

## ARTIGOS

### Autogestão: a experiência empresarial iugoslava\*

PAULO ROBERTO MOTTA\*\*

*1. Introdução: a autogestão; 2. Base cultural: a descentralização e autonomia local; 3. Base econômica e social: o sistema de planejamento social; 4. A estrutura do sistema empresarial; 5. Controle empresarial; 6. Considerações sobre a prática de autogestão na Iugoslávia.*

#### 1. Introdução: a autogestão

Dentre os diversos modelos de autogestão praticados por vários países do mundo moderno, a experiência iugoslava merece um exame mais sistematizado, não só por se constituir num grande modelo inspirador de outras experiências, mas, principalmente, por guardar características únicas não encontradas em outros países que adotam a autogestão. Trata-se de um sistema de autogestão abrangente que engloba praticamente toda a organização econômica, social e política iugoslava e que tem sofrido sucessivas modificações e ajustes de acordo com a própria evolução do país.

A autogestão caracteriza-se pela autonomia dos empregados nas decisões empresariais, desde o processo de formulação de diretrizes internas e divisão do trabalho à distribuição da renda. Diferencia-se dos processos de participação e de co-gestão já que, nos primeiros, a participação dos empregados resume-se ao fornecimento de insumos para decisão e recebimento de resultados do trabalho coletivo. Na co-gestão, a divisão interna do trabalho entre empregados e a gerência, bem como a escolha das diretrizes é anterior à definição dos critérios de participação e de responsabilidade compartilhada.<sup>1</sup>

\* Conferência proferida no III Encontro Anual de Pós-Graduação em Administração e na assembléia geral da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração — Anpad, em agosto de 1979.

\*\* Diretor e professor da Escola Brasileira de Administração Pública.

<sup>1</sup> Para uma introdução aos conceitos veja, especialmente, Guillermin, Alain & Bourdet, Yvon. *Autogestão: uma mudança social*. Rio, Zahar, 1976; Weiss, Dimitri. *La démocratie industrielle: co-gestion ou contrôle ouvrier?* Paris, Les éditions d'orga-

As formas de autogestão empresarial são tão diversas quanto o número de países que as praticam. A compreensão da autogestão empresarial, portanto, em um contexto específico, depende, primordialmente, do entendimento dos sistemas político, social e econômico existentes no país e que servem de premissas para a definição dos critérios de autogestão. No caso iugoslavo, deve-se levar em conta as seguintes premissas para melhor compreensão do sistema de autogestão.

## **2. Base cultural: a descentralização e autonomia local**

A Iugoslávia é constituída por uma federação de repúblicas e províncias autônomas, cujas histórias e culturas são diferentes entre si, tornando difícil a formação de uma base nacional para organização política do país. Do ponto de vista estritamente cultural, a nação iugoslava praticamente não existe.

Na perspectiva política, o país está organizado num sistema federativo, cujos aspectos de soberania, poder federal e poderes federados são legalmente menos enfatizados do que o desenvolvimento da integração e da homogeneidade entre diferentes nacionalidades.<sup>2</sup> Com efeito, sendo a heterogeneidade cultural uma característica do país, a centralização política não se faria, como de fato ocorreu no passado, sem enfrentar os riscos de desconfiança sobre a imparcialidade do poder federal, ou mesmo de oposição de unidades federadas a órgãos da administração central. Assim, aumentar-se-iam os conflitos entre os poderes federados e os destes com a administração central, o que, na prática, simplesmente estimularia os nacionalismos e regionalismos, colocando em risco a unidade política do país. Nessas condições, a descentralização, a autonomia regional, mediante mecanismos de autogestão, preenchem melhor a necessidade de não perturbar as comunidades primárias e lealdades nacionais já existentes, forçando uma homogeneização de padrões culturais, talvez irreconciliáveis. Ao contrário, a federação é organizada politicamente por meio de um sistema de delegação<sup>3</sup>, desde os níveis comunitários, de províncias e de repúblicas, ao nível de governo federal. Todo o sistema de delegação política, em qualquer nível, é fundamentado na autogestão para garantir não só as lealdades nacionais primárias, mas também para criar um sistema de socialização que facilite e viabilize continuamente a existência da comunidade multinacional. Nesse sistema federativo é fácil entender a impossibilidade da existência de um planejamento central comandado normativamente pelo governo federal.

nisation, 1978; Hawkins, Kevin. *The management of industrial relations*. Londres, Penguin, 1978.

<sup>2</sup> Veja Lah, Augustin. *The Yugoslav Federation — What is it?* Belgrado Medunarodna Politika, 1972; Dsordsevic, S. Le Fédéralisme et le régleme nt de la question nationale en Yougoslavie et dans le monde. *Revue Internationale des Sciences Administratives* (RISA), (2): 111-18, 1976 e Blazevic, S. On the constitutional concept of the Socialist Republic in Yugoslavia, *Revue Internationale des Sciences Administratives* (RISA), (2): 19-28, 1976.

<sup>3</sup> Veja Zecevic, Miodrag. *The Delegate system*. Belgrado, Jugoslovenski Pregled, 1977 e Kovacevic. The Commune in the new yougoslav constituion, *Revue Internationale des Sciences Administratives* (RISA), (2): 137-44

### 3. Base econômica e social: o sistema de planejamento social

O sistema de planejamento social na Iugoslávia, instituído formalmente no início da década de 70, apesar de divergir acentuadamente das primeiras experiências históricas do país com o planejamento, é fruto da evolução da idéia de planejamento nacional normativo iniciado em 1946. Na época, por um período de cinco anos, adotou-se um planejamento centralizado, compulsório, nos moldes do planejamento adotado pela URSS. Aos poucos esse sistema foi sendo modificado, adquirindo dimensão mais flexível. Assim, introduziu-se em 1950 a autogestão e, no período de 1950-55, o sistema de mercado e o sistema de descentralização por equilíbrios regionais através do plano de proporções básicas. No período de 1955-70, o planejamento perdeu as suas dimensões de compulsoriedade, admitindo-se o planejamento indicativo já inspirado nos modelos escandinavo, francês e alemão. Na década de 70, o processo de planejamento foi aperfeiçoado, no sentido de se enfatizar e ampliar as dimensões da autogestão por meio do hoje denominado Sistema de Planejamento Social.<sup>4</sup> As características estruturais do sistema de planejamento social e autogestão são as seguintes:<sup>5</sup>

1. Planejamento descentralizado — o planejamento não constitui um fim em si próprio, mas um instrumento de relações democráticas e autogerência; somente mediante um sistema de relações de dependência mútua e responsabilidade entre trabalhadores, pode-se gerenciar e controlar os meios de produção, no sentido de se atingir as necessidades econômicas e sociais do país. O planejamento deve possuir alguns aspectos de centralização, mas sem um alto grau de descentralização, pois corre o risco de se tornar um instrumento nas mãos de um aparato estatal ou de uma tecnocracia e transformar-se, em pouco tempo, num monopólio de centros alienados de poder econômico e social.

2. Planejamento opcional e indicativo — o planejamento normativo e compulsório para toda a sociedade é rejeitado segundo a premissa de que a imposição de obrigações, de cima para baixo, significaria a monopolização do capital social e destruiria rapidamente o sistema de autogestão. Se o planejamento fosse produzido de forma burocrática ou tecnocrática, monopolizado por um centro estatal, mesmo que elaborado pelos mais eminentes especialistas, não deixaria de ser um *construto subjetivista* e falível. Retiraria não só a iniciativa e a criatividade dos trabalhadores de encontrar novas soluções e corrigir seus próprios erros, mas também poderia causar prejuízos econômicos, pois os erros se multiplicariam e perpetuariam, não sendo facilmente detectáveis e reparados, pela inexistência de mecanismos simples de correção.

<sup>4</sup> Veja a perspectiva histórica em Pesakovick, Milentge. *Twenty years of self-management in Yugoslavia*. Belgrado, Medunarodna Politika, 1970.

<sup>5</sup> As cinco características mencionadas foram apresentadas pelo grande teórico do sistema de autogestão iugoslavo Edvard Kardelj nos seminários de Brioni, em 1975, e serviram de base para as recentes reformulações na legislação de autogestão. Veja Kardelj, Edvard. *The System of planning in a society of self-management*. Belgrado, STP, 1976.

Por outro lado, tornar-se-ia inviável a autogerência, retornando os trabalhadores a simples assalariados do Estado. A esse respeito o sistema de planejamento social, atualmente em vigor, define dois requisitos: a) o planejamento deve expressar toda a gama de relações políticas, sociais e econômicas, baseada na autogerência; b) as obrigações do planejamento devem ser estabelecidas pelos trabalhadores, por meio de acordos de autogestão e pactos sociais e as decisões compulsórias do Estado devem ser tomadas somente quando necessárias para garantir a autogestão, em conformidade com as regras estabelecidas pelas demais assembleias constitucionais. Assim, o planejamento não deve ser uma lei estatal ou documento mandatário do Estado, mas simplesmente o resultado de um conjunto de acordos de autogerência e de pactos sociais.

3. O planejamento como um prognóstico — o planejamento baseia-se na tese de que a intervenção estatal deve-se reduzir ao propósito de consolidar o desenvolvimento do sistema de autogerência da sociedade. O sistema de planejamento não se deve subordinar ao auto-interesse de órgãos governamentais ou ser dominado pelo aparato estatal. A intervenção do Estado deve variar em intensidade de acordo com as condições de desenvolvimento regional, sempre no sentido de guiar para a adoção da autogestão. De forma alguma deve restringir o direito inalienável dos trabalhadores de gerenciar a renda, os meios e os resultados do trabalho. O planejamento, portanto, deve-se constituir não em uma ação do Estado, mas, primordialmente, num prognóstico derivado de análises de tendências espontâneas estabelecidas por autogerência e pactos sociais, e por políticas econômicas desenvolvidas a nível descentralizado das unidades federadas. O planejamento nacional deve apenas harmonizar e guiar essas tendências espontâneas.

4. O planejamento como uma função de relações mútuas — o sistema de planejamento deve ser estabelecido no sentido de eliminar a concepção, por vezes ressaltada, de que sua eficácia depende da coerção do Estado, agindo na defesa de interesses sociais, ou da tecnocracia, em função dos conhecimentos especializados de que dispõe. A eficiência do planejamento, no entanto, depende primordialmente da institucionalização de um sistema de relações mútuas, obrigações e responsabilidades recíprocas estabelecidas em todos os níveis da organização social, ou seja, nas organizações de trabalho, sociais, comunitárias, políticas, etc., bem como em todos os níveis políticos — federal, provincial e local. O planejamento, assim, deve refletir toda a interação e harmonização de acordos de autogerência e pactos sociais realizados em todos os níveis políticos e sociais.

5. Planejamento como consolidação de autogerência — o planejamento, na maioria das vezes, tende a ser visto somente como um instrumento de política econômica de desenvolvimento. Ressalta-se que a dimensão econômica do planejamento e sua concretização é entendida como o alcance de objetivos e metas econômicas. Esse enfoque do planejamento é considerado capaz de estimular a subordinação do interesse político dos trabalhadores aos interesses econômicos do Estado, e facilitar a restauração do monopólio estatal sobre o capital social. O planejamento não pode retirar dos trabalhadores

o direito de decidir sobre a utilização dos meios de produção e resultados do trabalho, mas sim ajudar a consolidar esse direito. O trabalhador é um fator criativo e independente no sistema de planejamento.

### *3.1. Princípios do planejamento social*

Para se compreender o sistema empresarial iugoslavo é necessário ter-se em mente que seu *sistema de planejamento social* é baseado em quatro princípios:

1. Propriedade social dos meios de produção — a propriedade não é estatal ou privada, pertencendo a empresa aos indivíduos que nela trabalham. A propriedade privada na Iugoslávia é admitida apenas na agricultura, totalmente privada, e em trabalhos autônomos, em algumas profissões liberais, como artistas e artesãos. Na prática, no entanto, existem pequenas empresas de até cinco empregados que operam como empresas privadas.
2. Autogerência — aplicada não só à empresa ou organização produtiva, mas a toda forma de associação ou organização, seja cultural, educativa, comunitária, política e de serviços públicos. Na organização produtiva lucrativa a autogerência é aplicada no sentido de autonomia total de decisão para as pessoas que nela trabalham. Em outras organizações, a autogestão é feita em conjunto com representantes de usuários do serviço ou outros interessados diretos na ação da organização.
3. Combinação de mecanismos de planejamento e de mercado — a vida econômica é formalmente regulada no sentido de tirar vantagens dos mecanismos dos sistemas econômicos de mercado competitivo e dos sistemas de economia planificada.
4. Solidariedade econômica — a atividade deve ser exercida segundo um sistema de direitos, obrigações e responsabilidades mútuas entre os que trabalham, de forma tal a assegurar não só uma equidade qualitativa e quantitativa na distribuição dos resultados do trabalho, mas, também, de solidariedade econômica a outras repúblicas e regiões da federação, que possuem menor renda.

### **4. A estrutura do sistema empresarial**

O sistema empresarial iugoslavo tem como base a unidade produtiva denominada Organização Básica do Trabalho Associado (OBTA) que, numa analogia aproximada, constitui a terminologia iugoslava para empresa. Chama-se OBTA porque significa que trabalhadores associam seu trabalho, organizado por autogerência, para desempenhar tarefas econômicas com recursos sociais. As OBTA's são entidades legais, independentes, que detêm autonomia para decisões empresariais e, como empresas ou unidades produtivas, possuem as mais variadas formas e tamanhos. No sistema de planejamento social iugoslavo, a OBTA se constitui não só no ponto de partida, como no objetivo último do processo decisório baseado na autogerência, pois é nela que se passa a luta pela maior produtividade e se fixam os critérios de distribuição de renda. Em suma, a OBTA pode: a) gerenciar todos os meios de produção de que dispõe; b) tomar todas as decisões rela-

cionadas ao planejamento organizacional para a aquisição da receita empresarial; c) fixar os critérios de distribuição de renda interna. Em contrapartida ao poder das OBTAs para adquirir e distribuir recursos, existe a sua responsabilidade para com a sociedade. É da sua receita que advêm as contribuições para a manutenção das outras organizações sociais e políticas do país como as comunidades de interesse (escolas, hospitais, etc.), as organizações políticas e órgãos estatais.

As OBTAs, como unidades produtivas, podem associar-se a um todo integrado maior chamado Organização de Trabalho (OT) e esse em unidades mais amplas chamadas Organizações Compósitas (OC). As OCs e as OTs são também organizadas segundo uma imensa pluralidade de formas e tamanhos, de acordo com as próprias características do negócio ou atividade econômica que exercem. Assim, o número de empregados de uma OBTA ou de uma Organização de Trabalho ou Organização Compósita é extremamente variável, quer seja a atividade econômica um hotel, uma empresa de construção civil ou um grande banco. (Veja quadro 1.)

As *organizações de trabalho* e as *organizações compósitas* são formas associativas e cooperativas que se reúnem livremente para união de interesses e cooperação mútua. Lembram, muitas vezes, empresas *holding*, com subsidiárias, que seriam as OBTAs. A comparação é feita simplesmente como analogia porque, na verdade, a relação de poder é inversa à relação de poder comum *holding*-subsidiária.

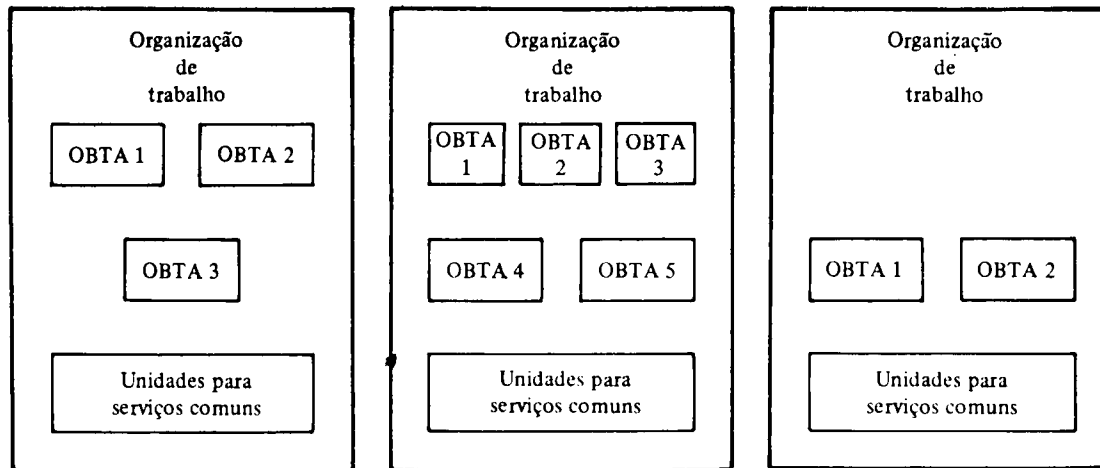
No caso iugoslavo, o poder formal, bem como o desejo de cooperação, continuam a ser exercidos pela unidade elementar de trabalho associado que é a OBTA. As OTs e as OCs não possuem receita, mesmo constituídas por uma associação de OBTAs, e a renda adquirida pertence a cada OBTA. Essas, porém, devem arcar com as despesas dos serviços comuns e cooperativos.

Em muitos casos, no entanto, as OBTAs associadas a uma organização de trabalho decidem não só compartilhar as decisões sobre planejamento empresarial e aquisição da receita, mas também a renda bruta do trabalho coletivo. As OTs e as OCs constituem, de fato, formas mais amplas de associações empresariais. Assim, numa simples analogia, ressalvadas as diferenças fundamentais, as OTs seriam comparáveis a uma *holding* de empresas do mesmo ramo; as OCs seriam comparáveis à *holding* de OTs em ramos correlatos. Existe, ainda, no sistema iugoslavo, uma associação mais ampla, denominada Ramo Econômico, constituído por associações nacionais de grupos empresariais (normalmente OCs) que exercem a mesma atividade econômica no país.

A terminologia empresarial iugoslava, conforme foi visto, tende a retratar diferenças no sentido de amplitude, a partir da base do sistema que é a Organização Básica do Trabalho Associado. No entanto, devido às próprias peculiaridades do sistema empresarial, inerentes às atividades econômicas que exercem, ou por outros fatores de ordem política, os critérios de definição de uma OBTA ou OT são, na prática, bastante variáveis. Algumas OBTAs são muito maiores que muitas OTs. Subdivisões administrativas,

## Quadro 1

### *Organização compósita do trabalho associado*

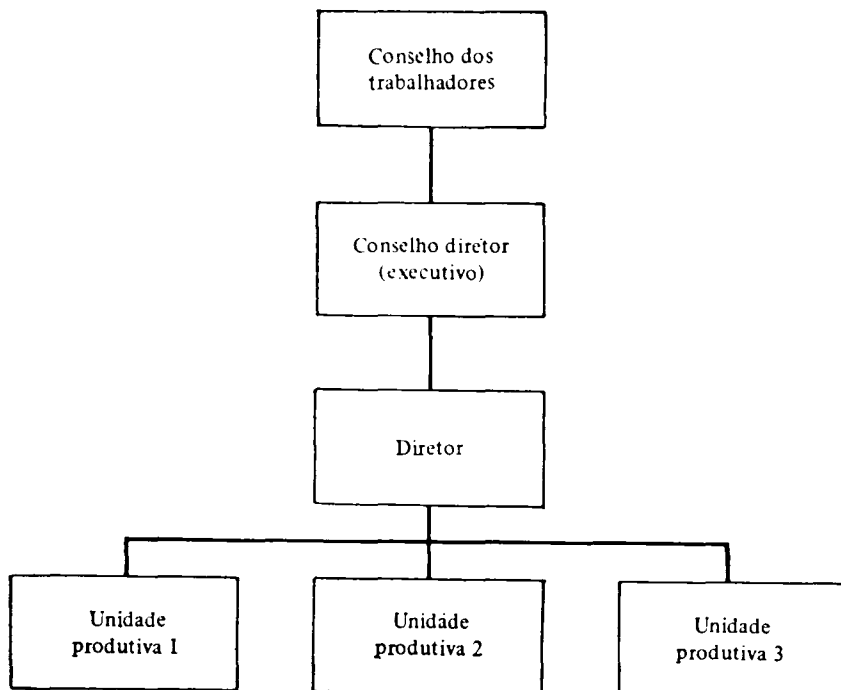


por vezes, criam dentro das OBTA's centros de decisão por autogerência tão importantes que parecem retratar outras OBTA's internas. Esta complexidade, porém, pode ser perfeitamente compreendida se, na devida proporção, se fizer comparações com sistemas empresariais de outros países.

A organização interna de uma OBTA tem o seu poder central na assembléia geral dos empregados da organização que elege o Conselho de Trabalhadores. Este conselho, que supervisiona toda a atividade empresarial, escolhe por sua vez os conselhos diretores e demais executivos da organização. Os dirigentes não são partes integrantes do Conselho de Trabalhadores, mas participam regularmente das reuniões. São eleitos por mandato de quatro anos, podendo ser reconduzidos por mais um período. Na prática iugoslava, no entanto, a recomendação oficial de não reconduzir os dirigentes além de dois mandatos não é seguida. O normal é os dirigentes permanecerem na direção das empresas por vários períodos, a não ser em casos de fracasso na condução da empresa. Um esquema organizacional típico de uma OBTA pode ser visto no quadro 2.

O mesmo modelo organizacional das OBTA's tende a ser reproduzido nas organizações de trabalho e organizações compósitas, existindo um conselho de trabalhadores eleito por todas as OBTA's associadas. Além disso, nos serviços comuns necessários à existência das OT's e OC's e não pertencen-

Quadro 2  
*Esquema organizacional típico de uma OBTA*

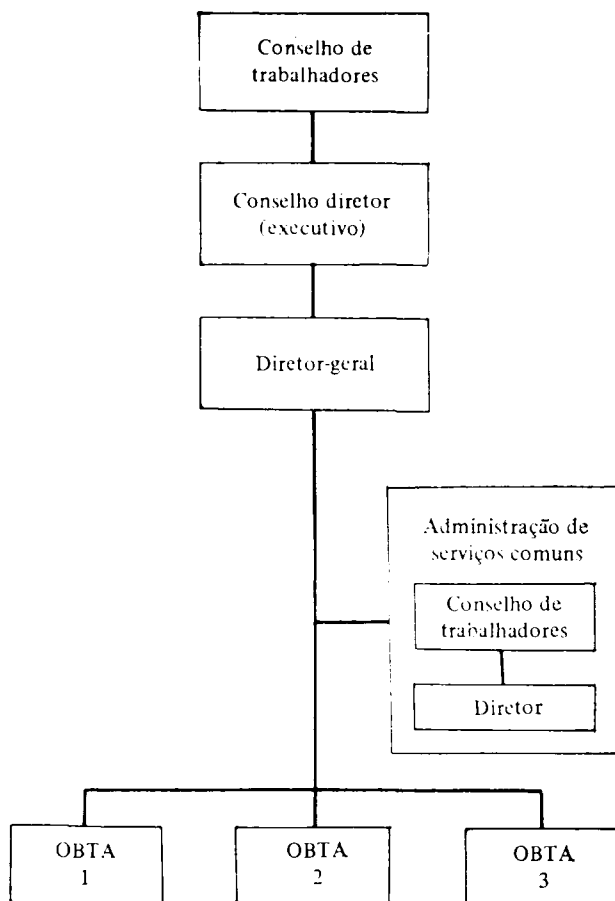




centes a cada OBTA de origem o mesmo padrão organizacional é seguido. O quadro 3 reproduz um modelo típico de uma organização de trabalho.<sup>6</sup>

Quadro 3

*Esquema organizacional típico  
de uma  
Organização de Trabalho*



<sup>6</sup> A Slovenijales — Trgovina, uma das maiores empresas iugoslavas e européias no ramo de madeira, com subsidiárias em vários países, é organizada internamente através das seguintes OBTA's que lhe são associadas: 1. OBTA de Exportação de Produtos Semi-acabados de Madeira; 2. OBTA de Exportação de Produtos Acabados de Madeira; 3. OBTA de Importação, Exportação e Representação de Firms Estrangeiras; 4. OBTA de Madeira para Construção; 5. OBTA de Móveis e Utensílios Domésticos; 6. OBTA de Engenharia e Equipamentos; 7. OBTA de Madeiras Tropicais.

#### 4.1 *Ambiência empresarial: aquisição e distribuição da renda*

A aquisição e distribuição da renda empresarial na Iugoslávia ocorrem numa ambiência de economia de mercado. É o mercado que determina o valor dos produtos e serviços de cada OBTA. Por outro lado, a Iugoslávia é um país economicamente aberto e, especialmente desde 1965, desenvolveu uma política de se inserir na divisão internacional do trabalho e dela participar. A abertura econômica se fez com a adoção implícita do princípio de que os preços de mercado internacional teriam influência direta na formação dos preços no mercado interno. As OBTAs competem entre si e o aumento de produção, produtividade e lucro é a motivação básica e objetiva de sua ação. A renda individual e, conseqüentemente, o nível de vida dos empregados, dependem diretamente da receita empresarial.

No sistema de planejamento social iugoslavo as empresas, como as demais organizações políticas e sociais, desde o nível local ao federal, preparam seus planos independentemente. Apenas a metodologia de autogerência e contratos sociais é obrigatória. Inconsistências e incoerências entre as diversas organizações são resolvidas também através da autogestão e contratos sociais. A intervenção estatal ocorre em casos excepcionais e também regularmente por meio das leis, para garantir harmonia e uniformidade ao planejamento nacional. Cada tipo de organização, portanto, faz seu plano independentemente de seu ramo de atuação. Assim, as OBTAs ou empresas são tão autônomas para decisões empresariais como o são as *comunidades de interesses* nas decisões relativas à educação, saúde, etc., e as assembléias em relação a órgãos comunitários sobre o bem-estar coletivo.

Com relação ao planejamento empresarial, as empresas são praticamente autônomas para decisão em todas as áreas de operação como: a) formulação de diretrizes (áreas e forma de atuação); b) planejamento de vendas (quantidade e qualidade, exportação, publicidade); c) produção (quantidade, armazenamento, comercialização, tecnologia); d) compra (importação, investimento, matéria-prima, componentes); e) área de apoio (finanças, pessoal, material, serviços). Vale ressaltar que, comparativamente, as empresas iugoslavas são consideravelmente mais autônomas para decisão do que muitas nos regimes de economia planificada e mesmo que a maioria nos sistemas de mercado. Por exemplo, ao contrário dos regimes de planejamento central do leste europeu, quantidade, qualidade, tipos de produtos, bem como possíveis mercados compradores, são decisões que cabem exclusivamente à empresa. Ao contrário das economias de mercado do oeste europeu, as empresas têm maior autonomia para decisões sobre importação, exportação, associação com capital estrangeiro (salvo transações dentro do mercado comum), pois, em outros países, as regras estatais são mais restritivas que na Iugoslávia.

A autonomia empresarial, no entanto, é limitada pela ambiência do planejamento social em outras instituições e níveis. Assim, as assembléias polí-

ticas e órgãos estatais impõem regras sobre distribuição da renda empresarial, emprego, padrões de vida coletiva, proteção ambiental, além das regras gerais para regular e harmonizar o sistema de planejamento social. As comunidades de interesse, hospitais, escolas e previdência social criam sanções financeiras às empresas, na busca de recursos para sua sobrevivência; e as organizações político-sociais alimentam ideologicamente o planejamento empresarial por autogestão, criando consciência e percepção ideológica dos problemas, tentando evitar o partidarismo político e manter a unidade ideológica. Como o sistema político iugoslavo é altamente descentralizado, tanto os órgãos de governo como as entidades que se relacionam com as empresas são instituições a nível local. A Federação e a República pouco têm a ver com o sistema empresarial; as interferências básicas provêm de órgãos das comunidades locais, e, principalmente, das comunas.

#### *4.2 Determinação e distribuição de renda em uma OBTA*

Na Iugoslávia, por razões de controle público sobre as empresas, também existe alguma uniformidade nos padrões contábeis utilizados pelas empresas. O esquema exposto no quadro 4 reflete o formato contábil normalmente aceito no país e os critérios de determinação da renda de uma OBTA. Como se pode verificar, há uma semelhança acentuada com esquemas existentes em outros países. Vale notar, no entanto, as diferenças. Em relação à contabilidade dos países socialistas e outros que praticam formas de autogestão, a diferença fundamental reside no poder de decisão quanto aos critérios de distribuição da renda. Mesmo nesses países não existe autonomia empresarial para dispor da renda líquida, como na Iugoslávia, os critérios para fixação de salários e utilização dos fundos de acumulação são praticamente determinados pelos órgãos governamentais. Com relação aos países não-socialistas, vale notar que salários, na perspectiva contábil socialista, não podem ser considerados despesa ou custo operacional, embora empresarialmente se caracterizem como tal. As obrigações, com relação aos orçamentos estatais, caracterizam-se efetivamente como impostos, mas, comparativamente, são bem mais baixos. Os salários, como será mostrado a seguir, são fixados de forma bem mais flexível e com critérios que se chocariam com a legislação trabalhista existente na maioria dos países não-socialistas. As *contribuições às comunidades de interesse* são igualmente consideradas como impostos, mas são todas locais, não só em função da área geográfica de atuação da OBTA, mas também da comuna na qual os empregados utilizam os serviços de comunidade. Por exemplo, a percentagem da contribuição relativa ao salário de um empregado que trabalha numa OBTA localizada em determinada comuna, cujo filho estuda numa escola de outra comuna, vai para a escola da comuna onde o filho utiliza o serviço educacional e não para a comuna onde a renda é obtida.

## Quadro 4

### *Determinação e distribuição da renda de uma OBTA* Renda bruta (vendas + juros bancários + outros investimentos)

---

- Custo operacional (material, serviços, publicidade, etc.)
- Depreciação
- Perdas extraordinárias

#### *Renda*

- Obrigações contratuais (juros e outras despesas financeiras)
- Contribuições aos orçamentos públicos (federação, república e comuna)
- Contribuições aos serviços comuns da empresa (*organização de trabalho*, por exemplo)
- Contribuições às comunidades de interesse (hospitais, escolas, previdência, etc.)
- Outras obrigações (programas especiais, proteção ambiental, multas, etc.)

#### *Renda líquida*

- Renda pessoal (salários)

#### *Benefícios ou saldo*

- Fundos para acumulação e/ou distribuição coletiva:
    - a) fundo de reserva (pelo menos 2% da renda no período, depositados em banco);
    - b) fundo empresarial (acumulação para novos investimentos);
    - c) fundo para consumo coletivo (refeições, férias, habitação de empregados, etc.);
    - d) participação ou dividendo de sócios (nacionais — só OBTA's — e estrangeiros).
  - Fundo para aumento da renda pessoal (participação de empregados nos benefícios/lucros).
- 

### 4.3 *Fixação de salários*

As OBTA's, conforme mencionamos, são livres para determinação dos salários. O governo apenas determina o limite mínimo, nos moldes do salário mínimo. Não há limite máximo legal, porém existem recomendações oficiais sobre equidade na distribuição da renda. Na verdade, o crescimento ilimitado de salários é controlado indiretamente por três fatores: a) a ação das organizações político-sociais que, por ensinamento e interferência ideológica nos conselhos de trabalhadores em cada OBTA, conclama continuamente

à equidade e à redução da dispersão entre os níveis salariais mínimos e máximos; b) a necessidade da OBTA de acumular não só fundos para expansão e desenvolvimento como, principalmente, fundos de reserva, o que, no sistema de salário variável como o iugoslavo, torna-se tarefa primordial para garantir a regularidade da renda, em épocas de recessão, cortes ou declínios temporários; c) a existência de um mercado de trabalho, ativo e acentuadamente livre, que concorre para fixação de níveis salariais, por profissão e demais qualificações, criando assim uma grande estrutura de referência em que discrepâncias salariais são facilmente verificadas.

O critério de fixação de salário em cada OBTA é bastante variável, mas sempre consiste numa decisão do Conselho de Trabalhadores. Na grande maioria dos casos, esse conselho nomeia uma comissão especial de salários, incluindo especialista em administração de recursos humanos, que elabora os critérios e normas para determinação dos salários da OBTA. Essa comissão estabelece os critérios internos, bem como os compara com o mercado, na tentativa de evitar grandes discrepâncias. O exemplo a seguir revela o processo de fixação do salário de um cargo de contador numa empresa iugoslava.

I — Avaliação analítica da ambiência do trabalho		
	Requisitos	Pontos
1.	Nível educacional	100-400
2.	Experiência	0-300
3.	Responsabilidade	0-250
4.	Esforço físico	0-100
5.	Ambiência de trabalho	0-100
II — Avaliação do trabalho do contador		
	Requisitos	Pontos
1.	Nível educacional	350
2.	Experiência	250
3.	Responsabilidade	240
4.	Esforço físico	10
5.	Ambiência de trabalho	5
Total		855

III — Somatório de pontos da OBTA: 300.000

IV — Renda gerada para salário pela OBTA no mês: 3 milhões de dinares

V — Valor de um ponto no mês:  $3.000.000/300.000 = 10$  dinares por ponto

VI — Renda bruta do contador:  $855 \times 10 = 8.550$  dinares

VII — Renda líquida: renda bruta — obrigações sociais (em média 30%)<sup>7</sup>

<sup>7</sup> As obrigações com relação a serviços sociais referem-se a tipos de impostos ou taxas para fins especiais como: educação, cultura, esportes, educação física, cuidados infantis, cuidados com os fisicamente incapazes, etc.

VIII — Correção de discrepâncias: alterações para mais ou para menos, a fim de evitar grandes desvios

IX — Compensações adicionais: participação nos lucros, prêmios por desempenho e produtividade.

Como se pode notar, os salários são fixados pela renda da OBTA a cada mês e, portanto, podem variar mensalmente. Várias empresas, no entanto, fixam o salário antecipadamente, por trimestre ou por semestre, de acordo com as previsões de faturamento, fazendo os reajustes para mais ou para menos no mês seguinte, ao final de cada período. Para ajudar a manter a regularidade da renda, havendo alterações salariais, as empresas sempre cobrem pequenos déficits com os fundos de reserva. Nos casos de grande queda de receita, os cortes salariais são inevitáveis e com a escassez aguda há também falta real de capital de giro. Nessas circunstâncias, as OBTAs lançam mão de empréstimos bancários, ou pagam o salário mínimo a todos os funcionários, até a recuperação. Quando se torna impossível manter o nível mínimo de subsistência individual, é inevitável a venda de capital para outra OBTA ou a entrada em processo de liquidação. Durante o processo de venda, fusão com outra OBTA, ou liquidação, a empresa pode credenciar-se para utilizar fundos governamentais para pagar salários mínimos a seus empregados. Após a liquidação, os benefícios recebidos pelos empregados serão os seguros de desemprego pagos pela previdência social.

## **5. Controle empresarial**

Para se compreender o controle empresarial na Iugoslávia é necessário lembrar que no sistema iugoslavo os trabalhadores, através da autogestão do trabalho associado, são responsáveis pela operação da empresa. Assim, individual e coletivamente cada empregado tem o direito e o dever de participar da formulação da política, da fixação das metas, e do controle da execução e dos resultados do trabalho. Internamente, as empresas iugoslavas possuem seções encarregadas de auditoria e controle para ajudar a gerência, como também o Conselho de Trabalhadores. A auditoria interna preenche as funções tradicionais de verificar o cumprimento de normas e metas e a eficiência das operações, examinar a autenticidade dos dados contábeis e prevenir fraude e perda indevida de recursos empresariais. Trata-se de controles contábeis e financeiros bem como de controles administrativos sobre as demais atividades empresariais.

Os empregados, no entanto, são gestores dos recursos da empresa, mas não proprietários, já que a propriedade é social. Assim, devem responsabilidade à sociedade como um todo que entregou parte de seus recursos a grupos de cidadãos para que desenvolvessem determinada atividade julgada de interesse social. Estão sujeitos, portanto, coletiva e individualmente, a um controle externo sobre a gestão desses recursos. Relatórios de resultados e balanços financeiros, não examinados por auditores externos, deixam a desejar em termos de credibilidade. Podem não só ser incorretos em função

da parcialidade dos empregados, como também conter erros não percebidos, fraudes e incorreções deliberadas. Desta forma, todas as empresas iugoslavas devem submeter-se ao controle externo do Serviço de Contabilidade Social (SCS). O SCS é uma instituição independente, com poderes legais para coletar e guardar informações sobre recursos sociais, controlar a veracidade das informações empresariais, a legalidade do uso de recursos e o cumprimento das obrigações sociais, bem como realizar auditorias contábeis. O SCS possui, ainda, a obrigação de ajudar os conselhos de trabalhadores a compreender a situação econômica e financeira da empresa. O Conselho de Trabalhadores pode solicitar a assessoria do SCS no caso de questionar ou duvidar de dados apresentados pela gerência. Quando há ocorrência de irregularidades, o SCS tem poder para corrigir os dados e multar as OBTAs. Nos casos mais graves, pode processar indivíduos e empresas perante uma corte de justiça.

## **6. Considerações sobre a prática de autogestão na Iugoslávia**

A autogerência praticada na Iugoslávia constitui uma forma radical e única dentre as inúmeras modalidades de autogestão e participação existentes em diversos países. Como forma de relações sociais de produção e distribuição, garante aos empregados uma autonomia de decisão não existente em sistemas de autogestão adotados em outros países. Nas formas de autogestão dos sistemas socialistas de economia planificada as empresas são altamente limitadas na sua decisão e ação pela propriedade estatal dos meios de produção, planificação central e centralismo democrático. O poder de decisão transfere-se, assim, das empresas para os órgãos estatais, proprietários das empresas, como os ministérios e os órgãos centrais de planejamento. As formas de autogestão nos sistemas capitalistas de mercado são altamente limitadas pelo poder da propriedade privada da empresa e pela definição prévia das funções gerenciais e formas unilaterais de escolha dos dirigentes. Assim, a autogestão, no sentido restrito e claro do termo, é incompatível com os sistemas de propriedade privada ou estatal dos meios de produção, só podendo existir em condições de propriedade social.

Do ponto de vista organizacional, a autogerência, como forma participativa, conforme descrita nos textos da moderna teoria administrativa, constitui uma forma de: a) eliminar a alienação do trabalhador em relação à decisão sobre produção e distribuição dos recursos com que trabalha; b) superar efeitos negativos da divisão do trabalho, diminuindo a rigidez das formas hierárquicas e criando condições para aumentar cooperação e coresponsabilidade; c) aumentar a responsabilidade social da empresa, conscientizando dirigentes e empregados sobre possíveis efeitos sociais negativos da ação econômica da empresa; d) melhorar condições humanas do trabalho; e) instituir como direito a democracia organizacional visando o desenvolvimento.

Todas essas vantagens, entretanto, encontram dificuldades de reconhecimento mesmo num sistema de autogestão, como o iugoslavo. A perpetuação das mesmas dificuldades administrativas, como ressaltado, nos países onde não se pratica a autogestão, é facilmente identificável na prática iugoslava:

1. A alienação das decisões torna-se, na realidade, difícil de ser eliminada devido à falta de conhecimento dos trabalhadores. Na prática, geralmente o Conselho de Trabalhadores tende a funcionar quase à semelhança de um conselho de administração (ou direção) de uma empresa privada, isto é, os conselhos decidem segundo projetos previamente preparados pela diretoria, que detém o conhecimento mais amplo sobre a capacidade da empresa. Apesar de sindicatos e órgãos políticos alimentarem ideologicamente os conselhos, a falta de conhecimento dos trabalhadores em termos de formação e de conhecimento técnico-profissional ao nível dos dirigentes prejudica o grau real de influência nas decisões de caráter mais complexo sobre os destinos da empresa. Segundo proposição de James Burham,<sup>8</sup> o mundo moderno caracteriza-se como uma sociedade gerencialista, onde as decisões empresariais de grande importância social e econômica são tomadas não mais pelas assembléias de capital e sim pelas diretorias das grandes empresas em função do conhecimento técnico que possuem. Esta proposição poderia, também, ser aplicada ao caso iugoslavo. Nesse ponto, o aumento do grau de eficácia do Conselho de Trabalhadores e da autogestão depende desse mesmo fator, o que comumente é levantada não só nos países que praticam alguma forma de autogerência como também nos países ocidentais. As assessorias técnicas dos sindicatos em países que praticam formas de co-gestão, como os existentes no norte da Europa Ocidental, tentam exatamente resolver o problema da falta do conhecimento dos trabalhadores para atuarem no processo decisório empresarial.

2. A atenuação da rigidez hierárquica encontra sérios obstáculos nos valores culturais de percepção da autoridade. Os vestígios das reminiscências tradicionais da hierarquia social não são facilmente destrutíveis e se projetam no meio organizacional. Além do mais, as formas participativas da autogestão atingem quase exclusivamente o processo de tomada de decisão e não os processos de implementação. Após a decisão coletiva, a estrutura hierárquica organizacional é facilmente reconstituída e acentuadamente enfatizada. Embora formas de cooperação interna sejam desenvolvidas com mais facilidade por causa da participação coletiva no resultado do trabalho, os critérios de responsabilidade são nitidamente individualizados em função da hierarquia, e altamente dependentes da divisão do trabalho e da avaliação definida pelos dirigentes.

3. A ênfase na motivação econômica, intensamente ressaltada como função básica da empresa iugoslava, aliada a um sistema competitivo para aqui-

<sup>8</sup> Veja Burham, James. *The Managerial revolution*. London, Putnam, 1942.



sição da receita e sua distribuição, cria sérios obstáculos à institucionalização, a nível empresarial, de um sistema de responsabilidade social mais amplo que os objetivos econômicos da empresa.

4. Pelo próprio motivo já exposto, no que diz respeito à dificuldade de ampliação da responsabilidade social externa da empresa, torna-se difícil também, em decorrência, implementá-la com relação a condições internas de trabalho. A motivação econômica é uma grande fonte de definição dos objetivos isolados de eficiência e produtividade, quase ao estilo do taylorismo, embora em decorrência da autogerência. Quanto maior a eficiência, maiores os salários e a participação nos lucros. À medida que as decisões coletivas perturbam esse objetivo, tendem a ser naturalmente revistas, bem como a recompensa do trabalho coletivo tende a ser feita de acordo com avaliações a nível individual.

5. A implantação da democracia organizacional também encontra dificuldades nas contradições dos diversos níveis de riqueza da sociedade. Numa avaliação genérica, a autogestão funciona melhor nas áreas ricas do que nas áreas pobres. Nas áreas ricas ou nas empresas mais lucrativas, onde a participação coletiva no resultado do trabalho gera níveis salariais satisfatórios, os indivíduos tendem a estar satisfeitos com o sistema que lhes garante melhores condições de vida e repudiam qualquer interferência externa que perturbe a autonomia dos princípios da autogerência. Por outro lado, nas áreas pobres ou empresas menos lucrativas, que propiciam condições de vida abaixo da média do país, os trabalhadores tendem a preferir medidas que possibilitem melhor distribuição da riqueza nacional, mesmo que isso fira os princípios da autonomia dos trabalhadores na gestão das empresas.

Apesar das dificuldades, a autogestão iugoslava tem historicamente sido aprofundada em suas bases e ampliada em seu alcance. Não há, na parte gerencial, nenhum sintoma de retrocesso do sistema implantado desde a década de 50. Na verdade, conforme mostramos no início, o sistema de autogestão, como outros sistemas gerenciais, depende das premissas do sistema sócio-político no qual está inserido. Somente com a mudança política na sociedade poderia alterar-se a autogestão na Iugoslávia. A prática do sistema tem resultado em produto econômico satisfatório, bem como acentuado gradativamente a parcela do poder econômico diretamente gerenciado pela população. Apesar da unidade política conseguida a nível nacional, existe a prática de um liberalismo econômico que concede considerável parcela de poder à autogestão a nível das empresas. Diminuir este poder em função de maior estatização ou privatização poderá ocasionar sérias resistências, pois em ambos os casos transferiria uma parcela do poder descentralizado e concedido para novas estruturas mais centralizadas ou de grupos preferenciais. Assim, a autogestão no sistema iugoslavo tem mais possibilidades de ampliação do que de retrocesso, salvo abalo no sistema político ou na unidade geográfica nacional.

## Quadro 5

### Interferências sobre o sistema de autogestão na Iugoslávia

1. Pré-condição: a propriedade social
2. Perpetuação das dificuldades organizacionais

Vantagens	Dificuldades
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Eliminar alienação</li><li>2. Atenuar a rigidez hierárquica</li><li>3. Aumentar a responsabilidade social</li><li>4. Melhorar condições humanas do trabalho</li><li>5. Instituir como direito a democracia organizacional, visando o desenvolvimento</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumentar o conhecimento dos trabalhadores (Burham)</li><li>2. Superar vestígios de velhas tradições</li><li>3. Evitar a motivação econômica</li><li>4. Superar a ênfase renovada em eficiência e produtividade (taylorismo)</li><li>5. Resolver as contradições de áreas pobres e ricas como nos sistemas capitalistas</li></ol>

## Summary

The author studies the self-management model of the Yugoslavian experience, not only because it serves as a stimulator for other experiments, but also, primarily, because it possesses unique characteristics, not to be found in other countries, comprising the whole of the economic, social and political set-up, and being subject to successive changes and adjustments, pursuant to the country's own evolution.

The author also points out the forms of self-management are as diverse, in themselves, meaning the autonomy enjoyed by the employees in business decision-making — from formulation of internal directives and division of work to distribution of income — as the number of countries practising it. For an understanding of business self-management within a specific context, it is, therefore, necessary to understand the political, social and economic systems prevailing in the country, which act as the premises in defining self-management criteria.