrigues, "iremos implantar até o final do ano 28 centrais automáticas em municípios ainda sem discagem direta". Até 1986, Rodrigues prevê a instalação de mais 80 centrais, ficando todo o Estado servido de discagem direta. Outro plano que beneficia o Interior é a instalação de um posto telefônico em dois distritos de cada município gaúcho. A CRT participa com Cr\$ 3 bilhões, o Tesouro do Estado com outros Cr\$ 3 bilhões. Para os proprietários de fazendas e fazendas também há planos de venda, com a participação de vá-

rios interessados para reduzir o custo do telefone com discagem direta. A CRT está mantendo contatos com sindicatos e associações rurais. O primeiro contrato já foi assinado com a Cooperativa Agrícola de Palmeira das Missões.

Rodrigues disse, ainda, que serão instalados 800 'orelhões' na Grande Porto Alegre e Interior, abrangendo 500 vilas. Em relação à ociosidade das centrais que se verifica a partir das 21 horas, observa que a solução foi o Teleamigos, que está gerando uma receita mensal de Cr\$ 25 milhões. O Teleamigos também começará a funcionar neste mês em Santa Maria e Santo Ângelo.

ANEXO VII

• Administração e Serviços

MARKETING

As alternativas da Telebrás

por Daniela Chiarelli
de São Paulo

Mais que vender telefones, vender seu uso. Esta é a síntese da estratégia que a Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebrás) vem adotando para contornar a política de contenção de investimentos das estatais que impossibilita substanciais ampliações na rede. Para avançar da idéia à prática, a Telebrás — que controla 29 empresas de telefonia, inclusive a Embratel — está colocando mais de 120 serviços à disposição de seus usuários. E, com isso, vem obtendo um inegável êxito: perto de um terço dos Cr\$ 82 bilhões que constituem a receita líquida do Sistema Telebrás em abril é resultante deste esforço.

A idéia é procurar gerar maior tráfego nos nossos equipamentos. Estimular o usuário a utilizar mais amplamente o aparelho, além das formas de comunicação usual", diz Raul Antônio Del Fiol, diretor de marketing da Telebrás. Estes serviços contribuem, em média, com 10% da receita operacional das empresas do Sistema Telebrás, garante, sendo que a sua contribuição para o lucro é de pelo menos 30%. "Em alguns casos eles representam, para as empresas, sair do vermelho", diz. E para tornar esta iniciativa ainda mais atraente, aos olhos da Telebrás, o investimento nestes serviços é pequeno, não chegando a representar mais que 5% do total.

TRAJETÓRIA

Del Fiol explica que esta estratégia ilustra a fase mais recente da trajetória

do Sistema Telebrás. Antes de sua criação, em 1972, os serviços telefônicos no País eram prestados por mais de novecentas empresas. Este período inicial, portanto, marcou o esforço de se procurar agregar neste universo pulverizado em uma empresa por estado ou território da Federação. Esta transformação, explica o diretor de marketing, tornou mais fácil a adoção de procedimentos operacionais comuns, melhorou a alocação dos investimentos e estendeu o sistema nacional de telecomunicações para o interior dos estados. "Antes, o panorama era quase anárquico", avalia Del Fiol.

Paralelamente a esta iniciativa — que continua até hoje —, em 1974 iniciou-se a fase de expansão física, procurando-se atender a uma "demanda quase suplicante", qualifica. Em 1972 existiam, no País, 2,380 milhões de telefones em operação. Em abril deste ano, este número já ultrapassava 10 milhões, 97% do Sistema Telebrás.

INVESTIMENTOS

Mas os investimentos na contratação de terminais começaram a declinar. Contratou-se um milhão de terminais por ano em 1973 e 1974. De 1978 para cá, a média manteve-se em apenas 380 mil terminais. "Crescemos cerca de 15% ao ano, até 1974. Mas continuamos crescendo, agora, a taxas menores, mesmo com menores investimentos", afirma Del Fiol.

"Ao longo do tempo percebemos que não bastava colocar meios para atender à demanda do público. Precisávamos de qualidade



nos serviços." Ele lembra que no Rio, na década de 60, se demorava de 20 a 30 minutos para se obter o sinal de discar, quando os padrões internacionais estabelecem um período de, no máximo, três segundos. "Hoje, conseguimos este resultado em 99% dos casos, nas horas de pico", diz. Um outro índice internacional é o de receber não mais que quatro solicitações a cada 100 aparelhos, por mês, para reparos. Em 1983, o índice médio da Telebrás já chegava a 5,6%.

De 1979 para cá, a organização procurou crescer pelo uso dos equipamentos. "Em face das limitações de investimentos, vislumbramos um cenário que nos indicava seguir este caminho. Tínhamos de pensar

em função do mercado e, ao mesmo tempo, continuar a pensar nas ampliações", diz Del Fiol.

Em 1981, sete programas começaram a ser desenvolvidos, desde a popularização e interiorização do telefone, a seu uso, como um suporte de negócios e simplificação da vida. Cada programa destes previa uma série de novos serviços, que iriam ser implantados por cada empresa do sistema conforme seu mercado.

O esforço da Telebrás prossegue, com agressividade, em procurar ensinar as empresas como trabalhar via telefone. "Ensina-mos a metodologia adequada e quais os equipamentos necessários para se conseguir, por exemplo, vender

baterias e imóveis por telefone", diz Del Fiol.

RESULTADOS

Todas estas iniciativas têm dado resultados. Este ano, a Telebrás deverá trabalhar com o nível de investimento mais baixo da última década — Cr\$ 1,213 trilhão, caso este valor não se altere. Em compensação, está operando com apenas 7,6% de recursos de terceiros, e os recursos próprios contribuem com cerca de 65% do total. Em 1976, eles significavam apenas 11%. Também neste ano, o grau de endividamento da empresa é de cerca de 40%. Em 1977, era de aproximadamente 98%. "E estes resultados foram obtidos mesmo com duas máximas", diz Del Fiol.

ANEXO VIII

Especificada, conta da CRT seria quilométrica

Empresa diz que é inviável projeto que obriga identificação das chamadas

Por MARIA LÚCIA FRÓES

Editoria Local/ZH

Se adotado o projeto do deputado Francisco Déqui (PDT) que obriga a Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações (CRT) a identificar nas contas mensais os números dos telefones chamados, data, horário de início e do término da conversação, como forma de proporcionar um efetivo controle dos "impulsos" — ou a multimedição — essas, as contas dos assinantes, seriam quilométricas. Foi o que afirmou ontem, ao depor na Comissão de Obras Públicas, da Assembléia Legislativa, o diretor-presidente da CRT, Athos Rodrigues. Num lance inusitado, o dirigente da estatal surpreendeu todos com a apresentação da conta do próprio de-

putado Francisco Déqui — no valor aproximado de Cr\$ 130 mil — que se estendeu por todo o comprimento da sala de reuniões. Tentando provar a inviabilidade da proposta do deputado, Athos Rodrigues ainda citou que só em Porto Alegre há 170 mil terminais telefônicos e que só em papel a empresa seria obrigada a investir Cr\$ 14 milhões mensais que, certamente, o próprio Correio se recusaria entregar nos domicílios de cada assinante.

Na reunião Athos Rodrigues esclareceu ainda questões relativas à Telefonia Rural, Fundo Nacional de Telecomunicações, implantação de novas Centrais Automáticas no Estado, Situação Econômica e Técnica da Companhia. Nesses últimos oito meses, disse ele que tem tentado fazer da CRT uma

empresa ágil, dinâmica e dirigida ao usuário. "Nossa empresa está com dificuldades financeiras, mas tem diretrizes determinadas, com as quais pretende vencer essas etapas. Quando assumi a empresa encontrei altamente endividada e precisando de definições. Só para dar um exemplo, no mês de junho de 83 foi encerrado com Cr\$ 20 bilhões negativos.

Em dezembro, a dívida já estava em Cr\$ 50 bilhões, o que fez com que a CRT fosse a empresa a apresentar a maior dívida entre as estatais gaúchas".

O presidente da CRT disse ainda que esse endividamento foi feito em função de empréstimos, realizados para atender a demanda dos usuários, que pediam mais telefones, mais linhas de processamento de dados, mais expansão.

Dívidas chegam a Cr\$ 300 bilhões

Após a exposição inicial, ao presidente da Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações (CRT), foi feita uma série de perguntas elaboradas pela Assessoria de Imprensa da Comissão de Obras Públicas, às quais Athos Rodrigues respondeu como segue: O que Vossa Senhoria poderia referir sobre o elevado grau de endividamento da CRT, hoje superior a Cr\$ 300 bilhões?

Athos Rodrigues — Sem dúvida, a CRT foi a empresa gaúcha que, em 83, apresentou o maior prejuízo de todas as estatais gaúchas. E isto porque os empréstimos foram a fonte de custeio de todo o programa de extensão levado a cabo entre 1980 e 1984. Desses Cr\$ 305 bilhões de empréstimos, Cr\$ 230 bilhões foram feitos em moeda estrangeira e os restantes Cr\$ 75 bilhões em moeda nacional. Mas a implantação desta infra-estrutura foi extremamente necessária, pois, do contrário, o Rio Grande do Sul estaria isolado do resto do País. Mesmo assim, ainda estamos com 105 municípios em situação crítica. Mas nossa meta é sanar as dificuldades fazendo a expansão, que provocará um consequente aumento da receita.

A Telebrás (Ministério das Comunicações) continua exercendo pressão sobre a CRT, visando a sua absorção?

Athos Rodrigues — Bem, esse é um assunto polêmico. A Telebrás é uma empresa nacional que, salvo a CRT, controla todas as empresas de comunicação do Estado. Mas não há pressão, há um apoio integrado com posição definida pelo Governo do Estado. A CRT é uma empresa viável e é do Rio Grande do Sul.

Constatamos, nos últimos tempos, uma grande publicidade sobre o plano de Telefonia Rural. Mas temos recebido manifestações, de determinados prefeitos, reclamando da morosidade e do alto custo para os municípios, que enfrentam problemas financeiros de toda a ordem. O que diz Vossa Senhoria sobre este plano, que é meritório, pois leva os benefícios do telefone aos mais distantes recantos do nosso Rio Grande?

Athos Rodrigues — Em primeiro lugar, não achamos que o programa seja moroso, pelo contrário, ele está extremamente ágil. Veja bem, ele foi lançado no dia 15 de março deste ano, três meses depois que eu assumi a presidência da CRT, e, a partir de outubro deste ano, já vamos começar a entregar dez telefones por mês. E, só de março a agosto deste ano, já assinamos contrato com mais 20 municípios. Quanto aos custos, queremos salientar que o programa será desenvolvido com os Cr\$ 40 bilhões fornecidos pelo Governo, obtidos através de recursos repassados do Tesouro do Estado. Através de um remanejamento interno, a CRT entrará com Cr\$ 4 bilhões e, a cada prefeitura, caberá quantia de 175 ORTNs, para que o município seja incluído no programa. Nossa intenção é de,

municípios do Rio Grande do Sul com telefones públicos.

Com relação ao Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), cobrado dos assinantes na base de 30% dos serviços, Vossa Senhoria não concorda que é injusta e até ilegal esta cobrança, alvo, segundo temos conhecimento, de inúmeras medidas judiciais?

Athos Rodrigues — O FNT foi criado em 1962 por uma legislação que vigiu por dez anos. É, portanto, uma lei federal, de número 4117. Em 1972, esta lei foi alterada, e a lei 5.093 transformou o recolhimento por tempo indeterminado, transferindo os recursos para o Tesouro Nacional. A CRT cobra o FNT, mas desde 80 não vem recolhendo recursos à União, os está aplicando em seus programas de expansão, todos no Estado e relativos a telecomunicações. Já existe uma proposição que tramita na Secretaria de Planejamento (Seplan) que propõe o pagamento do FNT através de ações da CRT, as quais seriam compradas pela Telebrás e pelo Governo do Estado. Desta forma, resolveríamos a dívida e aplicaríamos todo o FNT no Rio Grande do Sul.

Recentemente, foi submetida à consideração desta Casa, pelo deputado Francisco Déqui, projeto de lei que obriga a CRT a identificar, nas contas telefônicas mensais, os números dos telefones chamados, data, horário do início e do término da conversação, visando a propiciar aos assinantes o controle efetivo da cobrança dos famigerados "impulsos", ou seja, o serviço de multimedição. Qual sua posição sobre o assunto?

Athos Rodrigues — A idéia do aperfeiçoamento do sistema é válida e a nossa diretoria tem mesmo a intenção de aperfeiçoá-lo. Em abril deste ano, com apenas quatro meses de administração, foi mudado o documento que, em termos de multimedição, hoje traz a leitura anterior e a atual. Quanto ao seu projeto (falou se dirigindo a Déqui), devo dizer que temos 170 mil terminais em Porto Alegre e para implantá-lo teremos que gastar, somente em equipamento, a quantia de Cr\$ 19 bilhões 800 milhões e mais Cr\$ 14 milhões em papel para as contas adicionais, que talvez o Correio nem quisesse levar. (Neste momento, Athos Rodrigues abriu sua pasta e puxou uma tira de enorme extensão de papel e que nada mais era do que a conta telefônica do próprio deputado Francisco Déqui, no valor aproximado de Cr\$ 130 mil). Veja bem, disse, dirigindo-se ao deputado pedetista, teríamos que remeter quilômetros e mais quilômetros de papel pelo Correio se quiséssemos fazer este controle todo; no entanto, os usuários poderão dispor de um telefonógrafo que, instalado na Central, poderá discriminar os impulsos se o assinante o desejar. (Athos Rodrigues fez questão, também, de exibir longuíssima conta telefônica, do próprio gabinete, buscando provar a inviabilidade da aplicação do pro-



Athos Rodrigues surpreendeu os deputados com a apresentação da conta especificada de Francisco Déqui, autor do projeto

Arnaldo Chaves/ZH

ANEXO IX

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Secretaria de Energia, Minas e Comunicações



CADASTRO GERAL DE CONTRIBUINTES DOM.F. Nº 92.794.486/0001-03

- 6.2 - Do montante de MCR\$ 69.634.505 do Fundo Nacional de Telecomunicações, MCR\$ 32.346.815 corresponde a correção monetária do principal e MCR\$ 1.766.355 de juros. O valor da correção monetária está contabilizado integralmente como Despesas Não Operacionais (Variações Monetárias) e os juros considerados parte como Despesas de Operações Financeiras (MCR\$ 205.438) e o saldo de MCR\$ 1.560.917 foi compensado com a receita de Juros Sobre Obras em Andamento.
- 6.3 - No exercício anterior, a totalidade dos encargos do Fundo Nacional de Telecomunicações, no montante de MCR\$ 6.385.044, foi contabilizada como Despesas de Operações Financeiras com reflexo somente no resultado operacional.

NOTA 07 - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

- 7.1 - Os empréstimos foram contratados para propiciar a expansão dos serviços telefônicos da Companhia e apresentam a seguinte posição em 31.12.83:

Cr\$ 1.000,00

FONTE	Venc. Final	ENCARGOS	PRINCIPAL		Juros Curto Prazo
			Curto Prazo	Longo Prazo	
Moeda Nacional (1)					
BNDI II	15.09.84	6% a.a. + CM ORTN	1.663.306	—	4.068
BRDE Ref. II	04.01.84	12% a.a. + CM ORTN	7.012.990	—	1.283.375
BRDE	23.01.84	12% a.a. + CM ORTN	—	—	80.489
BADESUL III	02.04.84	12% a.a. + CM ORTN	1.617.490	—	147.392
BADESUL III	02.05.84	12% a.a. + CM ORTN	7.035.214	—	561.722
BADESUL IV	01.06.84	12% a.a. + CM ORTN	3.949.400	—	776.230
TOTAL (1)			21.278.400	—	2.853.276
Moeda Estrangeira (2)					
Bank of London	22.12.88	2,0% / LIBOR + VC + FLAT 3,5% a.a.	1.640.000	6.560.000	34.167
Citi Bank III	06.03.89	1,375% / LIBOR + VC + FLAT 1 1/8 a.a.	674.697	3.050.559	160.548
B. Brasil - Ag. Panamá	29.03.86	0,875% / LIBOR + VC a.a.	3.476.799	5.215.210	236.012
Multi-Banco Intern.	25.07.88	1,5% / LIBOR + VC a.a.	1.639.999	6.560.001	576.448
Bank of America	03.10.88	1,75% / LIBOR + VC a.a.	2.683.636	10.734.545	313.650
Citi Bank V	25.09.89	2,0% / LIBOR + VC + FLAT 4,0% a.a.	3.278.688	16.401.312	809.294
TOTAL (2)			13.393.819	48.521.627	2.130.119
TOTAL GERAL (1 + 2)			34.672.219	48.521.627	4.983.395

- 7.2 - As garantias oferecidas aos empréstimos são:
Aval do Estado do Rio Grande do Sul; fiança do Banrisul, do BRDE e da Telebrás; Receita Operacional e caução de Títulos.

NOTA 08 - FORNECEDORES

- 8.1 - Os financiamentos obtidos junto a fornecedores apresentam a seguinte composição:

Cr\$ 1.000,00

FORNECEDOR	Venc. Final	ENCARGOS	PRINCIPAL		JUROS*
			Curto Prazo	Longo Prazo	
Moeda Nacional	12.83	12% a.a. + CM ORTN	1.595.871	2.485.261	153.100
Moeda Estrangeira	07.83 a 10.89	0,75% a 2,5% a.a. / LIBOR + VC	10.257.215	47.592.912	3.203.749
TOTAL			11.853.086	50.078.173	3.356.849

* Curto Prazo

- 8.2 - As garantias oferecidas aos financiamentos são:
— caução de Letras de Câmbio e Notas Promissórias.

NOTA 09 - DEBENTURISTAS

O valor de MCR\$ 4.264.516 corresponde ao principal (MCR\$ 3.670.459) acrescido dos encargos do 4º Trimestre (MCR\$ 594.057). O valor de MCR\$ 23.867.981 refere-se a 3.401.970 ORTNs representado por 340.197 debêntures.

As debêntures apresentam as seguintes características:

- Conversíveis em ações preferenciais Classe "B".
- Juros de 11,5% a.a.
- Vencimento:
 - 1ª Série - 31.12.85
 - 2ª Série - 01.10.86
 - 3ª Série - 01.12.87

NOTA 10 - SISTEMA TELEBRÁS - REPASSE

Os Contratos de Financiamento da TELEBRÁS referem-se ao plano de expansão da CRT. Os encargos financeiros são de juros de 1% a.a. a 1 3/8 a.a. acima da LIBOR mais variação cambial (1, 2, 3 e 6), e correção monetária (4 e 5).

Os vencimentos finais dos seis contratos são os seguintes:

TOTAL	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO	VENC. FINAL
1 US\$ 4.120.000,00	US\$ 749.090,90	US\$ 3.370.909,10	04/1989
2 US\$ 2.247.272,73	US\$ 449.454,54	US\$ 1.797.818,19	12/1988
3 US\$ 3.708.000,00	US\$ 285.230,77	US\$ 3.422.769,23	12/1990
4 ORTN 444.253.4528	ORTN 444.253.4528	—	06/1984
5 ORTN 214.770.5030	ORTN 214.770.5030	—	11/1984
6 US\$ 7.666.100,00	US\$ 851.788,89	US\$ 6.814.311,10	09/1988

Todas as amortizações iniciam em 1984, sendo que o valor referido no item (4) poderá ser transformado em aumento de capital, conforme cláusula contratual.

NOTA 11 - RECURSOS PARA AUMENTO DO CAPITAL SOCIAL

- 11.1 - O saldo de MCR\$ 20.634.204 corresponde ao montante dos valores do Plano de Expansão (Autofinanciamento de Assinantes) a ser capitalizado futuramente.

O valor de MCR\$ 7.001.339 (Contribuição para Expansão menos Contratos a Integralizar) será levado a aumento de capital em conformidade com as normas estabelecidas na legislação vigente, descritos na Nota 01, letra "h".

O montante de MCR\$ 13.632.865 corresponde a Contratos de Autofinanciamento ainda em processo de amortização por parte dos contratantes de linhas telefônicas, sendo MCR\$ 9.784.213 a curto prazo e MCR\$ 3.848.652 a longo prazo.

- 11.2 - O valor de MCR\$ 1.339 também será utilizado para aumento do Capital Social, o qual é decorrente de créditos recebidos como participação financeira na contratação de aparelhos telefônicos. No presente exercício, foram capitalizados MCR\$ 1.800.087 por conta do projeto 1.422, e MCR\$ 69.184 por créditos decorrentes da contratação de aparelhos telefônicos, cujo total consta na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

NOTA 12 - CAPITAL SOCIAL

- 12.1 - O Capital Subscrito e Integralizado é de MCR\$ 65.079.005 e está constituído de 47.931.826 ações preferenciais e 41.095.540 ações ordinárias.

Todas as ações são do tipo nominativo, sendo o valor nominal, em 31.12.83, de Cr\$ 731,00. Ambas as classes de ações são remuneradas por dividendos não cumulativos e as ações preferenciais são atribuídos dividendos prioritários de 6% a.a. sobre seu valor nominal.

- 12.2 - O valor patrimonial da ação, em 31.12.83, é de Cr\$ 1.644.962 que corresponde ao valor do Patrimônio Líquido dividido pelo número de ações subscritas, deduzidas das Ações em Tesouraria.

NOTA 13 - EFEITOS DA MAXIDESVALORIZAÇÃO

A maxidesvalorização do cruzeiro, ocorrida em fevereiro de 1983, foi integralmente contabilizada como

NOTA 14 - CONTRATOS DE OBRAS DE REDE

Os contratos firmados para execução de obras de rede totalizam MCR\$ 1.277.356 e serão liquidados à medida que os eventos físicos forem sendo realizados.

NOTA 15 - CONTRATOS DE LEASING

Os contratos de "Leasing" firmados pela Companhia até o exercício de 1983 apresentam o saldo de MCR\$ 22.882.252 e estão discriminados da seguinte forma:

ESPÉCIE	SALDO EM MCR\$	PRAZO
Prédios	22.485.755	8 anos
Equipamentos	396.497	2 e 3 anos
TOTAL	22.882.252	—

NOTA 16 - REMUNERAÇÃO DO INVESTIMENTO

De acordo com a sistemática de cálculo definida pela Resolução nº 43, de 16.12.1966, do CONTEL, a Companhia apurou uma remuneração no presente exercício de MCR\$ 14.766.274 correspondendo a 4,47% a.a..

Considerando uma remuneração de 12% a.a., obteve uma insuficiência, conforme demonstrado no quadro abaixo:

RUBRICAS	1983	1982
Investimento Remunerável Líquido	330.536.375	115.934.883
Lucro Operacional Ajustado - RES: 43/66	14.766.274	3.055.563
Percentual de Remuneração Obtido	4,47	2,64
Limite de Remuneração do Investimento	39.664.365	13.912.186
Insuficiência de Remuneração do Ano	24.898.091	10.856.623
Insuficiência de Remuneração Acumulada	38.573.248	13.675.157

NOTA 17 - DIVIDENDOS

Face ao prejuízo apurado no exercício, no montante de MCR\$ 50.545.391 ajustado com a realização da Reserva de Lucros a Realizar, no valor MCR\$ 4.764.130, nos termos do item III do artigo 202 da Lei nº 6404/76, não houve provisionamento de dividendos aos possuidores de ações ordinárias e preferenciais.

PARECER DOS AUDITORES

31 de janeiro de 1984

Ilmos. Srs.
Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal da
COMPANHIA RIOGRANDENSE DE TELECOMUNICAÇÕES - CRT
Nesta Capital

Examinamos os balanços patrimoniais da COMPANHIA RIOGRANDENSE DE TELECOMUNICAÇÕES - CRT, encerrados em 31 de dezembro de 1983 e 1982 e as respectivas demonstrações dos resultados dos exercícios, das mutações patrimoniais e origens e aplicações dos recursos dos exercícios findos naquelas datas. Nossos exames foram efetuados de acordo com as normas de auditoria geralmente aceitas e, conseqüentemente, incluíram as provas nos registros contábeis e outros procedimentos de auditoria que julgamos necessários nas circunstâncias.

Em nossa opinião, as demonstrações acima referidas, lidas em conjunto com as notas explicativas da Diretoria, representam, adequadamente, a situação patrimonial e financeira da COMPANHIA RIOGRANDENSE DE TELECOMUNICAÇÕES - CRT, em 31 de dezembro de 1983 e 1982, os resultados de suas operações, das mutações patrimoniais e as origens e aplicações de recursos correspondentes aos exercícios findos naquelas datas, de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos, adotados para as companhias de telecomunicações, aplicados de maneira uniforme nos períodos, exceto quanto ao mencionado nas Notas Explicativas nº 6.2 e 6.3.

NARDON, NASI & CIA.
AUDITORES INDEPENDENTES
CRC-RS nº 542

ANTONIO CARLOS NASI
Contador Responsável
CRC-RS nº 13.494

PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal da Companhia Riograndense de Telecomunicações - CRT, tendo examinado o Relatório da Diretoria, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, correspondentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 1983, bem como outros documentos pertinentes, louvando-se no Parecer dos Auditores Independentes Nardon, Nasi & Cia. Ltda. - Auditores Independentes, datado de 31 de janeiro de 1984, e os esclarecimentos dos Diretores, é de opinião de que os referidos documentos e as propostas referentes à Absorção do Prejuízo e de capitalização de Cr\$ 81.281.985.158,00 da Reserva Correção Monetária do Capital Realizado sem emissão de ações, atendem às disposições estatutárias e legais, merecendo aprovação da Assembléia Geral Ordinária.

Porto Alegre, 13 de março de 1984.

FERNANDO TADEU SOLEDADE HABCKOST
MINORU ODA
TULIO JAIRO PIRES DE MACEDO
MIGUEL ALDO BARBOSA FERNANDES
ARY BURGER

MANIFESTAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração da Companhia Riograndense de Telecomunicações - CRT, tendo examinado o Relatório da Diretoria e as Demonstrações Financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 1983, ante os esclarecimentos prestados pelo Sr. Diretor Financeiro, considerando o Parecer favorável do Conselho Fiscal, aprova os referidos documentos e propõe sua aprovação por parte dos Senhores Acionistas.

Porto Alegre, 13 de março de 1984.

ATHOS RODRIGUES
JAYME MIRANDA MARIATH
HERMANN CLAUDIO BOJUNGA
LAURO SANTOS ROCHA
JOÃO CARLOS MARIENSE ESCOBAR
HEITOR GALANT



O RIO GRANDE SOMOS NÓS.
FAÇA A SUA PARTE.

GOVERNO JAIR SOARES

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Secretaria de Energia, Minas e Comunicações



CADASTRO GERAL DE CONTRIBUINTES DO M.F. Nº 92.794.486/0001-03

Sociedade Anônima de Capital Autorizado
Av. Borges de Medeiros, 512 - Porto Alegre - RSCapital Autorizado: 100.000.000 de ações
Capital Subscrito e Integralizado: Cr\$ 65.079.004.546,00

RELATÓRIO DA DIRETORIA DO EXERCÍCIO DE 1983

Senhores Acionistas:

Em cumprimento aos dispositivos legais e estatutários, submetemos à apreciação de Vossas Senhorias o presente Relatório, acompanhado das Demonstrações Financeiras e respectivas Notas Explicativas, com o Parecer dos Auditores Independentes e o Parecer do Conselho Fiscal, referentes ao exercício de 1983.

A Companhia, buscando dotar o Estado de uma adequada estrutura de telecomunicações, prosseguiu com especial ênfase à execução dos Programas de Expansão de números 9, 10 e 11. Em 1983, a CRT adicionou 19.015 terminais telefônicos à sua planta, contando, atualmente, com uma capacidade instalada de 384.724 terminais.

Foram integradas ao Sistema Nacional de Discagem Direta a Distância — DDD/DDI, no exercício, 8 sedes municipais, totalizando 120 o número de municípios com acesso a este serviço.

Convém salientar que ao final dos Programas de Expansão em andamento, terá a CRT infraestrutura pronta que possibilitará a implantação de novos terminais em menores prazos e a mais baixos custos, com ganhos crescentes de escala. Com estas características, foi aprovado o Programa número 12, que ampliará a planta telefônica existente em mais 54.000 terminais, abrangendo 36 sedes municipais.

Foram aprovados, também, para implantação a partir de 1984, programas de atendimento a serviços de uso coletivo, com elevado bônus social, como a popularização do uso de telefone (uso comunitário) e a interiorização das comunicações (telefonia rural), os quais contarão com a participação financeira da CRT, do Governo do Estado, das Prefeituras Municipais e das comunidades. Com a execução desses programas, todos os Municípios gaúchos passarão a usufruir das vantagens proporcionadas por esse tipo de serviço.

A contínua preocupação de atendimento à coletividade vem provocando constante atualização e modernização dos serviços prestados, com o objetivo de mantê-los dentro dos padrões de eficiência, utilidade e rentabilidade.

No exercício ora findo, a Companhia apurou prejuízo no valor de MCR\$ 50.545.391, sendo de se destacar que esse prejuízo foi fortemente influenciado por fatores alheios à ação gerencial da Empresa, de modo especial quanto aos efeitos do excedente da variação cambial em relação a ORTN, no montante de MCR\$ 49.443.760, face, basicamente, a mádesvalorização do cruzeiro em relação ao dólar americano, ocorrida em fevereiro de 1983.

AGRADECIMENTOS

Ao encerrar as atividades relativas a mais um exercício, a Diretoria da Companhia Riograndense de Telecomunicações deseja expressar seu agradecimento ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul, à Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS e aos Senhores Acionistas, pelo apoio e estímulo recebidos.

Da mesma forma, manifesta seus agradecimentos aos servidores da Empresa, usuários, fornecedores de materiais e serviços, às diversas entidades públicas e privadas e aos estabelecimentos de crédito, que de diversas formas colaboraram para o desenvolvimento da CRT.

Agradecemos, também, muito especialmente, aos senhores membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, pela confiança depositada.

Porto Alegre, 1º de fevereiro de 1984.

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA A ABSORÇÃO DO PREJUÍZO

Senhores Acionistas:

Em cumprimento aos dispositivos legais que regem a matéria, esta Administração propõe a Vossas Senhorias que o Prejuízo do Exercício, no valor de MCR\$ 50.545.391, considerando a realização da Reserva de Lucros a Realizar no montante de MCR\$ 4.764.130, Ajustes de Exercícios Anteriores, inclusive correção monetária (MCR\$ 18.717) e Outras Movimentações Patrimoniais no valor de MCR\$ 2.504 e de conformidade com o Parágrafo Único do Art. 189 e item I do Art. 200 da Lei 6404/76, seja absorvido da seguinte forma:

1) Reservas de Lucros	MCR\$	32.339.574
a) Reserva de Lucros a Realizar	MCR\$	28.405.190
b) Reserva Legal	MCR\$	3.934.384
2) Reservas de Capital	MCR\$	13.462.908
a) Ágio na Subscrição de Ações	MCR\$	3.574.679
b) Doações e Subvenções para Investimentos	MCR\$	261.246
c) Juros Sobre Obras em Andamento	MCR\$	1.046.703
d) Outras Reservas de Capital	MCR\$	8.882
e) Correção Monetária do Capital Realizado	MCR\$	8.571.338
TOTAL	MCR\$	45.802.482

Porto Alegre, 1º de fevereiro de 1984.

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31.12.83

(Cr\$ 1.000,00)

ATIVO			PASSIVO		
	1983	1982		1983	1982
ATIVO CIRCULANTE	24.256.735	11.345.663	PASSIVO CIRCULANTE	164.962.177	50.522.179
Disponibilidades	555.392	279.240	Obrigações	98.145.173	27.939.941
Caixa e Bancos	555.392	279.240	Fornecedores	20.788.586	6.187.175
Direitos Realizáveis	22.451.036	10.494.692	Tributos	378.569	144.025
Contas a Receber de Serviços	16.150.336	7.222.412	Débitos com Empresas do Sistema Telebrás	65.757	61.979
Menos: Provisão para Devedores Duvidosos	(18.411)	(12.711)	Valores de Terceiros (Nota 06)	71.439.356	19.328.875
Aplicações Financeiras	839.375	828.021	Encargos com Pessoal	921.137	453.009
Almoxarifado de Operação (Nota 02)	1.491.849	893.743	Dividendos Provisionados	—	812.223
Recursos Vinculados	2.516.242	203.737	Dividendos a Pagar	858.206	296.038
Depósitos Especiais	39.914	352.527	Outras Obrigações	3.693.562	656.617
Créditos com Empresas do Sistema Telebrás	7.573	2.061	Credores por Financiamento	66.817.004	22.582.238
Títulos a Receber	228.470	5.425	Instituições Financeiras (Nota 07)		
Adiantamentos a Fornecedores	240.843	29.578	Moeda Nacional	24.131.676	11.953.566
Outros Direitos	904.845	969.899	Moeda Estrangeira	15.523.940	3.030.046
Aplicações em Despesa - Período Seguinte	1.250.307	571.731	Fundação CRT (Nota 05)	264.530	103.100
Seguros	67.318	65.392	Fornecedores (Nota 08)	15.209.935	5.593.328
13º Salário	124.749	89.823	Debenturistas (Nota 09)	4.264.516	197.330
Férias	418.544	196.295	Sistema Telebrás - Repasse (Nota 10)	7.422.407	1.704.868
Despesas Financeiras	580.801	160.653	PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	142.161.613	47.836.330
Outras Aplicações	58.895	59.568	Obrigações	756.513	486.965
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	1.975.420	1.152.008	Tributos	630.323	444.355
Direitos Realizáveis	992.044	873.041	Financiamento de Assinantes	53.791	42.610
Almoxarifado de Operação	—	638.581	Débitos com Empresas do Sistema Telebrás	72.399	—
Aplicações Diversas	992.044	43.698	Credores por Financiamento	141.405.100	47.349.365
Outros Direitos	—	190.762	Instituições Financeiras (Nota 07)		
Direitos Realizáveis Não Vinculados a Prazo	983.376	278.967	Moeda Nacional	—	3.381.534
Créditos com Coligadas Controladas e Acionista Controlador	983.376	278.967	Moeda Estrangeira	48.521.628	15.838.553
ATIVO PERMANENTE	434.355.081	160.104.852	Fundação CRT (Nota 05)	3.788.003	1.579.250
Investimentos	1.692.660	542.987	Fornecedores (Nota 08)	50.078.173	14.854.621
Participação do Capital em Coligada	1.265.224	493.113	Debenturistas (Nota 09)	23.857.981	7.152.694
Outros Investimentos	427.436	49.874	Sistema Telebrás - Repasse (Nota 10)	15.159.315	4.482.713
Imobilizado	397.566.398	147.006.584	OUTROS VALORES	7.002.678	4.665.465
Bens e Instalações em Serviço (Nota 03)	382.639.400	127.894.519	Recursos para Aumento do Capital Social (Nota 11)	7.002.678	4.665.465
Bens Intangíveis	4.263	1.661	Contribuição para Expansão	20.634.204	11.864.988
Diversas Propriedades	4.598	587	Menos: Contratos a Integralizar	(13.632.865)	(7.302.622)
Menos: Depreciações e Amortizações Acumuladas	(104.594.187)	(31.062.821)	Recursos do Estado do Rio Grande do Sul	1.339	103.099
Obras em Andamento (Nota 04)	119.432.039	50.145.212	RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS	76.691	—
Bens Destinados a Venda	80.285	27.426	Receitas de Exercícios Futuros	24.371	—
Diferido	35.096.023	12.555.281	Crédito Imposto de Renda a Realizar	52.320	—
Despesas com Pesquisa e Desenvolvimento	52.170	15.535	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	146.384.077	69.578.549
Beneficências em Propriedade da Terceira	388.564	170.846	Capital Social (Nota 12)	65.079.005	29.777.003
Estradas de Acesso	105.456	41.101	Reservas	81.333.829	39.812.411
Juros Durante a Construção	31.792.456	10.193.529	Reservas de Capital	81.333.829	25.351.469
Contribuição a Fundação CRT (Nota 05)	4.533.975	1.767.069	Reservas de Lucros	—	14.460.942
Gastos de Bens Arrendados	3.352.010	998.332	Menos: Ações em Tesouraria	(28.757)	(10.865)
Outros Diferimentos	1.664.644	518.850	TOTAL DO ATIVO	460.587.236	172.602.523
Menos: Amortização Acumulada	(6.793.252)	(1.160.001)	TOTAL DO PASSIVO	460.587.236	172.602.523

Athos Rodrigues
Presidente
CPF 060559630/87Jaime Souza de Marco
Diretor Técnico
CPF 056740260/68João dos Santos Farinatti
Diretor Financeiro
CPF 009715100/91Lauro Santos Rocha
Diretor de Operações
CPF 009568390/72Júlio César Felipe
Diretor Administrativo
CPF 125213530/00Bruno Gilberto Becker
Auditor Interno
Reg. CRC-RS 19679
CPF 011449280/87Celso Vaz Corrêa
Contador
Reg. CRC-RS 25752
CPF 125380430/34

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
Secretaria de Energia, Minas e Comunicações



CADASTRO GERAL DE CONTRIBUINTES DO M.F. Nº 92.794.486/0001-03

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO FINDO EM 31.12.83

Cr\$ 1.000,00

	1983	1982
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	67.999.547	27.502.894
Serviços Prestados.....		
Serviço Local.....	8.128.002	3.257.967
Serviço Interurbano.....	42.807.511	17.505.899
Serviço Medido.....	15.921.206	6.226.276
Outros.....	1.142.828	512.752
DEDUÇÕES DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA		
Contribuição ao PASEP.....	(543.996)	(220.024)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	67.455.551	27.282.870
Custos dos Serviços.....		
Operação do Serviço.....	(39.390.412)	(12.894.659)
LUCRO BRUTO	28.065.139	14.388.211
RECEITAS/(DESPESAS) OPERACIONAIS	(43.286.969)	(18.733.830)
Comercialização do Serviço.....	(4.207.721)	(2.127.882)
Despesas Gerais e Administrativas.....	(13.782.705)	(9.037.002)
Despesas de Operações Financeiras.....	(28.690.272)	(8.574.210)
Menos: Receitas de Operações Financeiras.....	5.713.640	1.416.050
Programa de Alimentação do Trabalhador.....	(695.124)	(425.730)
Outras Despesas Operacionais.....	(2.588.728)	(616.224)
Outras Receitas Operacionais.....	963.941	631.168
PREJUÍZO OPERACIONAL	(15.221.830)	(4.345.619)
Receitas Não Operacionais.....	7.563.963	4.015.748
Receitas de Autofinanciamento.....	3.741.828	2.626.519
Receitas de Baixas do Imobilizado.....	1.333.712	450.347
Doações Recebidas.....	1.344.574	490.581
Mutações e Regularizações.....	668.304	240.115
Outras Receitas Não Operacionais.....	475.545	208.186
Despesas Não Operacionais.....	(2.758.836)	(2.630.433)
Resultado Inflacionário.....	(40.128.688)	10.793.157
Saldo da Correção Monetária.....	149.290.782	45.096.327
Variações Monetárias S/Empréstimos e Financiamentos para o Ativo Permanente (Nota 13).....	(189.419.470)	(34.303.170)
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	(50.545.391)	7.832.853
DEDUÇÕES DO RESULTADO	—	(103.529)
PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	—	103.529
LUCRO/(PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(50.545.391)	7.729.324
Cr\$ POR AÇÕES DO CAPITAL SOCIAL.....	(567,75)	102,53

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31.12.83 E 31.12.82

(Cr\$ 1.000,00)

RUBRICAS DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Capital Social Realizado	RESERVAS DE CAPITAL					RESERVAS DE LUCROS			Lucros ou (Prejuízos) Acumulados	Ações em Tesouraria	Total do Patrimônio Líquido
		Correção Monetária do Capital Realizado	Ágio na Subscrição de Ações	Doações e Subvenções para Investimentos	Juros Sobre Obras em Andamento	Outras Reservas de Capital	Reserva Legal	Reserva de Lucros a Realizar	Outras Reservas de Lucros			
Saldo em 31 de dezembro de 1981.....	11.796.364	10.514.018	368.798	275.875	—	—	579.953	3.528.783	36.991	84.746	(3.457)	27.182.071
Ajustes de Exercícios Anteriores.....										(619.944)		(619.944)
Reversão de Reservas.....								(644.987)		644.987		
Lucro Líquido do Exercício.....										7.729.324		7.729.324
Destinações Propostas:												
Reserva Legal.....							386.468			(386.466)		
Reservas de Lucros a Realizar.....								6.593.880		(6.593.830)		
Dividendos.....										(812.223)		(812.223)
Aumento do Capital Social:												
Recursos do Autofinanciamento.....	5.084.691		905.575									5.990.266
Recursos da Telebrás.....	1.072.688		191.357									1.264.045
Recursos do Estado do Rio Grande do Sul.....	552.476		98.554									651.030
Reservas.....	11.193.278	(10.511.612)	(368.798)	(275.875)					(36.991)			
Lucros.....	77.508									(77.508)		
Doações e Subvenções para Investimentos.....				37.855								37.855
Aquisição de Ações em Tesouraria.....											(39.514)	(39.514)
Venda de Ações em Tesouraria.....				5.743				516		(1.384)	33.874	38.749
Correção Monetária do Patrimônio Líquido.....		23.864.265	233.832	11.115			566.983	3.449.864		32.348	(1.768)	28.156.890
Saldo em 31 de dezembro de 1982.....	29.777.003	23.866.671	1.435.061	48.970	—	767	1.533.402	12.927.540	—	—	(10.866)	69.578.549
Ajustes de Exercícios Anteriores.....										(13.724)		(13.724)
Reversão de Reservas.....										(4.764.130)		(4.764.130)
Prejuízo Líquido do Exercício.....										(50.545.391)		(50.545.391)
Destinações Propostas:												
Absorção de Prejuízos.....		(8.571.398)	(3.574.679)	(261.246)	(1.046.703)	(8.882)	(3.934.384)	(28.405.190)	—	45.802.482		
Aumento do Capital Social:												
Recursos do Autofinanciamento.....	5.357.871		1.408.821									6.766.692
Recursos da Telebrás.....	3.134.830		824.697									3.959.527
Recursos do Estado do Rio Grande do Sul.....	1.480.000		389.269									1.869.271
Reservas.....	25.329.299	(23.844.501)	(1.435.061)	(48.970)	—	(767)						
Juros Sobre Obras em Andamento.....					1.046.703							1.046.703
Doações e Subvenções para Investimentos.....				120.924								120.924
Aquisição de Ações em Tesouraria.....											(39.464)	(39.464)
Venda de Ações em Tesouraria.....											35.208	35.208
Correção Monetária do Patrimônio Líquido.....		89.883.057	943.007	140.322	—	3.772	2.400.982	20.241.780	—	(4.993)	(11.028)	113.596.899
Outras Movimentações Patrimoniais.....			8.885			5.110				(2.504)	(2.606)	8.885
Saldo em 31 de dezembro de 1983.....	65.079.005	81.333.829	—	—	—	—	—	—	—	—	(28.757)	146.384.077

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
Secretaria de Energia, Minas e Comunicações



CADASTRO GERAL DE CONTRIBUINTES DO M.F. Nº 92.794.486/0001-03

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DOS RECURSOS
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1983 E 1982
(Cr\$ 1.000,00)

	1983	1982
ORIGENS DOS RECURSOS		
Lucro Líquido do Exercício	(50.545.391)	7.729.324
Despesas (Receitas) que Não Envolvem Capital de Giro	(34.402.124)	(22.783.567)
Depreciação e Amortização do Imobilizado Diferido	21.458.827	5.578.645
Valor Residual das Imobilizações Baixadas	1.537.131	487.999
Variação Cambial, Correção Monetária, Juros e Outros Encargos Exigíveis a Longo Prazo	98.506.847	22.084.168
Saldo da Correção Monetária	(149.290.782)	(45.096.327)
Despesas Financeiras de Expansão Capitalizadas	(6.690.838)	(5.939.225)
Imposto de Renda Diferido	—	101.173
Variação dos Resultados de Exercícios Futuros	76.691	—
TOTAL DOS RECURSOS GERADOS PELA ATIVIDADE ECONÔMICA	(84.947.515)	(15.054.243)
Aumento do Passivo Exigível a Longo Prazo	11.081.517	9.072.652
Instituições Financeiras	4.359.349	7.064.523
Fornecedores	2.485.260	—
Debenturistas	4.039.407	1.982.358
Obrigações	197.501	25.771
Recursos para Aumento do Capital Social	2.337.213	—
Contribuições para Expansão	2.337.213	—
Aumento do Capital Social	9.972.703	6.709.855
Recursos da Telebrás	3.134.830	1.072.688
Recursos de Autofinanciamento	5.357.871	5.084.691
Recursos do Estado do Rio Grande do Sul	1.480.002	552.476
Ajustes de Exercícios Anteriores	(13.724)	(619.944)
Agio na Subscrição de Ações	2.631.672	1.195.486
Doações e Subvenções para Investimentos	120.924	37.855
Venda de Ações em Tesouraria	35.206	38.749
Imposto de Renda que não Afeta o Capital de Giro	—	172.926
TOTAL DAS ORIGENS	(58.782.004)	1.553.336
APLICAÇÃO DOS RECURSOS		
Aumento do Ativo Realizável a Longo Prazo	823.412	600.475
Aumento do Ativo Permanente	26.620.965	21.339.020
Investimentos	90.340	—
Imobilizado	25.773.828	20.057.324
Diferido	756.797	1.281.696
Redução do Passivo Exigível a Longo Prazo	15.263.081	9.212.530
Instituições Financeiras	10.296.015	6.083.064
Sistema Telebrás - RPPS	590.127	28.720
Fornecedores	2.633.787	3.080.639
Debenturistas	1.430.539	—
Obrigações	312.613	20.107
Redução dos Recursos para Aumento do Capital Social	—	566.921
Contribuições para Expansão	—	76.029
Recursos da Telebrás	—	380.000
Recursos do Estado do Rio Grande do Sul	—	110.892
Aquisição de Ações Próprias	39.464	39.514
Dividendos Provisionados	—	812.223
TOTAL DAS APLICAÇÕES	42.746.922	32.570.683
Redução do Capital Circulante Líquido	(101.528.926)	(31.017.347)

	31.12.83	31.12.82	31.12.81	REDUÇÃO	REDUÇÃO
ATIVO CIRCULANTE	24.256.735	11.345.663	8.439.363	12.911.072	2.906.300
PASSIVO CIRCULANTE	164.962.177	50.522.179	16.698.532	114.439.998	33.923.647
CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	(140.705.442)	(39.176.516)	(8.159.169)	(101.528.926)	(31.017.347)

NOTAS EXPLICATIVAS DA DIRETORIA
SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
ENCERRADAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1983

NOTA 01 - PRINCIPAIS DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS

- a) Base de Preparação das Demonstrações Financeiras:
As demonstrações financeiras foram elaboradas de conformidade com as disposições da Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976 (com as Normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM), e com as Normas aplicáveis às concessionárias de serviços públicos de telecomunicações.
- b) Base de Remuneração:
Segundo o Código Brasileiro de Telecomunicações, as tarifas são estabelecidas pelo poder público, com base no conceito de serviços ao custo acrescido de remuneração de 12% ao ano sobre o investimento remunerável, apurado conforme disposições da Resolução nº 43/66 do Conselho Nacional de Telecomunicações (sucedido pela Secretaria Geral do Ministério das Comunicações), com a redação dada pela Portaria nº 1.381/78, do Senhor Ministro das Comunicações. Tais dispositivos determinam que anualmente seja apurado excesso ou insuficiência de resultado decorrente de tarifas em vigor.
- c) Provisão para Devedores Duvidosos:
E constituída até o limite que se estima ser suficiente para cobrir possíveis perdas na realização de contas a receber.
- d) Almojarifado de Operação:
Os estoques de Materiais para Consumo e Operação, Papelaria e Material de Expediente, Materiais em Trânsito e Outros Materiais estão avaliados aos respectivos preços médios. Os Materiais em Processo de Fabricação estão valorizados ao custo de produção. Os Materiais em Processo de Recuperação estão avaliados ao preço médio acrescidos dos custos de recuperação até o estágio respectivo.
- e) Investimentos:
Estão registrados pelo custo de aquisição, mais correção monetária.
- f) Imobilizado:
O valor do imobilizado está registrado pelo custo de aquisição e/ou construção, menos depreciação acumulada, corrigidos monetariamente.
A depreciação sobre o custo corrigido é calculada pelo método linear a taxas variáveis. As taxas de depreciação utilizadas estão de acordo com a expectativa de vida útil do bem e estão em linha com as aceitas pela legislação do Imposto de Renda e do Serviço Público de Telecomunicações.
Os gastos com a manutenção e reparo são contabilizados quando incorridos, os que representam melhorias são capitalizados, enquanto os demais são debitados no resultado.
Os materiais vinculados a obras estão apresentados juntamente com o saldo de Obras em Andamento.

g) Diferido:

As amortizações do Diferido são calculadas pelo método linear, no prazo de 10 anos para os Juros Sobre Obras em Andamento e para as Estradas de Acesso, e para os demais itens de acordo com contratos específicos.

Os gastos de bens arrendados, enquanto os mesmos não estiverem em serviço, são diferidos. A amortização dos valores diferidos é feita a partir da entrada dos bens em serviço, em função do período remanescente de vigência dos contratos de arrendamento mercantil.

h) Recursos para Aumento do Capital Social — Contribuição para Expansão:

São parcelas pagas pelos promitentes-assinantes, vinculadas às participações financeiras contratadas sob a égide da Portaria nº 1361/77 do MINICOM. Após a integralização, a Companhia resgata estes créditos (preço a vista na data dos contratos respectivo), através de aumentos de capital, emitindo ações ao preço de emissão correspondente ao valor patrimonial da ação.

O valor patrimonial aqui referido é o apurado no fim do exercício social anterior àquele em que ocorreu a capitalização. A diferença entre os preços a prazo e a vista das parcelas recebidas é registrada como receita pela Companhia.

Os valores de contratos não integralizados e também os integralizados ainda não capitalizados estão classificados no Passivo — Outros Valores.

i) Juros Sobre Obras em Andamento:

De acordo com a Resolução nº 43/66 do CONTEL e Portaria nº 1.381/78 do MINICOM, mensalmente são calculados juros de 12% ao ano sobre o saldo da conta de Obras em Andamento, e contabilizados a débito da referida conta e a crédito de receitas não operacionais. A partir do momento em que os bens e instalações entram em serviço, os respectivos juros são transferidos para o Ativo Diferido para amortização em 10 anos.

Ao final do exercício, se o valor dos Juros Sobre Obras em Andamento, contabilizado como receita não operacional, for superior ao valor das despesas financeiras efetivamente incorridas para financiar as Obras em Andamento financiada por capitais próprios, é transferida diretamente para Reserva de Capital.

j) Efeitos Inflacionários:

Os efeitos inflacionários foram reconhecidos através da correção monetária do Ativo Permanente e do Patrimônio Líquido com base na variação da ORTN, sendo o saldo considerado na apuração do resultado do exercício.

Os demais valores suscetíveis de correção ou variação cambial, registrados em outras contas que compõem as demonstrações financeiras, também foram atualizados até a data do encerramento do exercício e considerados na apuração do resultado.

NOTA 02 — ALMOXARIFADO DE OPERAÇÃO

O valor de MCR\$ 1.491.849 corresponde aos materiais existentes nos almoxarifados da Matriz e das Filiais, distribuídos da seguinte forma:

— Materiais para Consumo e Operação	MCR\$ 1.092.912
— Papelaria e Material de Expediente	MCR\$ 40.138
— Materiais em Trânsito	MCR\$ 9.704
— Materiais em Processo de Fabricação e Recuperação	MCR\$ 248.928
— Materiais em Poder de Terceiros	MCR\$ 20.976
— Outros Materiais	MCR\$ 79.191
TOTAL	MCR\$ 1.491.849

A classificação em curto e longo prazo é considerada em função da rotatividade dos estoques.

NOTA 03 - BENS E INSTALAÇÕES EM SERVIÇO

3.1 - O valor de MCR\$ 382.639.400 corresponde a Bens e Instalações em Serviço e está constituído das seguintes contas:

— Rede Local	MCR\$ 254.802.509
— Rede Interurbana	MCR\$ 79.754.983
— Rede de Assinantes	MCR\$ 37.024.111
— Propriedades e Equipamento Comum	MCR\$ 10.990.258
— Equipamento de Centrais Fonográficas	MCR\$ 57.539
TOTAL	MCR\$ 382.639.400

3.2 - Em função da atividade operacional da Companhia não há viabilidade de inspeção física sistemática de determinados bens do imobilizado, sendo os controles efetuados quando dos registros contábeis e implantação no sistema de controle patrimonial, exceto com relação aos bens passíveis de marcação física que são inventariados periodicamente.

3.3 - A depreciação apropriada no resultado do exercício corresponde a MCR\$ 18.891.426.

NOTA 04 - OBRAS EM ANDAMENTO

4.1 - O saldo das Obras em Andamento corresponde aos valores investidos em decorrência da expansão dos serviços telefônicos.

As obras respectivas estão financiadas por recursos de terceiros, analisadas nas Notas 07, 08, 09 e 10, e por recursos próprios da Companhia.

4.2 - Os juros no exercício, calculados conforme descrito na letra "i" da Nota 01, montam a MCR\$ 7.737.541.

4.3 - No exercício de 1983 foram transferidos MCR\$ 26.623.677 de Obras em Andamento para Bens e Instalações em Serviço, em função da conclusão das obras respectivas.

4.4 - Estão considerados no saldo de Obras em Andamento os Estoques de Materiais Vinculados a Obras no montante de MCR\$ 7.879.809 já considerada a correção monetária e os juros sobre Obras em Andamento.

NOTA 05 - CONTRIBUIÇÃO FUNDAÇÃO - CRT

5.1 - O valor de MCR\$ 4.533.975 contabilizado no Ativo Permanente Diferido está sendo amortizado em 10 anos, conforme legislação vigente.

5.2 - Os financiamentos obtidos junto à Fundação — CRT apresentam a seguinte composição:

Cr\$ 1.000,00

ESPÉCIE	Venc. Final	ENCARGOS	PRINCIPAL		Juros Curto Prazo
			Curto Prazo	Longo Prazo	
Reserva Matemática - Riscos Expirados	09.99	6% a.a. + CM ORTN	251.888	3.715.340	—
Imóvel	06.89	12% a.a. + CM ORTN	12.130	72.663	512
TOTAL			264.018	3.788.003	512

Os valores demonstrados como Reserva Matemática - Riscos Expirados correspondem a obrigação da Companhia, como entidade mantenedora da Fundação - CRT, de integralizar a reserva citada, conforme deliberação do Conselho de Administração da CRT, em reunião de 14.04.80.

NOTA 06 - VALORES DE TERCEIROS

6.1 - Os Valores de Terceiros estão constituídos da seguinte forma:

— Listas Telefônicas	MCR\$ 3.691
— Tráfego Mútuo	MCR\$ 1.445.155
— Fundo Nacional de Telecomunicações	MCR\$ 69.034.505
— Chamadas a Cobrar (ACB)	MCR\$ 283.902
— Imposto de Renda na Fonte	MCR\$ 36.699
— Arrecadação de Empregados	MCR\$ 35.404
TOTAL	MCR\$ 71.439.356