

Gest - 333

**RELAÇÕES DE TRABALHO NAS EMPRESAS DE
CONSTRUÇÃO CIVIL: O CASO DA EMPRESA TÂMEGA**

Tânia Belkisse Lalgy

Abril de 2008

Trabalho de Licenciatura em Gestão
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo, Moçambique

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 24 de Abril de 2008

Tânia Belkisse Lalgy

(Tânia Belkisse Lalgy)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 17 valores, no dia 24 de Abril de 2008 por nós membros do júri, examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

(O Presidente do Júri)

(O Arguente)

[Handwritten Signature]
(O Supervisor)

DEDICATÓRIA

Ao meu filho Nurcassamo, pela importante fonte de inspiração.

Aos meus pais Cassamo e Ferosa, pelo amor, carinho e apoio.

Ao meu esposo Mahamud, pelo companheirismo e força.

Aos meus sogros Nuro e Hawambita pela confiança e apoio.

Epígrafe

“Promover um estilo de vida saudável dentro da empresa é fazer economia”.

(Ricardo Marchi)

AGRADECIMENTOS

1. A Deus, por iluminar o meu caminho, dando-me muita força, muita saúde e afastando-me de todos obstáculos.
2. Aos meus pais, Cassamo e Ferosa pelo amor, carinho e apoio que sempre me deram.
3. Ao meu esposo Mahamud por estar sempre do meu lado e apoiar-me sempre nas minhas decisões.
4. Ao meu filho Nurcassamo pela inspiração e por nunca me ter atrapalhado em nada.
5. Ao meu cunhado Paulo por me ter facilitado e ajudado a fazer o meu estudo de caso na empresa Tâmega.
6. A minha supervisora, Professora Dr^a Maria Antónia R.F. Lopes, pela sua excelente orientação e dedicação na pesquisa, e por tornar possível este trabalho.
7. Ao Dr^o Horlando Lobo, Gestor de Recursos Humanos da empresa Tâmega, pela sua disposição na informação sobre as relações de trabalho na empresa.
8. Ao Sr^o Abílio Macuácuá, representante da Direcção Nacional de Trabalho, pela sua disposição e contribuição na informação sobre as relações de trabalho em Moçambique.
9. A Carlota e Nénia, colegas de turma, aos meus amigos, e a todos que directa e indirectamente contribuíram na pesquisa.

ÍNDICE

Resumo

Lista de Abreviaturas

I. INTRODUÇÃO

1.1 Justificação da Escolha do Tema

1.2 Identificação do Problema

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

1.3.2 Objectivos Específicos

1.4 Hipóteses

1.5 Delimitação do Trabalho

1.6 Estrutura do Trabalho

1.7 Contexto Histórico sobre as Relações de Trabalho em Moçambique

II. METODOLOGIA DO TRABALHO

2.1 Pasquisa Bibliográfica e Documental

2.2 Revisão de Literatura

2.3 Observação Directa

2.4 Entrevista

2.5 Estudo de Caso

III. MARCO TEÓRICO

3.1 As Relações de Trabalho

3.2 Políticas sobre as Relações de Trabalho

3.2.1 Política paternalista

3.2.2 Política autocrática

3.2.3 Política de reciprocidade

3.2.4 Política participativa

3.3 Importância da Comunicação nas Relações de Trabalho

3.4 Contrato de Trabalho

3.4.1 Duração do Contrato de Trabalho

3.5 Formação e Treinamento nas Relações de Trabalho

3.5.1 Tipos de Formação

3.6 Condições de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

3.6.1 Higiene no Trabalho

3.6.2 Objectivos da Higiene no Trabalho

3.6.3 A Segurança no Trabalho

3.6.4 Causas dos Acidentes de Trabalho

3.7 Salário nas Relações de Trabalho

3.7.1 Salário para as pessoas

3.7.2 Salário para as organizações

IV. Conflito nas Organizações

4.1 Conflito Laboral

4.2 Causas do Conflito Laboral

4.3 Causas dos Conflitos Laborais em Moçambique

4.4 Formas de Resolução de Conflitos

4.4.1 Negociação Colectiva como Instrumento de Resolução de Conflitos

4.5 Formas de Resolução de Conflitos em Moçambique

4.6 Causas das Greves em Moçambique

V. ESTUDO DE CASO

5.1 Relações de Trabalho nas Empresas de Construção Civil: O Caso da Empresa Tâmega

5.2 Condições de Higiene e Segurança na Empresa Tâmega

5.3 Formação e Treinamento do pessoal na Empresa Tâmega

5.4 Causas dos Conflitos de Trabalho na Empresa Tâmega

5.5 Formas de Resolução de Conflitos na Empresa Tâmega

CONCLUSÃO

RECOMENDAÇÕES

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO 1: Acta Sobre o Acordo Colectivo de Trabalho

ANEXO 2: Questões Colocadas aos Trabalhadores da Empresa de Construção Civil: Tâmega.

ANEXO 3: Questões Colocadas ao GRH e/ou representante do Sindicato da Empresa Tâmega.

*ANEXO 4: Tabelas e Gráficos dos Resultados das Questões Colocadas aos
Trabalhadores da Empresa Tâmega.*

RESUMO

As empresas no decorrer das suas actividades procuram reduzir o custo de trabalho, aumentar a produtividade, e exercer um maior controle sobre o processo de produção, enquanto os trabalhadores procuram conseguir maiores salários, mais benefícios e melhores condições de trabalho, verifica-se, porém que os interesses dos trabalhadores e empresas são em muitos casos divergentes, o que origina o conflito.

Os conflitos conduzem a mudanças organizacionais que predispõem a inovação, quando são adequadamente solucionados, mas quando são parcialmente solucionados afectam de forma negativa o desempenho da organização.

A pesquisa foi feita no canteiro de obras de construção civil da empresa Tâmega, na província de Maputo, nas frentes de asfalto, solos e pinturas.

A empresa Tâmega emprega muita mão-de-obra sazonal, com baixo nível de escolaridade (nível primário incompleto). Nesta empresa, as principais causas dos conflitos são: condições económicas de trabalho (salários), condições legais de trabalho (contratos).

A resolução do conflito pode ser feita de várias formas, mas antes é importante perceber e identificar a causa do conflito. Como forma de resolver o conflito, a empresa adopta a conciliação e a mediação, pois as partes têm a oportunidade de serem ouvidas e de expressarem os seus pontos de vista.

O recurso à greve não tem sido muito usado na empresa, pois o diálogo entre o patronato e os trabalhadores é bom, o que faz com que os trabalhadores consigam expressar o seu descontentamento, caso exista.

LISTA DE ABREVIATURAS

CCT – Comissão Consultiva do Trabalho

PIB - Produto Interno Bruto

DNT – Direcção Nacional de Trabalho

MT – Ministério de Trabalho

SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

SA – Sociedade Anónima

GRH – Gestor de Recursos Humanos

INSS – Instituto Nacional de Segurança Social.

ÍNDICE

Resumo

Lista de Abreviaturas

I.INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificação da Escolha do Tema.....	2
1.2 Identificação do Problema.....	3
1.3 Objectivos.....	3
1.3.1 Objectivo Geral.....	3
1.3.2 Objectivos Específicos	4
1.4 Hipóteses	4
1.5 Delimitação do Trabalho	4
1.6 Estrutura do Trabalho	5
1.7 Contexto Histórico sobre as Relações de Trabalho em Moçambique	6
II. METODOLOGIA DO TRABALHO	8
2.1 Pasquisa Bibliográfica e Documental	8
2.2 Revisão de Literatura	9
2.3 Observação Directa	9
2.4 Entrevista	9
2.5 Estudo de Caso	9
III. MARCO TEÓRICO	11
3.1 As Relações de Trabalho	13
3.2 Políticas sobre as Relações de Trabalho	15
3.2.1 Política paternalista	16
3.2.2 Política autocrática	16
3.2.3 Política de reciprocidade	16
3.2.4 Política participativa	17
3.3 Importância da Comunicação nas Relações de Trabalho	17
3.4 Contrato de Trabalho	19
3.4.1 Duração do Contrato de Trabalho	19
3.5 Formação e Treinamento nas Relações de Trabalho	20

3.5.1 Tipos de Formação	20
3.6 Condições de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	22
3.6.1 Higiene no Trabalho	22
3.6.2 Objectivos da Higiene no Trabalho	23
3.6.3 A Segurança no Trabalho	24
3.6.4 Causas dos Acidentes de Trabalho	25
3.7 Salário nas Relações de Trabalho	26
3.7.1 Salário para as pessoas	27
3.7.2 Salário para as organizações	28
IV. Conflito nas Organizações	29
4.1 Conflito Laboral	32
4.2 Causas do Conflito Laboral	32
4.3 Causas dos Conflitos Laborais em Moçambique	33
4.4 Formas de Resolução de Conflitos	34
4.4.1 Negociação Colectiva como Instrumento de Resolução de Conflitos	35
4.5 Formas de Resolução de Conflitos em Moçambique	37
4.6 Causas das Greves em Moçambique	38
V. ESTUDO DE CASO	41
5.1 Relações de Trabalho nas Empresas de Construção Civil: O Caso da Empresa Tâmega	41
5.2 Condições de Higiene e Segurança na Empresa Tâmega	42
5.3 Formação e Treinamento do pessoal na Empresa Tâmega	43
5.4 Causas dos Conflitos de Trabalho na Empresa Tâmega	45
5.5 Formas de Resolução de Conflitos na Empresa Tâmega	48
CONCLUSÃO	51
RECOMENDAÇÕES	52
RERERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
<i>ANEXO 1: Acta Sobre o Acordo Colectivo de Trabalho</i>	
<i>ANEXO 2: Questões Colocadas aos Trabalhadores da Empresa de Construção Civil: Tâmega.</i>	
<i>ANEXO 3: Questões Colocadas ao GRH e/ou representante do Sindicato da Empresa Tâmega.</i>	

ANEXO 4: *Tabelas e Gráficos dos Resultados das Questões Colocadas aos Trabalhadores da Empresa Tâmega.*

I. Introdução

O trabalho é um aspecto central na vida de todo cidadão. É através dele que se obtêm os meios para a sobrevivência, por outro lado é no trabalho onde as pessoas procuram acrescentar algum significado às suas vidas. Por essas razões, o ambiente e as condições em que as pessoas trabalham, a remuneração que recebem pelo trabalho e as relações com os colegas e superiores são dimensões muito importantes de suas vidas, ao mesmo tempo em que são importantes para as empresas.

Estas relações de trabalho podem afectar de forma positiva ou negativa aspectos como a qualidade dos produtos e produtividade dos trabalhadores.

A missão mais importante numa empresa é desenvolver um relacionamento saudável com os trabalhadores, criar um sentimento familiar dentro da corporação, um sentimento de que os gestores e trabalhadores compartilham o mesmo destino.

Pode-se verificar que os investidores são importantes, mas eles estabelecem apenas uma relação temporária com a empresa. Os empregados são mais importantes ainda, porque são uma parte permanente da empresa, da mesma maneira que a administração de topo.

Os trabalhadores são a parte mais valiosa da empresa, pois estes se comprometem a dar o máximo para ajudar a empresa a alcançar seus objectivos e, em troca, a empresa dará aos trabalhadores uma oportunidade de desenvolver e aprimorar suas habilidades.

Apesar de aspectos conflitivos reconhece-se que existem, porém, alguns interesses comuns a trabalhadores e empresas, por exemplo, o crescimento da empresa, é algo que interessa as duas partes. De um lado, porque pode assegurar a continuidade da relação de emprego, do fluxo de renda do trabalhador e, de outro lado, porque garante a continuidade de lucro para os proprietários.

O grande objectivo das relações de trabalho nas empresas é a acomodação dos interesses divergentes e a busca de interesses comuns.

1.1. Justificação da Escolha do Tema

Com a aprovação da Constituição de 1990, as relações de trabalho em Moçambique conheceram uma profunda mudança, sobretudo no que diz respeito ao reconhecimento dos direitos, deveres e liberdades fundamentais dos trabalhadores.

A flexibilização das leis de trabalho é imposta pela globalização e pelo avanço da tecnologia, que exige leis flexíveis.

A distância entre a teoria inscrita na lei e a prática verificada no mercado de trabalho é bastante acentuada, enquanto a lei protege generosamente os trabalhadores, apenas a minoria destes se beneficia daquela protecção.

As novas exigências de produtividade impostas por um ambiente cada vez mais concorrencial, levam a que as empresas reduzam os custos com a mão-de-obra e modifiquem os modelos da sua organização e as regras de gestão de recursos humanos, o que traz como consequência, o aumento generalizado do desemprego, a pressão sobre a qualidade e quantidade de remunerações, a deterioração das condições de trabalho e de emprego, bem como as alterações das qualificações e aptidões profissionais requeridas pelos novos empregados.

É com base neste cenário que tem surgido a maioria das manifestações de conflitos de trabalho nas empresas de construção civil, tanto a nível individual, assim como a nível colectivo, e que por sua vez os serviços de Administração do trabalho são chamados a intervir através dos mecanismos apropriados para o efeito.

Verifica-se porém, que um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas empresas hoje em dia é a adaptação às diferenças entre pessoas. Diferenças essas que podem originar conflito dentro da organização.

O conflito é capaz de gerar situações caóticas que podem tornar impossível os funcionários trabalharem em conjunto.

Nas empresas de Construção Civil o conflito entre o patronato e os trabalhadores, tem sido, bastante explorado pelos jornais locais.

Das várias reivindicações feitas pelos trabalhadores, colhem consenso, as más condições de trabalho, a segurança do trabalhador, o salário e as relações de trabalho entre o patronato e os trabalhadores.

Com efeito, surgiu o interesse em pesquisar, analisar e tirar ilações sobre o assunto.

1.2. Identificação do Problema

Pastore e Zylberstain (1988) admitem que a relação de trabalho é essencialmente conflituosa, onde há sempre divergência de interesses entre trabalhadores e empresas, por um lado, os trabalhadores procuram aumentar seus rendimentos, enquanto as empresas gostariam de reduzir seus custos.

Uma vez que o grande objectivo das relações de trabalho nas empresas é a acomodação desses interesses divergentes e a busca de interesses comuns, surge a seguinte questão:

Será que a inexistência de condições de trabalho básicas constitui o principal motivo para o surgimento de manifestações de conflitos nas empresas de construção civil (2000-2007)? De que maneira esta situação se reflecte nas relações de trabalho entre o patronato e os trabalhadores?

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo Geral

O objectivo geral do trabalho é:

- ξ Analisar o tipo de condições de trabalho nas empresas de construção civil, que possam provocar tensões internas e conflitos manifestos, no período de 2000 a 2007.

1.3.2. Objectivos específicos

Em complementaridade com os objectivos gerais o presente trabalho tem como objectivos específicos:

- ξ Fazer um levantamento sobre as abordagens teóricas das relações de trabalho;
- ξ Analisar as condições de higiene e segurança no trabalho na empresa Tâmega;
- ξ Identificar o cumprimento da regulamentação trabalhista, no que concerne às formas de contrato de trabalho na empresa Tâmega;
- ξ Descrever as principais formas de Formação do pessoal na empresa Tâmega;
- ξ Identificar o tipo de comunicação existente na empresa Tâmega;
- ξ Identificar os principais conflitos, suas causas e seus respectivos mecanismos de resolução na empresa Tâmega;

1.4. Hipóteses

As hipóteses a serem testadas são:

H1: A inexistência de condições de trabalho básicas nas empresas de construção civil, em particular, na empresa Tâmega, constitui o principal motivo para e emergência de conflitos.

H2: As manifestações de conflitos emergentes na empresa de construção civil Tâmega, estão ligadas aos baixos salários auferidos pelos trabalhadores e as formas de contrato de trabalho.

1.5. Delimitação da pesquisa

A pesquisa pretendeu analisar alguns aspectos sobre as relações de trabalho nas empresas de construção civil, para tal fez-se a referência de alguns temas relacionados com o tema básico e não se pretendeu fazer um estudo exaustivo sobre as relações de trabalho como um todo.

A empresa escolhida para o efeito foi a construtora do Tâmega, localizada na província de Maputo, onde se procurou verificar as condições de higiene e segurança no trabalho a

que os trabalhadores são submetidos, os contratos de trabalho em vigor, os processos de formação e treinamento e os conflitos emergentes na empresa, no que tange as suas causas e as formas de resolução adoptadas pela empresa.

1.6. Estrutura do Trabalho

O trabalho em pauta é constituído por cinco capítulos. O 1º que é a introdução ao tópico, seguida da justificação da escolha do tema, a identificação do problema, os objectivos (gerais e específicos), as hipóteses, a delimitação do tema e o marco teórico sobre o surgimento das relações de trabalho em Moçambique. O 2º capítulo será a metodologia do estudo. A revisão de literatura sobre as relações de trabalho, sua conceitualização, as políticas das relações de trabalho, a importância da comunicação nas relações de trabalho, o salário, as condições de segurança e higiene no trabalho, serão apresentados no capítulo 3º e outros aspectos relacionados com o tema como: o conflito, suas causas e formas de resolução, estarão apresentados no capítulo 4º. O 5º e último capítulo, é a análise da colecta de dados seguido da conclusão e recomendações.

Capítulo I- para aprofundar o objectivo do trabalho, fez-se um resumo do contexto histórico sobre surgimento das relações de trabalho em Moçambique.

Capítulo II- para o trabalho em pauta, pesquisou-se a bibliografia, fez-se a revisão de literatura e entrevistou-se um número de personagens envolvidas de forma directa ou indirecta com o tema.

Capítulo III- com base no marco teórico, foi possível identificar e analisar as relações de trabalho, que englobam: as condições de segurança e higiene no trabalho, o salário, o contrato de trabalho e as formas de treinamento do pessoal.

Capítulo IV – O conflito, suas causas e formas de resolução foram também analisadas.

Capítulo V- conforme o resultado do questionário, foi possível chegar-se a uma conclusão e sugerir-se algumas recomendações.

1.7. CONTEXTO HISTÓRICO SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO EM MOÇAMBIQUE

No período colonial, o sistema que vigorava em Moçambique era capitalista rudimentar, baseado na acumulação primitiva do capital tendo em conta que Portugal era uma potência débil economicamente. Sendo colónia, o País enfrentava o problema da discriminação, por parte da metrópole, os trabalhadores negros não podiam ocupar certos postos de trabalho, que só se reservavam aos colonos, havia uma diferenciação de salários bastante acentuada entre negros e brancos, até mesmo indígenas.

Com o alcance da independência em 1975, procurou-se uniformizar a questão dos salários, com a entrada em vigor do socialismo. É neste sentido que em 1980, o governo da República de Moçambique, institucionalizou o decreto 4\80 de 10 de Setembro, cujo objectivo era eliminar a anarquia existente nos salários, para tal deveria haver um enquadramento dos trabalhadores nas escalas salariais, o que pressupunha a elaboração de qualificadores (documento que descrevia o conteúdo da tarefa, que o trabalhador deveria executar, suas qualificações e as respectivas escalas salariais), é neste contexto que foram elaborados dois qualificadores, um comum de técnicos e outro comum de operários e empregados.

Reunidos todos estes elementos, em 1987, altura do PRE (Programa de Reabilitação Económica), foi publicado o decreto 5\87 de 30 de Janeiro, contendo uma indicação de nova política salarial, mas que esta política só sortiria efeito positivo numa economia centralizada, o que não foi possível, devido à mudança do cenário (economia de mercado).

Em 1989, altura da transferência das empresas estatais para privadas, espoleta um movimento reivindicatório em Moçambique, encetado pelos trabalhadores, que haviam sido despedidos das empresas ora privatizadas. Segundo Abílio Macuacua, representante

da Direcção Nacional de Trabalho¹, foram greves “selvagens”, que consistiam em sabotar o equipamento das empresas, ocupar os recintos de trabalho, paralisando completamente as actividades das empresas.

Estas atitudes dos trabalhadores apanharam o governo de surpresa, pois na altura não existia nenhum dispositivo legal que regulava a questão das greves. Foi neste contexto que na década 90, foi aprovada a 1ª lei de greve em Moçambique, justamente para tratar das questões de greve. Por outro lado, nesse mesmo período, o governo descentraliza a área de fixação de salários, fixando apenas o salário mínimo nacional, sendo a restante base salarial fixada por via negocial entre o sindicato e as empresas, tomando em consideração a rentabilidade económica das empresas².

Todavia, criava-se um conflito entre o sindicato e as empresas, pois a matéria salarial era nova para ambos, que não possuíam até à data uma cultura negocial.

Foi assim, que em 1994, cria-se a CCT (Comissão Consultiva de Trabalho), órgão tripartido, composto pelo sindicato, empresas e governo, cujo objectivo era tratar da situação sobre a política de emprego, no que respeitava aos salários, emprego e segurança social. Neste contexto a CCT, foi encarregue de fixar o salário mínimo nacional, tendo em conta a produtividade nacional, o PIB, orientando a outras áreas sobre a necessidade do salário ser fixado por via negocial, entre a direcção da empresa e o sindicato.

Desde então o Estado já dispunha de um quadro legal para tratar dos assuntos sobre as relações de trabalho.

¹ Entrevista feita no dia 12.02.2008.

² Entrevista feita ao Representante da DNT, Abilio Macuácuá, no dia 12.02.2008.

II. METODOLOGIA DO TRABALHO

Segundo Gil (1989:19), pode-se definir pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (...). A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Deste modo, para o presente trabalho foram usados os seguintes métodos:

- ξ Pesquisa documental e bibliográfica;
- ξ Revisão de literatura;
- ξ Observação directa;
- ξ Entrevista;
- ξ Estudo de Caso.

2.1. Pesquisa Documental e Bibliográfica

Pesquisa documental é denominada fonte primária, consistindo na colecta de dados escritos ou não escritos. É uma pesquisa que se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objectivo da pesquisa em pauta.

Pesquisa bibliográfica é a base de dados bibliográficos que reúne a literatura em ciência. É o levantamento de trabalhos anteriores sobre o tema em análise, valendo-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto.

De acordo com Gil (1989:48-51), a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica não se diferem em termos de objectivos. A pesquisa bibliográfica é o desenvolvimento a partir de material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos. Enquanto que a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa.

Entretanto, a pesquisa em pauta consistiu na utilização do material sobre as relações de trabalho, a comunicação nas relações de trabalho, contrato de trabalho, condições de higiene e segurança no trabalho, enfatizando o aspecto salarial, uma vez que este tem sido a causa sinequanon para a emergência de conflitos nas empresas de construção civil. De igual modo, foi-se visitar a alguns *sites* na internet com a mesma intenção.

2.2. Revisão de Literatura

A revisão de literatura é a consulta de todos possíveis livros e ensaios que tratam dum determinado assunto. Para o trabalho foi feita a revisão de literatura com o objectivo de buscar fundamentos teóricos e práticos abordados por vários autores, relacionados com o tema, relações de trabalho.

2.3. Observação Directa

É a busca de determinados aspectos da realidade, incluindo o exame de aspectos e fenómenos que se desejou estudar, como o contrato de trabalho, as condições de trabalho, o salário e o conflito na organização.

2.4. Entrevista

“Entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma obtenha informação a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação”; (Marconi & Lakatos, 1999:94).

A entrevista é uma conversação efectuada frente a frente entre duas pessoas. Tendo sido importante essa conversação com os trabalhadores e Gestores de Recursos Humanos da empresa de Construção Civil. A conversação foi com base num roteiro de perguntas, previamente preparadas sobre o assunto em questão.

2.5. Estudo de Caso

Segundo Young (1960:269), é” um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas

fixações culturais, quer seja uma unidade, uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma acção”.

O Estudo de Caso é estudo profundo e exaustivo de certos objectos, em número de um ou mais, de maneira que permita o seu amplo e detelhado conhecimento.

Para o presente trabalho inseriu-se numa investigação cujo objecto foi a partir de um número de 50 exemplares para o estudo. A empresa escolhida para o efeito foi a Construtora Tâmega, localizada na Província de Maputo. Os questionários foram aplicados no canteiro de obras da empresa, que aceitou colaborar na pesquisa do trabalho, nas frentes de asfalto, solos e pinturas.

Para a abordagem estatística dos dados colhidos na obra, usou-se o programa SPSS, que é uma ferramenta informática que auxilia no cálculo de estatísticas complexas, visualizando os resultados de acordo com o que se deseja.

III. Marco Teórico

O trabalho é um aspecto importante na vida de todo indivíduo. É através dele que se obtêm os meios para a sobrevivência, por outro lado é no trabalho onde as pessoas procuram acrescentar algum significado às suas vidas. Por isso, o ambiente e as condições em que as pessoas trabalham, a remuneração que recebem pelo trabalho e as relações com os colegas e superiores são dimensões muito importantes de suas vidas, ao mesmo tempo em que são importantes para as organizações.

Antes de falar de relações de trabalho, é importante ter-se a noção do conceito trabalho.

A palavra “trabalho” tem origem do latim na palavra *tripalium*, que era um “instrumento formado por três estacas para manter presos bois ou cavalos difíceis de ferrar,[...]pena ou servidão do homem à natureza” (Carmo, 1997:16). Do sentido de esforço para a sobrevivência, o trabalho transformou-se em produtividade e ocupação.

Codo (1993:86), a palavra trabalho, no sentido corrente, é encontrada como sinónimo de actividade, ocupação, ofício, profissão, tarefa, distinguindo-se de lazer, e aparecendo ainda como resultado de uma determinada acção... em vários idiomas a palavra trabalho aparece com duplo significado: acção-esforço e moléstia-fadiga ... “*Um esforço humano que implica sacrifício e dor, moléstia e sofrimento, e que determina a produção ou conservação de um bem ou de uma utilidade.*”.

Para Berger (1983:13) “*trabalho significa modificar o mundo, tal qual ele é encontrado*”, ressaltando a relação de interdependência entre o homem e o trabalho.

No entanto, o trabalho é considerado como processo entre a natureza e o homem. Durante tal processo e mediante sua acção a pessoa realiza mudanças, produz significados e se personifica.

O advento da Revolução Industrial, fez com que o trabalhador fosse perdendo a identidade com o seu trabalho, pois foi uma época onde ocorriam na esfera económica e política problemas de injustiça e insegurança indicados pela insatisfação, greves e sabotagens (Macedo, 1990) e em consequência, começaram a surgir as teorias de administração.

Em 1900, Taylor foi um dos percursores da **Escola da Administração Científica**, baseando sua pesquisa no princípio de que o homem era um ser de natureza económica, dando ênfase nas tarefas. Por sua vez, Fayol deu ênfase na estrutura das organizações e foi o pioneiro no surgimento da Teoria Clássica.

Na década de 1930, em contraposição aos pressupostos das teorias de Taylor e Fayol, surgiu, a abordagem humanística da administração enfatizando as pessoas, os grupos e a organização informal, em uma corrente denominada **Escola das Relações Humanas**, defendida por Elton Mayo.

Essa escola pesquisava os factores que influenciavam na produção, procurando relações entre condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os empregados. Entre as contribuições desta escola pôde-se destacar as expectativas dos empregados e suas necessidades psicológicas, a organização informal e a rede não convencional de comunicação.

Para Chiavenato (2000), Mayo teve mérito ao demonstrar que o salário não é o único factor decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.

Em 1950, surgiram novas teorias que concebiam a organização como um organismo social que tem vida e cultura próprias, um sistema, destacando-se no campo motivacional a teoria de Maslow.

A Teoria da Motivação de Maslow surgiu em 1954. Segundo essa teoria as necessidades humanas são organizadas em níveis. A escala das necessidades humanas está dividida em cinco níveis hierárquicos, incluindo desde as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima até às necessidades de auto-realização.

Em 1960, McGregor observou que existe um conflito entre as necessidades dos indivíduos e das organizações. Para amenizar esse conflito ele propõe duas teorias: a Teoria X, que representa o conjunto de pressuposições negativas a respeito da natureza das pessoas, como por exemplo: o homem é indolente e preguiçoso por natureza, ou ainda, falta-lhe ambição.

E a Teoria Y, que se baseia na concepção moderna a respeito do comportamento humano, representa o conjunto de pressupostos positivos a respeito da natureza das pessoas.

3.1. As Relações de Trabalho

A empresa deve ser vista como um organismo social que tem vida e cultura próprias, como um aglomerado composto por indivíduos que trabalham e interagem entre si, ou seja, relação entre indivíduos x trabalho x organização.

As relações de trabalho são formas de relacionamento social, entre actores sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo, isto é, empregados e empregadores (Lopes, 2007:21).

Segundo Zylberstain (2002) os segmentos que participam dessa relação são as empresas (e seus representantes), os trabalhadores (e seus representantes) e o governo. As empresas participam por meio dos proprietários e accionistas e com seus executivos de alto escalão. Estes que definem os objectivos, as estratégias e as políticas da empresa. Os trabalhadores são o objecto do sistema, pois participam directamente como sujeitos activos e passivos das relações de trabalho e, ao mesmo tempo, são representados por sindicatos. Finalmente, o governo representa o interesse público através das suas funções: executiva, legislativa e judiciária.

As relações de trabalho podem ser vistas sob ponto de vista de sistema de relações de trabalho, segundo Dunlop (1993) e Kochan, Katz e McKersie (1994) citado por Zylberstain(2002:509).

No entanto para Kochan, Katz e McKersie (1994) existem três níveis no sistema: o estratégico, o funcional e o do local de trabalho.

- **o nível estratégico** - inclui decisões de longo prazo que afectam a negociação colectiva e outros processos, como por exemplo, se a empresa desejar reduzir seus custos, isto afectará sua postura na negociação colectiva, fazendo com que a empresa negocie uma base salarial bastante reduzida.

- **o nível funcional** - envolve decisões de curto prazo, ou seja, as actividades relacionadas à negociação colectiva propriamente dita: objectivos da negociação, postura na mesa, conduta em relação à greve e em relação à conflitos.

- **o nível relacionado** - está relacionado com as actividades do dia-dia da empresa, estas decisões devem estar sempre em coerência com a conduta adoptada nos dois níveis acima. É neste nível em que a empresa interage directamente com seus trabalhadores e representantes, é aqui onde a relação de trabalho e o contrato de trabalho são efectivamente administrados.

Segundo Dunlop (1993), o sistema de relações de trabalho tem três elementos: o **ambiente externo, os processos e os resultados**. Estes três elementos podem interagir com cada nível do sistema de relações de trabalho, apresentado por Kochan, Katz e McKersie (1994):

- **o ambiente externo e o nível estratégico do sistema das relações de trabalho** - é definido pelas condições macroeconômicas, pelo tipo de mercado de seu produto, pela legislação, por variáveis demográficas, pela tecnologia adoptada no processo produtivo e por valores socialmente aceites pelos trabalhadores.

- **o nível funcional e os processos** - são definidos os processos do sistema de relações de trabalho, as estruturas de negociação e a organização dos trabalhadores. Alguns sindicatos optimizam trabalhadores no local de trabalho e, com isso, ganham força para exigir que a empresa os reconheça e negocie com eles. Neste caso, a empresa enfrenta demandas colectivas apresentadas pelo sindicato e precisa organizar um sector especializado para tratar das relações sindicais. Suas políticas e condutas têm de levar em

conta a distribuição de poder no local de trabalho, e o sindicato não pode ser ignorado na tomada de decisões.

- **o nível do local de trabalho e os resultados** - a interação das empresas e de seus representantes com trabalhadores e seus representantes por meio da negociação colectiva produz os resultados do sistema, isto é, as regras que regulam o comportamento dos trabalhadores e das empresas no local de trabalho. Se o trabalhador possui um poder de negociação, ou seja, um profissional altamente qualificado, a negociação individual pode ser um processo eficiente tanto para a empresa como para o próprio trabalhador. Mas, se este não tem poder individualmente, o sistema de relações de trabalho encaminha os processos de produção, para formas de resolução mais colectivas e abrangentes.

No entanto, com base na abordagem interactiva de sistema de relações de trabalho verifica-se que a principal função do sistema é acomodar os interesses das três partes envolvidas. Os trabalhadores procuram conseguir maiores salários, mais benefícios, melhores condições de trabalho, estabilidade e previsibilidade na relação de emprego. As empresas querem reduzir o custo de trabalho, aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade dos produtos e serviços e ter maior controle sobre o processo de trabalho. O governo, por sua vez, precisa zelar para que os interesses, das duas partes sejam contemplados com algum equilíbrio e, ao mesmo tempo, cuidar da paz social, da competitividade e da estabilidade da economia nacional.

3.2. Políticas de Relações de trabalho

O sistema de relações de trabalho de uma organização envolve também, e principalmente o relacionamento da própria organização com as entidades representativas dos seus empregados, isto é, com os sindicatos.

Cada política de relacionamento com os sindicatos espelha de forma directa, a ideologia, a cultura e os valores assumidos pela alta administração da organização, os quais, por sua vez, são profundamente influenciados pelo estágio de desenvolvimento do sindicalismo, pelo regime político do governo e pela situação conjuntural da economia do país.

Assim, Faljone (1984), citado por Chiavenato (1989:126-127) define quatro diferentes políticas de relações de trabalho que podem ser adoptadas pelas organizações:

3.2.1. Política paternalista

Caracterizada pela aceitação fácil e rápida das reivindicações dos trabalhadores, seja por insegurança, inabilidade ou incompetência nas negociações com os líderes sindicais. À medida que os *sindicatos* conseguem atender às necessidades ou reivindicações das suas bases, vão criando outras de interesse colectivo ou privativo de seus próprios líderes, que as apresentam como se viessem das bases que representam. O *sindicato* se fortalece por meio do esforço positivo: a cada necessidade satisfeita surge outra seguinte e maior com a expectativa de ser atendida.

3.2.2. Política autocrática

Caracterizada pela postura rígida e impositiva da organização, que age de modo arbitrário e regalista, somente fazendo concessões dentro da lei ou de acordo com seus próprios interesses.

As reivindicações nem sempre são atendidas, o que provoca o surgimento de focos de indisciplina e grupos de oposição dentro do sindicato, face aos insucessos nas tentativas de negociação.

Tais insucessos geram reforço negativo em relação à imagem da organização, conduzindo a um nível de tensão nas relações entre a organização e seus membros.

3.2.3. Política de reciprocidade

Baseia-se na reciprocidade entre a organização e o sindicato. As reivindicações são resolvidas directa e exclusivamente entre a direcção da organização e a do sindicato, com pouquíssima participação dos trabalhadores e dos superiores. O objectivo é constituir um pacto e atribuir ao sindicato toda a responsabilidade de impedir que as cláusulas pactuadas sejam violadas pelos trabalhadores. Tal pacto nem sempre atende às aspirações dos trabalhadores e às solicitações dos supervisores, fazendo com que aqueles sejam

submetidos à pressão da direcção do sindicato, enquanto estes sofrem a pressão da direcção da organização.

3.2.4. Política participativa

Caracteriza-se por considerar que as relações trabalhistas envolvem o sindicato e os trabalhadores, de um lado, e a organização, seus dirigentes e supervisores, de outro, propiciando uma avaliação ampla e objectiva de cada reivindicação ou situação, quanto à sua viabilidade, natureza, oportunidade, validade e, sobretudo, quanto à sua integração e identidade com as demais políticas e objectivos da organização. Tal política exige bom relacionamento com os empregados em um clima organizacional sadio, no qual os gerentes e supervisores sejam acessorados por especialistas de staff, não somente nos assuntos de relações trabalhistas, mas na solução de problemas, envolvendo relações humanas de trabalho.

3.3. A Importância da Comunicação nas Relações de Trabalho

A comunicação é vital e imprescindível em qualquer forma da vida social, principalmente nas empresas, o tipo de informação ou mensagem, os meios de transmissão, o destino, a intenção do emissor e a percepção do receptor são partes integrantes do processo de comunicação.

Para Chiavenato (2002:560) a comunicação constitui um dos aspectos básicos da actividade gerencial. Administrar é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas, e para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito do seu desempenho.

Segundo Lopes (2007:20) a comunicação é um processo interactivo, pelo meio do qual há uma mensagem transmitida pelo emissor e que através de um meio ou canal chega ao receptor que a descodifica e a interpreta.

A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo.

Nas empresas a direcção da comunicação pode ser **descendente e ascendente**. A **comunicação descendente** é aquela que flui, dentro de um grupo ou organização, dos níveis mais altos para os níveis mais baixos. Este tipo de comunicação é usada pelos executivos para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho e informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos.

Enquanto que a **comunicação ascendente** é aquela que se dirige aos escalões mais altos da organização, é utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas ao mesmo tempo que relatar os problemas vigentes (Robbins, 2002).

Davis (1980) citado por Chiavenato (2002:560), descreve que a comunicação – como actividade gerencial, isto é, como processo pelo qual o gerente garante a acção das pessoas para promover a acção empresarial – tem dois propósitos principais a saber:

- a) Proporcionar informação à compreensão necessária para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas;
- b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas.

A comunicação é essencial para influenciar indivíduos e grupos a seguirem certos padrões de comportamento, para coordenar eficazmente as actividades grupais, para implantar processos de liderança e para desempenhar todas as funções administrativas. Para que alcance eficácia, o administrador depende da habilidade de comunicar-se com outras pessoas dentro da empresa.

3.4. Contrato de trabalho

Entende-se por contrato de trabalho, o acordo pelo qual uma pessoa, trabalhador, se obriga a prestar a sua actividade a outra pessoa, empregador, sob a autoridade e direcção desta, mediante remuneração³.

Presume-se existente relação jurídica de trabalho sempre que o trabalhador esteja a prestar actividade remunerada, com conhecimento e sem oposição do empregador, ou quando aquele esteja na situação de subordinação económica deste⁴.

O objectivo da legislação trabalhista para Chiavenato (1989:128) é o de limitar a autonomia contratual, isto é, a liberdade das partes quando se faz o contrato de trabalho de condições estipuladas em negociações colectivas, ou seja, negociações que são feitas entre o sindicato de trabalhadores (categoria profissional) e uma empresa ou organização, ou entre um sindicato de trabalhadores e um sindicato de empresas ou organizações (categoria económica).

3.4.1. Duração do contrato de trabalho

O contrato de trabalho é, em regra, um contrato de duração indeterminada.

Para que assim não seja, torna-se necessário que as partes expressamente o convecionem e reduzam a escrito o contrato, fixando-lhe um prazo certo.

O contrato de trabalho pode ser celebrado por tempo indeterminado ou a prazo certo ou incerto. O contrato de trabalho a prazo certo é celebrado por um período não superior a dois anos, podendo ser renovado por duas vezes, mediante acordo das partes, sem prejuízo do regime das pequenas e médias empresas⁵.

A celebração de contratos a prazo certo, fora dos casos especialmente previstos no artigo 40 desta Lei ou em violação dos limites previstos neste artigo, confere ao trabalhador direito à indemnização⁶.

³ Lei laboral nº23\2007 Cap. III, secção 1, art.18

⁴ Lei laboral nº23\2007 Cap. III, secção 1, art.19, nº1.

⁵ Lei laboral nº23\2007 Cap. III, secção 1, art.42, nº10.

⁶ Lei laboral nº23\2007 Cap. III, secção 1, art.42, nº4.

Segundo Barros (2005), a contratação é o que mais dificulta, mais barreiras e impedimentos cria para as empresas de construção civil nas relações de trabalho, pois no caso dum trabalhador sazonal, ao contratar-se por 2 vezes o trabalhador, não se pode voltar a contratá-lo. Se isso acontecer, estará-se infringindo a lei. E se se empregar o trabalhador como efectivo, no acto da indemnização, terá que se incluir os anos que ele trabalhou mais os 4 anos de trabalho eventual, o que poderá acarretar custos elevadíssimos para a empresa.

3.5. Formação e Treinamento nas Relações de Trabalho

A formação e treinamento apresentam-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que são um factor de auto-satisfação da pessoa formada, constituindo-se num agente motivador para o trabalho.

Segundo Stoner (1996:75) formação é o processo educacional, aplicado de uma maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes sobre aspectos da organização, das tarefas, e desenvolvem as habilidades em função dos objectivos definidos.

Por sua vez, o treinamento é o processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e acção, habilidades, conhecimentos e atitudes (Carvalho, 2000:156).

3.5.1. Tipos de Formação

Segundo Lopes (2007:143), o tipo de programas de formação frequente nas empresas de construção civil é:

- ξ Formação profissionalizante;
- ξ Qualificação no aprender fazendo;
- ξ A conjugação de novos quadros provenientes do ensino técnico formal com reciclagem dos operários antigos e apoio de parceiros, com uma formação

intermitente e faseada em módulos de qualificação, que permite alternância entre trabalho e formação.

Quando devidamente implantado, o subsistema de formação proporciona inúmeras vantagens, entre as quais se destacam as seguintes (Carvalho, 1995:154):

- ξ Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- ξ Define prioridades de formação, tendo em vista os objectivos sectoriais da organização;
- ξ Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento do pessoal, a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos, e outros factores afins;
- ξ Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Paralelamente a essas vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona em termos de segmentos empresariais, os seguintes benefícios⁷:

- ξ Quanto ao mercado de trabalho
 - Definição das características e atribuições dos empregados;
 - Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores;
 - Melhoria dos padrões profissionais dos treinados.
- ξ Quanto ao pessoal em serviço
 - Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados;
 - Maior estabilidade de mão-de-obra;
 - Estímulo do espírito de emulação e fortalecimento de confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional;
 - Dignificação de trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

⁷ CARVALHO, A.Vieira; SERAFIM, Ozilia; Administração de Recursos Humanos; Vol 2; Livraria Escolar Editora; 1995, p.156.

ξ Quanto à empresa como um todo

- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos;
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;
- Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização;
- Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial;
- Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho;
- Condições de competitividade mais vantajosa dada capacidade de oferecer melhores produtos e serviços;
- Maior segurança económica, em virtude da maior estabilidade de pessoal;
- Diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício das técnicas de trabalho.

3.6. Condições de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

3.6.1. Higiene no Trabalho

A higiene do trabalho abarca um conjunto de procedimentos regulamentados, com o objectivo de manter a integridade física e saúde mental da força de trabalho, procurando preservar o trabalhador dos riscos ligados à tarefa, do cargo e do ambiente físico envolvente, através dum planeamento realizado pelas comissões de higiene e segurança do trabalho (Chiavenato, 1994).

Segundo Lopes (2007), Prevenção significa ter consciência dos riscos decorrentes da tarefa ou actividade que esteja a ser levada a cabo, conhecer e cumprir as regras de evitar esses riscos.

A higiene do trabalho tem carácter preventivo, procura melhorar a saúde, conforto e acima de tudo, evitar doenças que possam causar ausência provisória ao trabalhador (Lopes, 2007:113).

A prevenção integrada, visa a obtenção de níveis elevados de segurança, saúde e bem-estar, desde a fase inicial da concepção de um edifício, dum novo equipamento, dum nova organização de trabalho, dum novo processo, por oposição à prevenção correctiva

que visa a redução ou eliminação dum risco detectado só na fase de laboração, eventualmente, após já ter provocado danos, acidentes, ou doença profissional.

Na construção civil, a integração na fase de projecto das medidas de prevenção dos riscos profissionais e das que visam a melhoria das condições de trabalho, permite a optimização da sua eficácia, quer através da redução dos custos, devido à intervenções correctivas posteriores, a trabalhos de manutenção e a acidentes, quer em função do aumento da produtividade e da qualidade, geradoras da melhoria da competitividade das empresas.

3.6.2. Objectivos da Higiene no Trabalho

A higiene do trabalho tem carácter preventivo, procura melhorar a saúde, conforto e acima de tudo, evitar doenças que possam causar ausência provisória ou definitiva ao trabalhador (Lopes, 2007:113).

Segundo Chiavenato (1989:96) os objectivos principais de higiene no trabalho são:

- Eliminação das causas das doenças profissionais;
- Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos;
- Prevenção de agravamento de doenças e de lesões; e
- Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho.

Para Baptista⁸ esses objectivos poderão ser obtidos:

- pela educação dos operários, chefes, capatazes, gerentes,etc, indicando os perigos existentes e ensinando como evitá-los;
- mantendo constante estado de alerta, contra riscos existentes na fábrica;e
- pelos estudos e observações dos novos processos ou materiais a serem utilizados.

⁸ BAPTISTA, Hilton, Higiene e segurança do trabalho, Rio de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisao de Ensino e Treinamento, p.15.

3.6.3. A Segurança no Trabalho

Segurança e Higiene do Trabalho são actividades interligadas, que repercurtem directamente sobre a continuidade e sobre a moral dos empregados.

Para Chiavenato (1989:100) a segurança do trabalho, é o conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes⁹, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. A higiene de trabalho está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e o seu ambiente de trabalho (Scope citado por Chiavenato, 1989:93-94).

Os serviços de segurança no trabalho, dependendo do esquema da organização da empresa têm como finalidade estabelecer normas e procedimentos, pondo em prática os recursos possíveis para conseguir a prevenção de acidentes e controlando os resultados obtidos.

Na realização de obras de engenharia civil são aplicáveis as disposições vigentes sobre segurança no trabalho e sobre segurança do estabelecimento e utilização de instalações e equipamentos¹⁰.

Em particular são aplicáveis em todas as obras as disposições sobre a cobertura dos riscos de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, sendo obrigatória, para as entidades executoras particulares, a transferência dessa responsabilidade para companhias de seguros nacionais, ou para caixa provincial de seguros, no caso dessa existir¹¹.

A segurança no trabalho busca minimizar os acidentes do trabalho, que podem ser decorrentes do trabalho, provocando, directa ou indirectamente, lesão corporal,

⁹ Segundo a lei de trabalho 8/98 CAP. IV, secção III, art. 153 acidente de trabalho é aquele que se verifica, por motivo de trabalho e por acasão da prestação do mesmo, e produza directa ou indirectamente a lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte a morte ou redução na capacidade de trabalho ou de ganho.

¹⁰ Artigo 1, nº1, do diploma legislativo número 120/71 de 13 de Novembro.

¹¹ Artigo 1, nº2, do diploma legislativo número 120/71 de 13 de Novembro.

perturbação funcional ou doença que determine a morte, a perda total ou parcial permanente ou temporária da capacidade para o trabalho (Chiavenato, 1989:103).

Segundo este mesmo autor, os acidentes do trabalho classificam-se em:

- a) **Acidente sem afastamento**- após o acidente, o empregado continua trabalhando. Este tipo de acidente não é considerado nos cálculos dos coeficientes de frequência e de gravidade, embora deva ser investigado e anotado em relatório.
- b) **Acidente com afastamento** – É aquele que pode resultar:
 - ξ **Incapacidade temporária** – é a perda total da capacidade para o trabalho durante o dia do acidente ou que se prolongue por período menor que um ano. No retorno, o empregado assume sua função sem redução da capacidade.
 - ξ **Incapacidade permanente parcial** – é a redução permanente e parcial da capacidade para o trabalho, ocorrida no mesmo dia ou que se prolongue por período menor que um ano.
 - ξ **Incapacidade total permanente** – é a perda total, em carácter permanente, da capacidade de trabalho.
 - ξ **Morte**.

3.6.4. Causas dos Acidentes do Trabalho

Os acidentes na sua maioria são provocados por causas que podem ser identificadas, para que não continuem provocando novos acidentes. De acordo com a American Standards Association¹², as principais causas dos acidentes são as seguintes:

1. O **agente** é definido como objecto ou a substância (a máquina, o local ou o equipamento que poderiam ser adequadamente protegidos) directamente relacionados com a lesão como a prensa, a mesa, o martelo, a banheira, etc.
2. A **parte do agente** é aquela que está estreitamente associada ou relacionada com a lesão como o volante da prensa, o pé da mesa, o cabo do martelo, o piso da banheira, etc.
3. A **condição insegura** é a condição física ou mecânica, existente no local, na máquina, no equipamento ou na instalação (que poderia ter sido protegida ou

¹² Apud CHIAVENATO (1989:110).

corrigida) e que leva a ocorrência do acidente, assim como máquina desprovida de protecção, instalação eléctrica com fios descascados, motores sem fios, iluminação deficiente.

4. **O tipo de acidente** é a forma ou o modo de contacto entre o agente do acidente e o acidentado, ou, ainda, o resultado desse contacto como as batidas, tombos, escorregões, choques ,etc.
5. **O acto inseguro** é a violação de procedimento aceito como seguro, ou seja, deixar de usar equipamento de protecção individual, distrair-se ou conversar durante o serviço.
6. **O facto pessoal de insegurança** é qualquer característica, deficiência ou alteração mental, psíquica ou física – accidental ou permanente, que permite o acto inseguro. São problemas como visão defeituosa, fadiga ou intoxicação, problemas do lar, desconhecimento das normas e regras de segurança.

O acidente de trabalho constitui factor negativo para a empresa, para o empregado e para a sociedade. O Seguro de acidentes do Trabalho evidentemente cobre apenas os gastos com despesas médicas e indemnizações ao acidentado. As outras modalidades de seguro contra riscos fortuitos como o fogo, roubo, levam a seguradora a fixar taxas de acordo com o risco individual existente em cada empresa (Chiavenato, 1989:112).

Os custos indirectos, representam *cerca de quatro vezes o custo directo* do acidente do trabalho, tendo em conta a tragédia pessoal e familiar que o acidente ocasiona na maior parte das vezes (Lopes, 2007).

3.7. O Salário nas Relações de Trabalho

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários em relação à produção é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com os seus próprios trabalhadores. Na organização, uma boa política de relações com os trabalhadores, é um dos melhores métodos de se aumentar a

produtividade, pois um trabalhador se esforça mais quando recebe, da organização, os incentivos e a motivação adequada.

Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta (Chiavenato, 1989:30).

Ainda conforme este mesmo autor, existem o salário directo e o salário indirecto. **Salário directo** é aquela percebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado. O **Salário indirecto** é decorrente de cláusulas da convenção colectiva de trabalho e do plano de serviços e benefícios sociais oferecido pela organização. O salário indirecto inclui: gratificações, prémios, comissões, gorjetas adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno), participação nos lucros, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, etc).

Assim, a soma do salário directo e do salário indirecto constitui a remuneração, abrangendo todas as parcelas do salário directo, como todas as decorrências do salário indirecto.

A importância do salário pode ser analisada sob duas vertentes distintas: a vertente do empregado e sobre a da organização.

3.7.1. salário para as pessoas

O salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa, em função do seu poder aquisitivo. É retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento.

Deste modo, os salários representam¹³:

- a) a base do padrão de vida do empregado, do seu conforto, dos serviços e das reservas financeiras que ele proporciona para si e para sua família;
- b) os salários percebidos apresentam elevada influência no *status* do empregado em sua comunidade; o *status* é avaliado mais pelo ganho material do que pelo tipo de

¹³ CHIAVENATO (1989:31)

seu trabalho, o qual, às vezes, só pode ser conhecido por seu superior. Dentro da companhia o salário pode ser igualmente uma fonte de *status* pois, em comparação com os salários percebidos pelos demais empregados, serve como uma medida da importância relativa que o cargo e o seu ocupante possuem para a companhia; e

- c) a possibilidade de ganhos mais elevados pode também motivar os empregados a aumentar seu valor, aprimorando suas qualificações pessoais e suas contribuições à companhia.

3.7.2. O salário para as organizações

Os salários representam uma significativa parcela dos custos de produção, variando conforme o tipo de produção e a tecnologia envolvida. Representam ainda, o custo e o factor influenciador do clima organizacional e da produtividade.

Para as organizações, os salários são, a um só tempo, um custo e um investimento. *Custo*, porque os salários se reflectem no custo do produto ou do serviço final. *Investimento*, porque representam aplicação de dinheiro em um factor de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior (Chiavenato, 1989:31).

Contudo, constata-se que o salário constitui o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e organizações. Todas as pessoas, dentro das organizações, dispõem o seu tempo e esforço, e, em troca, recebem dinheiro, que representa o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador. Porém, quando as empresas não cumprem com a sua responsabilidade inerente ao pagamento do salário em dia, os trabalhadores recorrem a métodos de pressão como forma de reivindicar os seus direitos, é neste sentido que surgem as manifestações de conflito nas organizações.

IV. Conflito nas Organizações

As organizações são um aglomerado de subgrupos e interesses, à medida que a organização cresce, ela não somente se torna maior, como também desenvolve partes ou substâncias mais especializadas, como resultado dessa especialização, os grupos, ao realizar tarefas diferentes e se relacionar com diferentes partes do ambiente, começam a desenvolver maneiras específicas de pensar e agir, passando a ter os seus próprios interesses, que em muitos casos estão acima de tudo e de todos. É neste sentido que surge o conflito nas organizações.

De acordo com o dicionário (Ferreira, 1986:363), o termo conflito provém do "latim *conflitu*" que significa embate dos que lutam, discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença etc.

Conflito pode ser definido como a luta por valores e reivindicações de *status*, poder e recursos escassos em que o objectivo dos oponentes consiste em neutralizar, lesionar ou eliminar os rivais (Cosser, 1956:8) citado por Barros (2005).

Segundo Chiavenato (2002:471), Conflito significa existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se.

Lopes (2007:79), o conflito pode considerar-se um estado de oposição, colisão, confronto ou polarização de posições divergentes entre as partes em inter-relação.

Para tal existem vários tipos de conflito segundo Robbinns (2002) que devem ser considerados:

- ξ Conflito funcional – torna o grupo mais comprometido e coeso, apoia os objectivos do grupo e melhora seu desempenho;
- ξ Conflito disfuncional – destrói e atrapalha o desempenho do grupo;
- ξ Conflito de tarefa – relacionado ao conteúdo e aos objectivos do trabalho;
- ξ Conflito de relacionamento - baseado nas relações interpessoais;
- ξ Conflito de processo - conflito de como o trabalho é realizado.

Segundo Macagnam (2004) *apud* Lopes (2007:79-80), os conflitos podem acontecer em três níveis: **nível latente, nível emergente e nível manifesto.**

O conflito latente pode levar muito tempo sem manifestar a polarização das diferenças. O conflito emergente aparece com um grau de consciência mais acentuado, onde as discrepâncias são evidentes, e ainda não foi iniciada a negociação. O conflito manifesto é caracterizado pela polarização, luta, confronto das diferenças entre as partes envolvidas.

Tendo em conta a tipologia dos conflitos pode-se dizer que existem conflitos que trazem resultados positivos e outros negativos para as partes envolvidas, sejam elas pessoas, grupos ou organizações. Deste modo, é necessário que se maximizem os efeitos positivos do conflito, minimizando os efeitos negativos.

Para Nadler (1893:214)¹⁴, o conflito pode proporcionar:

Efeitos positivos

1. O conflito desperta os sentimentos e estimula energias. O *conflito* leva as pessoas a ficarem atentas, esforçadas e acesas. Essa estimulação de energias produz curiosidade e interesse em descobrir melhores meios de realizar tarefas e novas abordagens na solução de problemas.
2. O conflito fortalece sentimentos de identidade. Quando um grupo entra em *conflito* ele se torna mais coeso, ligado e mais bem identificado com seus objectivos e interesses. A coesão geralmente aumenta a motivação pelo desempenho da tarefa do grupo. Se um grupo “ganhar”, seus membros se tornam mais motivados para trabalhar em equipe.
3. O conflito desperta a atenção para problemas. Geralmente, o *conflito* é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes.
4. O conflito testa a balança do poder. O *conflito* pode levar à aplicação de recursos (como o tempo gerencial, por exemplo) para sua resolução, ajustando diferenças de poder entre as partes envolvidas.

¹⁴ Apud CHIAVENATO (2002:476).

Efeitos negativos

1. O conflito desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade. Como as partes envolvidas vêem seus esforços bloqueados pelas outras, face à pressão para ganhar, a atmosfera criada gera um clima estressante de frustração e hostilidade que pode prejudicar o julgamento e a habilidade no desempenho das tarefas, como também afectar o bem-estar das pessoas envolvidas.
2. O conflito aumenta a coesão grupal. Com o aumento da coesão aumenta a pressão social para que as pessoas se conformem aos objectivos do grupo ou da parte envolvida. Isso diminui a liberdade individual, fazendo com que o grupo perca eficácia quanto ao seu desempenho.
3. O conflito desvia energia para ele mesmo. Grande parte da energia gerada pelo *conflito* é dirigida e gasta nele mesmo, em oposição à energia que poderia ser aplicada na realização de um trabalho produtivo. Assim, ganhar um *conflito* torna-se um objectivo mais importante do que trabalhar com eficácia.
4. O conflito leva uma parte a bloquear a actividade de outra parte. Um comportamento característico do *episódio de conflito* entre as partes é o do bloqueio das actividades da outra parte e a recusa de não cooperar com ela. Isso conduz a uma queda no desempenho do sistema total.
5. O conflito se auto-alimenta e prejudica o relacionamento entre as partes conflitantes. O *conflito* influencia a natureza do relacionamento que existe entre as partes, prejudicando a comunicação entre elas e distorcendo as suas percepções e sentimentos. Cada parte, à medida que o *conflito* aumenta, tende a estereotipar e a ver a outra parte como "inimiga", atribuindo-lhe motivos e intenções negativas. Com isso, fortalecem-se as percepções e sentimentos de que os objectivos e interesses da outra parte são incompatíveis com os seus objectivos e interesses e de que não se pode cooperar com a outra parte. Assim, o *conflito* se realimenta: as comunicações e as distorções perceptíveis tendem a ampliar o *conflito*, o que, por sua vez, maximiza seus efeitos negativos e destrutivos.

4.1. Conflito Laboral

Os conflitos laborais têm uma amplitude maior, pois envolvem interesses e objectivos que vão além das simples relações de trabalho, ou do simples relacionamento entre empregador e empregado.

É o conflito entre empregados e trabalhadores, desde que o mesmo esteja relacionado com emprego ou condições de emprego de qualquer pessoa, ou com condições de trabalho¹⁵.

Para Chiavenato (2002:478), os conflitos Laborais são divergências criadas entre dois sujeitos – as organizações e os sindicatos – envolvendo interesses individuais ou abstractos, gerais, de grupos profissionais ou económicos.

4.2. Causas dos conflitos laborais

Os conflitos laborais têm início nos embates sociais, específicos da vida em comunidade. Para Chiavenato (2002:479/80), o conflitos laborais envolvem vários tipos de reivindicações, a saber:

1. Condições legais de trabalho: são as condições contratuais de trabalho, como jornada semanal de trabalho, horários de trabalho, intervalos para repouso e para refeições, descanso semanal e remunerado (aos domingos e feriados), condições de trabalho da mulher e do menor, contracto de experiência, condições de desligamento e de aviso prévio, etc.
2. Condições económicas de trabalho: são as condições que envolvem a remuneração, como salário profissional (ou salário normativo ou salário piso da categoria), índice de reajuste salarial, índice de aumento real ou índice de produtividade da categoria, adicionais de periculosidade ou de insalubridade, adicionais de trabalho extraordinário (horas extras) em dias normais ou aos

¹⁵ Ministério de Trabalho. Relatório de Pesquisa: Análise Sociológica dos Conflitos Laborais em Moçambique (1987-2001).

domingos e feriados, equiparação salarial, aumentos de mérito ou promoção, gorjetas, comissões, etc.

3. Condições físicas de trabalho: são as condições ambientais que envolvem os empregados enquanto trabalham – como exposição a ruídos, a temperaturas extremas, a gases tóxicos, a agentes químicos, a baixa ou elevada luminosidade, as intempéries, a choques elétricos, a altitudes – bem como a equipamentos de protecção individual – vestuário, uniformes e os esquemas de higiene e segurança por parte da organização.
4. Condições sociais de trabalho: são as condições que promovem serviços e benefícios sociais previstos ou não em legislação, como restaurantes no local de trabalho, alimentação subsidiada ou gratuita, transporte subsidiado ou gratuito, locais de lazer e de repouso, assistência médico-hospitalar, serviço social, assistência odontológica, assistência a gestante, creches, estacionamento gratuito, seguro em grupo, complementação de aposentadoria ou fundos de pensão, complementação do auxílio-doença etc.
5. Condições de representatividade no trabalho: são condições que asseguram aos empregados alguma forma de participação no processo decisional ou sua representação nesse processo, como comissões de fábrica, comissões de empresa ou conselhos de empresa.

4.3. Causas de conflito de trabalho em Moçambique

Em Moçambique contribuem para o surgimento de conflitos os seguintes factores¹⁶:

- ξ Salariais;
- ξ Desconhecimento da lei do trabalho ou seu não cumprimento;
- ξ Desprezo pelos procedimentos devidos à negociação colectiva;
- ξ Falta de sensibilidade dos parceiros sociais para estabelecimentos de diálogo permanente, aberto e franco;
- ξ Inexistência de impulso para a negociação colectiva voluntária e consequente celebração de instrumentos de regulamentação colectiva;

¹⁶ Fonte: Ministério de Trabalho. Direcção Nacional do Trabalho. Seminário sobre o papel, influência, estratégias da administração do trabalho na gestão e resolução de conflitos laborais. Maputo. 2003.

ξ Violação dos direitos dos trabalhadores e má interpretação dos mesmos pelas partes.

Em relação ao salário, as situações que motivam a emergência dos conflitos são:

- a) Salários em atraso;
- b) Aumentos salariais;
- c) Impacto da diferença salarial entre o mínimo e o máximo praticados na mesma empresa;
- d) Recusa pela empresa em divulgar salários por ela praticados, do mais alto ao mais baixo, ainda que resultando de uma negociação.

No que diz respeito aos salários em atraso é mencionada como principal causa a dificuldade financeira de algumas empresas, devido a elevação dos custos de produção, a falta de mercado para a colocação dos produtos, o peso com os encargos da mão-de-obra e as dificuldades para acesso a créditos bancários, contribuem para a fraca capacidade de liquidação de salários para muitas empresas.

4.4. Formas de Resolução de Conflitos

A resolução de conflitos pode ser vista como um conjunto de procedimentos eficientes que permitem as pessoas minimizar o sofrimento e o dispêndio desnecessário de recursos disponíveis na resolução das suas diferenças (Moore,1996:3), citado por Barros (2005).

Para Chiavenato (2002:478) os conflitos podem ser resolvidos de três maneiras nomeadamente;

- ξ **A resolução ganhar/perder:** usando de vários métodos, uma das partes consegue vencer o conflito, atingindo seus objectivos e frustrando a outra parte na sua tentativa de atingir seus objectivos. Desse modo uma parte ganha, enquanto a outra parte perde.
- ξ **A resolução perder/perder:** Cada parte desiste de alguns objectivos, por meio de alguma forma de compromisso. Nenhuma das partes alcança tudo o que deseja. Ambas as partes abrem mão de alguma coisa, isto é, ambas perdem.

ξ **A resolução ganhar/ganhar:** as partes conseguem identificar soluções bem sucedidas para os seus problemas, permitindo que ambas atinjam seus objectivos desejados. O êxito, tanto no diagnóstico como na solução, faz com que ambas partes ganhem ou ambas vençam.

4.4.1. Negociação Colectiva como Instrumento de Resolução de Conflitos

A negociação colectiva é na maioria dos casos um modelo eficaz para a resolução de conflitos laborais emergentes.¹⁷ O direito à negociação colectiva é ao mesmo tempo, uma das vertentes essenciais da liberdade sindical, que permite a promoção dos direitos e interesses dos trabalhadores.

Tendo em conta que os interesses dos trabalhadores e dos empregadores, são em muitos casos divergentes, a negociação colectiva e consequente celebração dos interesses de regulamentação colectiva, entre as organizações de trabalhadores e as entidades empregadoras, constitui a forma de harmonização desses interesses divergentes.

Neste sentido, desde que as entidades empregadoras e os sindicatos actuem, dentro do que é permitido pelas leis em vigor, podem fixar livremente, nos instrumentos de regulamentação colectiva o que tiver sido acordado, não devendo criar para os trabalhadores, situações que lhes sejam menos favoráveis em relação àquelas que encontram consagradas na lei, nem limitarem os poderes de direcção das entidades empregadoras.

Contudo, durante a vigência do acordo, nenhuma das partes pode reivindicar assuntos já acordados, salvo nos casos em que o governo tenha decretado aumentos nos salários mínimos e mostrando-se necessário actualizar as tabelas salariais praticadas na empresa.

¹⁷ MT. DNT. Seminário sobre o Papel, Influência, Estratégias de Administração do Trabalho na Gestão e Resolução de Conflitos Laborais. Dezembro de 2003. Pag:5-9.

Porém, quando as partes não conseguem ultrapassar as suas divergências, por meio de uma solução consensual, estas podem recorrer à intervenção de terceiros, tendo em vista facilitar a continuação do diálogo e a obtenção do acordo.

Lewick (1996:181-87) sugere o envolvimento de uma terceira parte na resolução do conflito, que pode ser através da mediação e arbitragem.

Mediação – é baseada em regras e procedimentos preestabelecidos. O objectivo do mediador é ajudar as partes a negociarem de maneira mais efectiva. O mediador não resolve o problema nem impõe uma solução. Sua função é ajudá-los a buscar o melhor caminho e fazer com que estejam de acordo depois de encontrada a solução. Assim o mediador tem controle do processo, mas não dos resultados. O maior interesse do mediador é ajudar as partes nas questões de comunicação. O objectivo é maximizar a utilização das habilidades das partes, de forma a capacitá-los a negociar de maneira mais efectiva possível.

Para este mesmo autor, alguns factores são fundamentais para que uma negociação mediada seja bem sucedida:

- ξ o mediador tem que ser visto pelos envolvidos no conflito como sendo neutro imparcial e sem *vieses*;
- ξ o mediador deve ser um *expert* no campo no qual aquela disputa ocorre;
- ξ tem que haver consciência por parte dos envolvidos de que o factor tempo é fundamental para uma mediação;
- ξ tem que haver disposição das partes envolvidas em fazer concessões e encontrar uma solução de compromisso.

Arbitragem – é considerada a forma mais comum de resolução de disputa através de uma terceira parte. Num processo de arbitragem, cada parte apresenta sua posição para o árbitro, que por sua vez estabelece uma regra ou um conjunto de regras a respeito das questões envolvidas. Os pedidos das partes podem ser aceites ou não, dependendo das regras do processo. As decisões do árbitro, por sua vez podem ser voluntárias ou obrigatórias, dependendo das regras e dos compromissos prévios entre as partes.

No processo de resolução de conflito de trabalho, não se tendo chegado a uma solução, ainda que tenham sido usadas as formas de resolução de conflito surge uma outra possibilidade que é a greve, como meio de acção para pressionar as partes.

Segundo Faljone (1984), citado por Chiavenato (2002:464) a greve é um direito de toda pessoa de se abster de trabalhar, como meio de pressionar o empregador, para a obtenção de uma reivindicação de interesse geral. É uma paralisação colectiva do trabalho e deve necessariamente constituir-se em acto colectivo, com vontade de ser produzido, possuir um objectivo predeterminado, sendo sua manifestação exteriorizada pela suspensão colectiva da obrigação de prestar trabalho ao empregador durante período de tempo determinado ou não.

Para Chiavenato (2002:464), são factores emergentes a greve: objectivos, subjectivos e políticos.

- a) Do ponto de vista objectivo, uma categoria entra em greve quando precisa reforçar a reivindicação de melhores condições de trabalho, melhores salários, benefícios, condições de ascensão, progresso, segurança e estabilidade, relacionamento com as chefias etc.
- b) Do ponto de vista subjectivo, uma categoria profissional entra em greve quando se sente prejudicada por alguma decisão ou acção da empresa.
- c) Do ponto de vista político, uma categoria entra em greve em busca de maior espaço de participação, em busca do exercício do poder, seja dentro ou fora da organização. Nesse aspecto, os empregados e suas lideranças estão descobrindo que pelo exercício do poder político conseguem melhores condições de alcançar seus objectivos.

4.5. Formas de Resolução de Conflito em Moçambique

Em Moçambique as formas de resolução de conflitos laborais segundo a lei de 23/2007, são por via de conciliação, mediação ou arbitragem (artigos 181-189).

Conciliação – refere-se à procura de aproximação dos interesses em conflitos com vista à obtenção de um acordo negociado, guiando-se cada uma das partes pelo princípio da boa fé, fornecendo à contra parte a informação necessária, credível e adequada ao bom andamento das negociações, não pondo em causa as matérias já acordadas.

Mediação – é o procedimento em que um terceiro que pode ser a administração de trabalho, colabora com as partes na obtenção do acordo, fazendo recomendações às partes em conflito, usando todos os meios para aproximá-los do acordo mútuo.

Arbitragem – neste processo a administração de trabalho, age como juiz, decide e toma decisões quanto aos termos do acordo.

A arbitragem difere da mediação e conciliação¹⁸, na medida em que o objectivo em vista é a conclusão das negociações cuja duração prolongada, ou indefinida pode provocar, e normalmente implica elevados e inoportáveis custos e encargos, sobretudo para as empresas, mas também para os trabalhadores.

Em Moçambique, a greve tem sido um dos recursos mais usados pelos trabalhadores, como forma de reivindicar seus direitos. Este assunto é tratado na lei de trabalho 23\2007), no seu artigo 195.

4.6. Causas das greves em Moçambique

As causas das greves em Moçambique são¹⁹:

- ξ Salários baixos;
- ξ Salários em atraso;
- ξ Falta de reajustamento salarial;

Outras causas aliadas ao surgimento das greves são:

- ξ Violação dos acordos de trabalho celebrados entre trabalhadores e a entidade empregadora;

¹⁸ Fonte: Ministério de Trabalho, Análise Sociológica dos conflitos Laborais em Moçambique (1987-2001). Gabinete de estudos. Relatório de Pesquisa. Maputo,2003

¹⁹ Idem.

- ξ Falta de organização e enquadramento dos trabalhadores não profissionais, este aspecto tem sido aproveitado pelas entidades empregadoras, para optar pelo pagamento massivo do salário mínimo.
- ξ Despedimento sem justa causa;
- ξ Falta de conhecimento ou observância da legislação laboral vigente e outros direitos do homem nos seguintes aspectos:
 - ξ Falta de prática de diálogo permanente entre as partes (patronato e trabalhadores);
 - ξ Fraca capacidade financeira e de gestão das empresas;
 - ξ Fraca presença de inspecção de trabalho; e
 - ξ Não resolução antepada dos litígios que se apresentam.

Segundo Lopes (2007:96) , o recurso à greve nem sempre tráz os resultados pretendidos, que é a resolução das reivindicações feitas pelos trabalhadores ou pelo sindicato como representante dos mesmos, por outro lado, a participação dos trabalhadores numa greve pode levar ao despedimento, pode-se desencadear uma acção disciplinar contra o trabalhador, uma vez que o trabalhador constitui a parte mais fraca da relação jurídica, mas é de referenciar que em alguns casos a greve surte efeitos positivos no que concerne à resolução dos problemas dos trabalhadores.

Mapa de Greves Registadas no País

Tabela 1:

Descrição	Ano								Total	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		
Agricultura, Silvi e Pescas	4	5	6	7	1	4	1	2	30	
Indústria Extractiva	0	0	0	2	2	1	0	0	5	
Indústria Transformadora	11	11	1	8	6	6	6	4	53	
Elect, Gás e Água	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
Construção Civil	6	7	5	5	5	5	2	7	42	
Comércio, Rest. E Hotéis	2	1	3	3	2	3	2	1	18	
Trnsporte e Comuni cação	3	2	0	3	3	2	2	2	17	
Bancos e Seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Serv.s prestados à colectividade	1	2	2	3	1	3	6	5	24	
Total	27	28	17	32	20	24	20	21	190	

Fonte: MT

Do mapa acima pode-se verificar algumas referências das greves registadas no País. O sector de Indústria Transformadora e de Construção Civil são os que registaram o maior número de greves. São sectores, que pela sua natureza empregam muita mão- de obra, com um nível de escolaridade muito baixo.

V. Estudo de Caso

5.1. Relações de Trabalho nas Empresas de Construção Civil: O Caso da Empresa Tâmega

A empresa Tâmega (SA), é uma empresa de construção civil, fundada em 1946, como firma empreiteira de obras públicas, com sede em Amarante. Em 1950, expandiu-se inicialmente em Angola, seguindo-se Moçambique, Cabo Verde, Espanha, Jordânia, Costa do Marfim, na execução de aeroportos, vias de comunicação, refinarias, barragens e edifícios.

Em 1970 a actividade da empresa centra-se principalmente nas ex-colónias portuguesas. Com o início do processo de descolonização em 1974, verifica-se uma quebra significativa da actividade, devido ao ambiente de guerra vivido naquele período.

Após a independência de Moçambique, começa-se a verificar uma lenta recuperação da actividade da empresa, com o início de uma fase continuada de empreitadas nos locais destruídos pela guerra.

Em 2004 verifica-se a diversificação da actividade em outros mercados, nomeadamente, em África do Sul e na Europa.

Actualmente a empresa tem como missão instalar em condições competitivas empresas da região, captar investimento de matriz regional e, finalmente, visando criar âncoras para os parques, captar investimento estrangeiro, sua visão é apostar na área de construção civil e diversificar os mercados. A empresa tem como objectivos:

- Apostar na questão social, isto é, na melhoria das condições de vida dos seus trabalhadores;
- Internacionalizar-se acompanhando a integração regional;
- Profissionalizar e capacitar os trabalhadores, em métodos mais modernos, adoptar tecnologias que economizem o tempo de execução de actividades e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A Construtora Tâmega, é uma das maiores empresas de construção civil do País, com obras espalhadas do Rovuma ao Maputo. Na óptica da empresa, constitui um desafio, ter um número determinado de obras executadas para se manter no mercado, ao mesmo tempo em que ter uma gestão interna condigna que possibilite conhecer as dificuldades do mercado, como por exemplo: que tipo de obras existem para serem executadas ao longo do ano (públicas ou privadas), a situação climática do país, o tipo de concorrentes.

As formas de venda da empresa são através de concursos, onde se adquire e se executam serviços, quer sejam obras públicas ou privadas, tendo como maior cliente o Estado.

5.2. Condições de Higiene e Segurança na Empresa Tâmega

Prevenção de saúde e acidentes de trabalho significa ter consciência dos riscos decorrentes da tarefa ou actividade que esteja a ser levada a cabo, conhecer e cumprir as regras de evitar esses riscos.

De acordo com os trabalhadores, os cuidados seguidos na empresa na prevenção de saúde e acidentes de trabalho são insuficientes, pois as medidas de prevenção dos acidentes de trabalho são tomadas só na fase já de laboração da obra ou projecto. Segundo estes²⁰:

“Quando a empresa ganha um concurso, só após duas semanas é que nos trazem o equipamento de protecção, por vezes incompleto, nós que estamos neste projecto da construção da balança, os chefes dizem que não podem dar-nos o equipamento, porque falta só um mês para o projecto terminar, enquanto isso ficamos expostos aos riscos, durante esse tempo”.

Ainda segundo os trabalhadores os equipamentos de protecção deveriam ser renovados de dois em dois meses, devido ao tipo de tarefa que os trabalhadores executam.

Os acidentes mais comuns na empresa, são aqueles em que o trabalhador, ao se ferir após umas semanas regressa ao seu posto de trabalho, os acidentes que levam a morte são raros na empresa.

Este tipo de acidentes pode se resumir na óptica de Chiavenato (2002), em acidentes sem afastamento, acidentes com afastamento, morte.

²⁰ Entrevista no dia 18.03.2008, aos trabalhadores da empresa Tâmega.

a) **Acidente sem afastamento**- após o acidente, o empregado continua trabalhando. Quando se trata de uma lesão não grave, onde o trabalhador após o embate consegue regressar de imediato a executar sua tarefa. Este tipo de acidente é comum quando se descarrega o material para uma determinada obra.

b) **Acidente com afastamento** – É aquele que pode resultar:

- ξ **Incapacidade temporária** – é a perda total da capacidade para o trabalho durante o dia do acidente ou que se prolongue por período menor que um ano. Quando o trabalhador sofre uma fratura no dedo por exemplo, este fica alguns dias em casa e após a sua recuperação volta ao trabalho.
- ξ **Morte**- acidentes que levam a morte ocorrem a cada dois anos, são casos raríssimos na empresa.

Constituem causas destes acidentes na empresa, o **agente** ou seja, objecto ou substância (a máquina, o local ou o equipamento que poderiam ser adequadamente protegidos) directamente relacionados com a lesão como a prensa, a mesa, o martelo, a banheira, etc (American Standards Association)²¹.

No caso da ocorrência dum acidente quem se responsabiliza pelos danos é a seguradora que estipula, o montante a que o trabalhador tem direito e sua respectiva indemnização, o INSS, por seu turno está encarregue de pagar uma pensão de sobrevivência.

5.3. Formação e treinamento do Pessoal na Empresa Tâmega

A formação e treinamento apresentam-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que constituem um factor de auto-satisfação da pessoa formada, constituindo-se num agente motivador para o trabalho.

A formação e treinamento são feitos na empresa quando se introduz um novo equipamento, onde é contratado um profissional na área que explica aos trabalhadores

²¹ Apud CHIAVENATO (1989:110).

como usar determinado equipamento, após um certo período é feito um teste para apurar as habilidades adquiridas, o melhor classificado é que se torna o responsável pelo manejo da máquina.

Na óptica de Lopes(2007), esta é considerada uma formação profissionalizante, onde vem um especialista na área e explica aos trabalhadores.

Segundo Gestor de Recursos Humanos²², as vantagens que traz este tipo de formação são:

ξ Quanto ao mercado de trabalho

- Representa uma mais valia em relação aos concorrentes;
- Melhora os padrões profissionais dos treinados.

ξ Quanto ao pessoal em serviço

- Melhora o aproveitamento das aptidões dos empregados;
- Maior estabilidade de mão-de-obra;
- O pessoal treinado melhora em termos de qualidade.

ξ Quanto à empresa como um todo

- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos
- Maior flexibilidade no processo de produção, o que faz com que se reduza o tempo na execução do trabalho.
- Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial;
- Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho.

Esta é a classificação das vantagens do treinamento/formação, na óptica de Carvalho(1995:156).

Por seu turno, os trabalhadores dizem que são raros os casos em que aparece o tal profissional, na maior parte das vezes os trabalhadores aprendem fazendo no próprio local de trabalho, para Lopes(2007:143), este modo de formação é denominada qualificação no aprender fazendo. Por outro lado os trabalhadores, reclamam o facto da

²² Entrevista feita no dia 19.03.2008.

empresa não fornecer as ferramentas necessárias para a execução das actividades, estes são obrigados a trazer de sua casa a sua ferramenta, este facto constitui um dos requisitos para a admissão do trabalhador na empresa.

Os trabalhadores reclamam ainda o facto da empresa nunca lhes ter submetido nos últimos cinco anos, a algum curso de treinameto profissional, como mostra o anexo 4 da página 75 , esta questão no inquérito feito aos trabalhadores não foi respondida por quase todos eles. Os trabalhadores manifestarão interesse em melhorar as suas qualificações e que a empresa deveria investir mais na formação dos seus trabalhadores, para que todos estejam preparados para enfrentar qualquer desafio.

5.4.Causas dos Conflitos de Trabalho na Empresa Tâmega

Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos e colidentes que podem chocar-se, segundo Chiavenato (2002:471).

Nas relações de trabalho, o conflito é a diferença de objectivos entre empregados e trabalhadores, desde que o mesmo esteja relacionado com emprego ou condições de emprego de qualquer pessoa, ou com condições de trabalho.

Na empresa Tâmega são apontadas como principais causas dos conflitos de trabalho:

- ξ Salarias;
- ξ Relacionamento entre colegas;
- ξ Contratos;e
- ξ Outros

Estas causas podem –se resumir em condições legais de trabalho, condições económicas de trabalho, condições sociais de trabalho, condições físicas de trabalho e condições de representatividade, segundo Chiavenato (2002:479:80).

Condições Económicas de Trabalho – são condições que envolvem a remuneração. O salário é apontado como a principal causa para o surgimento de conflito na empresa.

Os trabalhadores reclamam os baixos salários auferidos na empresa, segundo estes²³:

“ embora a empresa nos dêe os subsídios que aumentam um bocadinho o nosso salário, ela não promove os trabalhadores, alguns de nós está aqui a anos a executar a mesma tarefa, de 1 a 30, nunca são feitas avaliações de desempenho, para nos promover em relação a categoria ocupada por cada um de nós, quem sabe se a empresa fizesse essas avaliações o nosso salário aumentaria.”

Por outro lado, os trabalhadores afirmam que os trabalhadores expatriados, recebem muito mais em relação aos nacionais, embora executem a mesma tarefa.

Quanto a esta questão o Gestor de Recursos Humanos²⁴, diz o seguinte:

“Os estrangeiros já veêm a Moçambique com condições previamente estipuladas em Portugal, tendo em conta que o capital da empresa é português, existem mais regalias para aqueles, por outro lado, é uma forma de lhes poder compensar por estarem a emigrar da sua terra”.

Os trabalhadores reclamam também não terem recebido o retroactivo correspondente ao salário de 2007, segundo estes²⁵:

“ desde Abril do ano passado em que o governo fez o reajuste salarial, a empresa ainda não ajustou esse aumento nos nossos salários”.

Condições Legais de Trabalho – são condições contratuais de trabalho. O contrato de trabalho pode ser celebrado por tempo indeterminado ou a prazo certo ou incerto. Os contratos de trabalho nesta empresa tem sido na sua maioria com duração certa, essa duração tem haver com o tempo estipulado para a execução de determinada obra. Segundo Gestor de Recursos Humanos²⁶:

“A empresa estima quantos trabalhadores vai precisar para determinada obra, e em cada pingo da obra vai contratando os trabalhadores que forem necessários, no caso da estimativa da obra for de 4 anos, e por alguma conjuntura do país, este prazo ter que ser prolongado, a nova lei é bem clara, ela dá a possibilidade de se prorogar este prazo conforme necessário, acrescentando-se uma adenda ao contrato de trabalho, conforme a decorrência”.

Por seu turno os trabalhadores reclamam o facto de estarem a depender da duração da obra para o término do seu contrato, e depois não sabem se ficam desempregados ou se serão chamados novamente, segundo estes²⁷:

“Por vezes nós fazemos de propósito, quando sabemos que a obra está quase no fim, fazemos todos os possíveis de demorar mais com ela, pois se formos rápidos

²³ Entrevista feita no dia 18.03.2008 aos trabalhadores da empresa Tâmega.

²⁴ Entrevista feita no dia 19.03.2008.

²⁵ Entrevista feita no dia 18.03.2008 aos trabalhadores da empresa Tâmega.

²⁶ Entrevista feita ao Gestor de Recursos Humanos da empresa Tâmega.

²⁷ Entrevista feita no dia 18.03.2008. aos trabalhadores da empresas Tâmega.

corremos o risco de logo de seguida sermos despedidos, e assim perdermos o nosso pão , nós preferimos demorar com a entrega para garantirmos o nosso sustento”.

A empresa tem na sua totalidade 1239 trabalhadores, dos quais apenas 169 efectivos, 43 expatriados e 1070 sazonais.

As actividades na construção civil são sazonais dependem das obras existentes, a empresa não pode manter um número elevado de trabalhadores efectivos sem que hajam obras, pois manter este número implicaria a empresa ter que se endividar para poder pagar esses trabalhadores.

Condições Sociais de Trabalho – são condições que promovem serviços e benefícios como regalias a que os trabalhadores tem direito. Nas regalias podem se encontrar: o transporte, a alimentação, o seguro, o apoio à doença, a assistência médica e medicamentosa gratuita. Quanto a estes benefícios os trabalhadores foram unânimes em afirmar que a empresa concede todos, o que ajuda a acrescentar o montante correspondente ao salário auferido. A única coisa que os trabalhadores reclamaram quanto às regalias foi o facto de terem demorado receber o 13º relativo ao ano 2007, mas afirmam que a causa da demora foi por parte dos chefes.

Condições Físicas – são condições ambientais que envolvem os empregados enquanto trabalham. Os trabalhadores asseguraram existir falta de equipamento de protecção individual na empresa, aliás, afirmam que existe uma certa intransigência por parte dos chefes, estes ao saber que a obra esta quase no fim, não disponibilizam o equipamento de protecção necessário, enquanto isso os trabalhadores ficam expostos aos perigos do ambiente.

Condições de Representatividade no Trabalho - são condições que asseguram aos empregados alguma forma de participação no processo decisional. Quanto a esta

condição os trabalhadores manifestarão interesse em participar no processo decisional da empresa, esta condição está representada com o termo outros²⁸.

A comunicação é vital e imprescindível em qualquer forma da vida social, principalmente nas empresas, o tipo de informação ou mensagem, os meios de transmissão, o destino, a intenção do emissor e a percepção do receptor são partes integrantes do processo de comunicação.

Na empresa a comunicação é boa, a maior parte dos trabalhadores afirma que os seus superiores hierárquicos tem lhes ouvido sempre que necessário. Pode-se dizer segundo a classificação de Robbins (2002), que a direcção da comunicação é ascendente, aquela que se dirige aos escalões mais altos da organização, utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas ao mesmo tempo que relatar os problemas vigentes.

5.5. Formas de Resolução de Conflitos na Empresa Tâmega

Resolver um conflito significa adoptar uma postura imediata de tentar entender as causas do conflito, buscar e conduzir acções para se chegar a um ponto de acordo, aceite por ambas as partes.

A negociação colectiva é feita na empresa anualmente quando se faz a revisão salarial pela CCT, composta por empregadores o Ministério de Trabalho e os sindicatos dos vários sectores de actividade, depois de aprovado o aumento salarial, a empresa mobiliza um encontro com o sindicato para a fixação de aumentos nas tabelas salariais, aqui o sindicato propõe uma lista de encargos que devem ser discutidos na mesa de negociações tais como: o subsídio de alimentação, condições de higiene e segurança no trabalho e a empresa avalia todos os aspectos propostos e conforme o seu desempenho, assina o acordo colectivo de trabalho para os montantes aceites. Entretanto segundo GRH²⁹ da

²⁸ Foi o termo que os trabalhadores usaram para citar as outras causas do conflito:
Ex: qualificação, formação, acidentes de trabalho.

²⁹ Horlando Lobo, em entrevista feita no dia 02.04.2008.

empresa, os aumentos salariais feitos pela empresa, são sempre superiores aos aumentos feitos pelo governo.

A conciliação e a mediação são as formas de resolução de conflitos mais aplicadas nesta empresa.

A **conciliação** refere-se à procura de aproximação dos interesses em conflitos com vista à obtenção de um acordo negociado, guiando-se cada uma das partes pelo princípio da boa fé. Da pesquisa efectuada, os trabalhadores foram unânimes em escolherem a conciliação como a melhor via para resolver seus problemas. Olham para a conciliação como o processo em que se busca aceitação de ideias, interesses ou propósitos, com vista à obtenção do melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas e de que tiveram a oportunidade de apresentar toda a sua argumentação.

No entanto, quando a conciliação não surte os efeitos desejados, ou seja, não se consegue resolver o conflito, o próximo passo é apelar a um terceiro, que seja neutro para ambas as partes, para ajudar na resolução do conflito, através da mediação.

A **mediação** é um procedimento em que um terceiro (neutro) colabora com as partes na obtenção do acordo, fazendo recomendações às partes em conflito e usando todos os meios para aproximá-los do acordo mútuo, sem no entanto impôr qualquer decisão. Neste caso, o sindicato da empresa é chamado a intervir, mas este acaba não sendo neutro porque aparece como representante dos trabalhadores. Os trabalhadores acreditam no papel desempenhado pelo sindicato, porque sempre que há um conflito, o sindicato da empresa faz todos os possíveis de defender os trabalhadores que são a parte mais fraca da relação jurídica.

Entretanto, após esgotadas todas as formas de resolução de conflitos através da conciliação e mediação, surge uma outra possibilidade, que é o meio de pressão : A

greve, que é uma forma de manifestação bélica e coativa destinada a forçar um resultado favorável.

No caso da eclosão de uma greve por parte dos trabalhadores, a empresa analisa primeiro, se todos os requisitos legais para se recorrer a greve foram seguidos, se os trabalhadores tiverem seguido todos os procedimentos, procura-se um meio termo que satisfaça a ambas partes, mas quando os procedimentos são violados, dificilmente se chega a um consenso, o que culmina com alguns despedimentos.

É de salientar que no período em estudo ocorreu apenas uma greve na empresa no ano 2000, que se deveu ao processo de reestruturação de mão-de-obra, que a empresa adoptou, pois estava a atravessar uma crise financeira, os trabalhadores abrangidos no processo sentiram-se injustiçados e promoveram manifestações, que levaram à paralização da empresa durante 30 dias, mas como não haviam seguido todos os procedimentos para o recurso à greve, a empresa prosseguiu com a reestruturação e o caso foi derimido a tribunal, onde até hoje se encontra.

Conclusão

A abordagem interactiva de sistema de relações de trabalho, permitiu visualizar que a principal função do sistema é acomodar os interesses das três partes envolvidas. Os trabalhadores procuram conseguir maiores salários, mais benefícios, melhores condições de trabalho, estabilidade e previsibilidade na relação de emprego. As empresas querem reduzir o custo de trabalho, aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade dos produtos e serviços e ter maior controle sobre o processo de trabalho. O governo, por sua vez, precisa zelar para que os interesses, das duas partes sejam contemplados com algum equilíbrio e, ao mesmo tempo, cuidar da paz social, da competitividade e da estabilidade da economia nacional.

A qualificação e formação foram mencionadas pelos trabalhadores, como mudanças necessárias que gostariam que a empresa implementasse, para que todos estivessem aptos para enfrentar qualquer desafio, pois actualmente a empresa não submete os seus trabalhadores a cursos de formação.

As medidas de prevenção dos acidentes do trabalho, são tomados somente após o início da obra, o que faz com que os trabalhadores fiquem expostos aos riscos do ambiente ao mesmo tempo em que é aparente a intransigência por parte de alguns superiores hierárquicos, no que diz respeito ao fornecimento de equipamento de protecção aos trabalhadores.

O conflito é visto como algo destrutivo, negativo, daí o receio de encará-lo para a sua resolução.

O salário e o contrato são os principais causadores dos conflitos na empresa Tâmega. Salário devido à desigualdade existente entre salário dos expatriados e dos nacionais, enquanto exercendo a mesma actividade e a forma estratégica que a empresa adopta para minimizar os seus custos. Contrato, devido à prevalência na empresa de mais contratos

por tempo determinado, o que põe os trabalhadores numa situação de instabilidade, pois nunca sabem quando serão corridos.

A conciliação e a mediação foram os meios escolhidos pelos trabalhadores para a resolução de conflitos, pois quanto à conciliação tem a oportunidade de expressar os seus pontos de vista e interesses e quanto à mediação tem a faculdade de terem o sindicato da empresa como seu representante, o que em muitos casos os leva a solução favorável.

Considerando o facto da comunicação com os superiores hierárquicos ser boa na empresa, isto é, haver a oportunidade dos trabalhadores serem ouvidos, quando há qualquer problema, a greve não tem sido muito frequente na empresa.

Contudo verifica-se que a hipótese H1 foi rejeitada e aceita a hipótese H2.

Recomendações

Analisados os aspectos que causam problemas na relação entre o patronato e os trabalhadores recomenda-se o seguinte:

Os salários deveriam ser fixados a um nível que tivesse em conta, de maneira apropriada, as necessidades dos trabalhadores e de suas famílias, de acordo com o nível geral de salários praticados no país, o custo de vida e suas flutuações, bem como o nível de vida comparado com o dos outros grupos sociais.

De acordo com a capacidade de pagamento da empresa, o sindicato através da negociação colectiva, deveria acordar com a entidade empregadora, níveis salariais superiores aos estabelecidos pelo governo, ainda que o façam, conseguindo desta forma obter melhor vantagem.

Deve-se ainda tentar amenizar a discrepância entre o salário dos expatriados e dos nacionais, de forma a que os nacionais não se sintam discriminados.

A empresa deve consolidar a parte referente ao fornecimento de equipamento de protecção aos trabalhadores, dando-lhes a oportunidade de acesso logo antes do início da obra, cumprindo deste modo com o diploma legislativo nº 120\71 de 13 de Novembro.

Deve-se apostar mais na formação e treinamento da força de trabalho, por forma a melhorar a *performance* do trabalhador, para que esteja preparado a qualquer desafio.

Introduzir sistemas de avaliação de desempenho, que possibilitem apurar os melhores trabalhadores, para que possam mudar de categoria.

Continuar a manter a comunicação interactiva com os trabalhadores, para que estes possam expressar os seus pontos de vista, e participar no processo decisional.

Referências Bibliográficas

1. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos; Ed. Atlas, São Paulo, 2006.
2. GIL, A.C. Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional; Editora Atlas, São Paulo, 1992.
3. MEGGINSON, L.C., Mosley e Perie. Administração: Conceitos e Aplicações; Editora Harbra, São Paulo, 1998.
4. ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional; 8ª Edição, Livros Técnicos e Científicos Editora, Rio de Janeiro, 1999.
5. SAAD, Elaine. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes; Vol 1, Editora Gente, São Paulo, 1992.
6. STONER, J.A.F & FREEMAN, R.E. (1995) Administração 5ª ed. RJ: Prentice Hall do Brasil.
7. COUGHLIN, Peter. Relações de Trabalho em Moçambique, Lei Prática e Implicações Econômicas incluindo Comparações Internacionais; Imprensa Universitária, Maputo, 2005.
8. LOPES, Maria Antónia, Os Empresários da Construção Civil e as Relações de Trabalho: Estratégias e Desafios (1991-2004); Imprensa Universitária, Maputo, 2007.
9. ALBRECHT, K. & ALBRECHT, S. (1995) Agregando Valor à Negociação. São Paulo. Makron Books.

10. CHIAVENATO, Adalberto (2002)., Recursos Humanos, Editora Atlas.
11. CHIAVENATO, Adalberto (2004), Gerenciando com as pessoas
12. (1990). Constituição da República. 3ª Ed. Maputo. Imprensa Nacional.
13. COUGHLIN, P. E LANGA, J.(1997). Claro e Direito: Como Escrever um Ensaio. 2ª Ed. Maputo.
14. (2007). Lei de Trabalho. Maputo.
15. MONTEIRO, Maria B. & Hospital, X. Processos de Negociação de Conflitos. In: Caetano, A. & Vala, g (Erg).GRH: Conceitos, Processos e Técnicas, Lisboa; Editora RH, (2002) , pp153-191.
16. SOARES, Ema Maria de Barros (2005). A Gestão de Conflitos em Empresas de Construção Civil, Trabalho de Licenciatura de gestão, Maputo. UEM.
17. CARVALHO, A.Vieira; SERAFIM, Ozilia; Administração de Recursos Humanos; Vol 2; Livraria Escolar Editora; 1995.

ANEXO 1: ACORDO COLECTIVO DE TRABALHO

CONCLUSÕES DAS ACTAS ANTERIORES A 2001

ACTA DO ACORDO COLECTIVO

Apartir do ano de mil novecentos e noventa, a Construtora do Tâmega SA, e a Comissão de Trabalhadores representada pelo Comité Sindical, conheceu fases caracterizadas pelas realizações de reuniões e que deram como resultado assinatura de ACORDO COLECTIVO de trabalho, onde se consideraram os seguintes aspectos:

- Ficou acordado e definido o pagamento dos salários anuais em função do aumento do custo de vida aplicáveis logo que existam dados objectivos;
- O pagamento de Subsídio de alimentação, sendo proporcional aos dias trabalhados, tendo sido definido para 100.000,00Mts;
- O pagamento de subsídio de férias aos trabalhadores que saírem para o gozo de licença disciplinar, igual a um salário base mensal acrescido do respectivo subsídio de antiguidade;
- Garantir pela empresa o pagamento das despesas de funeral do trabalhador, compra de flores assim como um subsídio para as cerimónias do oitavo dia incluindo até ao montante de 2.400.000,00Mt os familiares abrangidos incluem pai, mãe, esposa (o) e filhos do trabalhador.

ANEXO 2: Questões Colocadas aos Trabalhadores da Empresa de Construção Civil: Tâmega

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objectivo orientar o trabalho na área das Relações de Trabalho em Moçambique (para o caso em pauta, relações de trabalho na empresas de construção civil, o caso da empresa Tâmega). A finalidade é basicamente de pesquisa. Não é necessário identificar-se.

As perguntas poderão ser respondidas com X sobre a opção que achar mais apropriada.

1. Dados pessoais

a) **Sexo:** Masc.— Femin. —

b) **Idade:** Entre, 18-25 — Entre, 26-35 —

Entre,36-45 — Entre, 46-55 — e Mais de 56 —

c) **Estado civil:** 1.Casado — 2.Solteiro —

d) **Agregado familiar:** 1.Três ou Menos —

2.Entre quatro e nove — 3. Mais de dez —

e) **Tempo de serviço (em anos):**Abaixo de 5 —

Entre 6-10 — Entre 11-20 — Acima de 21 —

2. Formação escolar

a) Primário incompleto —

b) Ensino primário (4^a-8^a classes) —

- c) Ensino secundário (6^a-9^a classes) —
- d) Ensino médio (instituto industrial/
instituto comercial/11^a-12^a) —
- e) Ensino superior —

3. Rendimento mensal

- a) Entre 1000,00 e 1500,00 —
- b) 1600,00- 2000,00 —
- c) 2100,00- 3000,00 —
- d) 3100,00- 5000,00 —
- e) 5100,00- 8100,00 —
- f) Acima de 8200,00 —

4. Indique os principais problemas a resolver na construção civil:

- a) Qualificação —
- b) formação —
- c) treinamento —
- d) prevenção de acidentes —
- e) respeito pelos direitos dos trabalhadores —
- f) outros —

5. As mudanças necessárias na indústria de construção?

- a) Melhorar a qualificação —
- b) Investir na formação —
- c) generalizar a obrigação da prevenção de acidentes —
- d) Apoio efectivo dos sindicatos —
- f) Outros —

6. Indique os cursos de treinamento profissional a que foi submetido, nos últimos cinco anos.

- a) Promovidos pelo Ministério do Trabalho > 6 meses —
- b) Cursos no local de trabalho > 6 meses —
- c) Outros —

7. Qual o tipo de formação a que foi submetido na empresa?

- a) Formação feita por profissionais da área —
- b) Qualificação no aprender fazendo —
- c) Outros —

8. Indique os principais incentivos/ regalias/ benefícios que gostaria de receber da sua empresa.

- a) Salário em dia —
- b) Alimentação —
- c) Transporte —
- d) Seguro —

e) Apoio à doença —

f) Outros —

9. A comunicação no processo de trabalho com os chefes é:

a) Boa —

b) Razoável —

c) Insuficiente —

10. Os contratos de trabalho tem sido:

a) por tempo determinado —

b) com tempo indeterminado —

c) Outros —

11. Cuidados seguidos na empresa na prevenção de Saúde e acidentes de trabalho

a) Boa —

b) Razoável —

c) Insuficiente —

d) Não existe —

12. As medidas de prevenção dos acidentes de trabalho são tomadas:

a) Antes do início da obra —

b) Na sua fase de laboração —

13. Quais os acidentes mais comuns na empresa:

a) Acidente sem afastamento —

- b) Acidente com afastamento —
- c) Incapacidade permanente parcial —
- d) Incapacidade total permanente —
- e) Morte —

14. Quais as causas dos acidentes do trabalho

- a) deixar de usar equipamento de protecção individual —
- b) distrair-se ou conversar durante o serviço —
- c) embate com algum objecto durante o serviço —
- c) cansaço —
- d) desconhecimento das normas e regras de segurança —

15. Quando acontece um acidente de trabalho quem arca com a despesa:

- a) a empresa —
- b) o INSS —
- c) a seguradora —

16. Indique as causas do conflito entre o trabalhador e a entidade patronal?

- a) falta de compromisso da gerência com os trabalhadores —
- b) falta de incentivo para os trabalhadores —
- c) falta de regalias/ benefícios —
- d) falta de interesse dos trabalhadores —
- e) baixos salários —

- f) falta de promoção —
- g) o não cumprimento do horário de trabalho —
- h) o não cumprimento da Lei do trabalho —
- i) todas as alíneas —

17. Que formas deveriam ser usadas para a resolução de conflitos entre os trabalhadores e a entidade patronal?

- a) Mediação —
- b) Arbitragem —
- c) Conciliação —
- d) Outras —

18. Os conflitos não resolvidos podem ser negativos no ambiente interno. O que faz com que o trabalhador continue na empresa em caso de se manter a situação de conflito.

- a) Comprometimento —
- b) Reconhecimento de falta de capacidade da empresa —
- c) Falta de alternativa —

19. Acrescente outros comentários que julgar mais pertinentes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO 3: Questões colocadas ao Gestor de Recursos Humanos e/ou representante do Sindicato na Empresa de Construção Civil.

1. Dados Gerais da empresa

Tipoalvará.....

Número de trabalhadores (médias): quadro fixo

.....

Sazonais.....

Total Activos (2000-2006).....

2. Para uma empresa de construção em Moçambique, quais são os principais desafios e mudanças a enfrentar?

3. Quais os principais problemas da indústria de construção?

4. Indique os factores que possam afectar a harmonia interna (satisfação vs motivação dos colaboradores)?

5. A comunicação no processo de trabalho com os trabalhadores é de forma descendente ou ascendente?

6. Como são feitos os contratos de trabalho?

7. A formação e treinamento constituem um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que são um factor de auto-satisfação da pessoa formada.

a) Quais os tipos de formação que a empresa tem submetido aos seus trabalhadores?

b) Quais as vantagens desse processo de formação em relação à:

ξ Ao mercado de trabalho

ξ Ao pessoal em serviço

ξ À empresa como um todo

8. A higiene e segurança do trabalho abarcam um conjunto de procedimentos regulamentados, com o objectivo de manter a integridade física e saúde mental da força de trabalho.

- a) As medidas de prevenção de acidentes do trabalho são tomadas em que fase do projecto ou obra?
- b) Quais os tipos de acidentes mais frequentes na empresa?
- c) Quais as causas desses acidentes?
- d) No caso da ocorrência dum acidente quem se responsabiliza pelos danos?

9. A tipologia de conflitos é vasta e complexa. Em geral, o conflito de trabalho está relacionado com o desacordo relacionado com as condições contratuais. O conflito pode ser simultaneamente ameaça e oportunidade, mas deve ser resolvido sempre que possível.

- a) Quais são as fontes de conflitos laborais na sua empresa?
- b) Como a empresa tem resolvido os conflitos laborais?
- c) Qual tem sido o papel do estado e dos sindicatos neste processo?

10. No caso da eclosão de greves e reivindicações por parte dos trabalhadores que postura a empresa adopta:

- a) cedência
- b) postura rígida e impositiva
- c) concessões somente com base na lei

11. Há profissionais disponíveis para as obras de construção da empresa com a qualificação adequada?

- a) Existem no mercado
- b) Não existem no mercado

12. Indique tipos de programas mais usados pela empresa:

- a) de formação profissionalizante
- b) qualificação (job training)

13. Além do salário que outro tipo de regalias/benefícios oferecem aos trabalhadores?

- a) Alimentação
- b) Transporte
- c) Seguro
- d) Apoio à doença
- e) Outros

ANEXO 4: Tabelas e Gráficos dos Resultados das Questões Colocadas aos Trabalhadores da Empresa de Construção Civil: Tâmega.

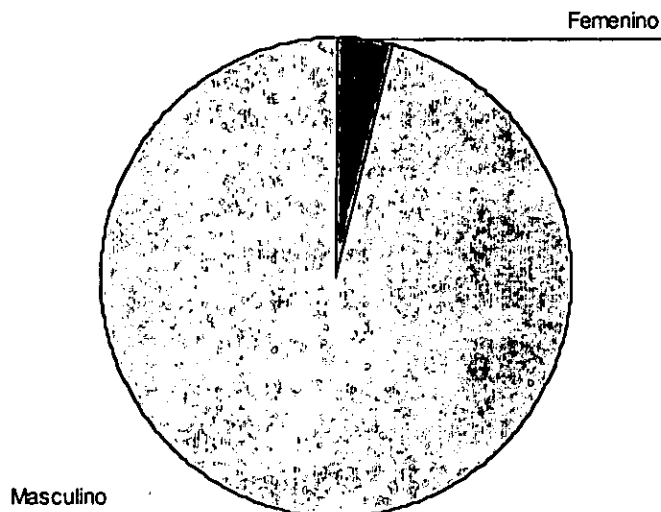
Na Tabela Descritiva 2, nota-se que a grande maioria (96%) dos trabalhadores da empresa Tâmega são do sexo masculino e apenas 4% são do sexo feminino.

Tabela Descritiva 2- Sexo do respondente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	2	4,0	4,0	4,0
	Masculino	48	96,0	96,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 1:

sexo do respondente



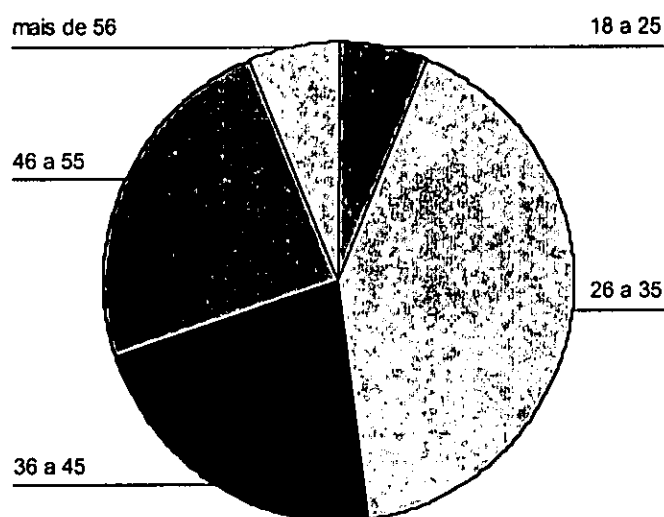
No que diz respeito a idade, foi observado que 42% dos trabalhadores da empresa Tâmega tem no máximo 35 anos de idade. Isso pode ser observado na Tab. Descritiva 3.

Tab. Descritiva 3- idade do respondente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 25	3	6,0	6,0	6,0
	26 a 35	21	42,0	42,0	48,0
	36 a 45	11	22,0	22,0	70,0
	46 a 55	12	24,0	24,0	94,0
	mais de 56	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 2:

idade do respondente



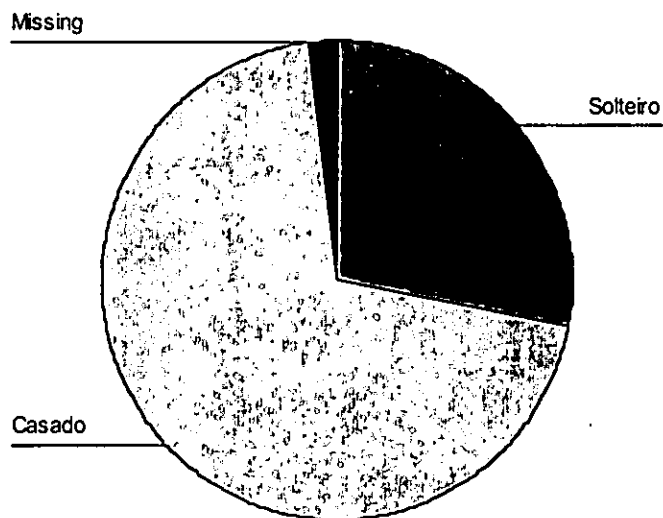
Quanto ao estado civil, verificou-se que 70% dos trabalhadores da empresa Tâmega são casados e a restante percentagem (28) são solteiros. Isso pode-se ver na Tab. Descritiva 4.

Tab. Descritiva 4 - Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	14	28,0	28,6	28,6
	Casado	35	70,0	71,4	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 3:

Estado civil



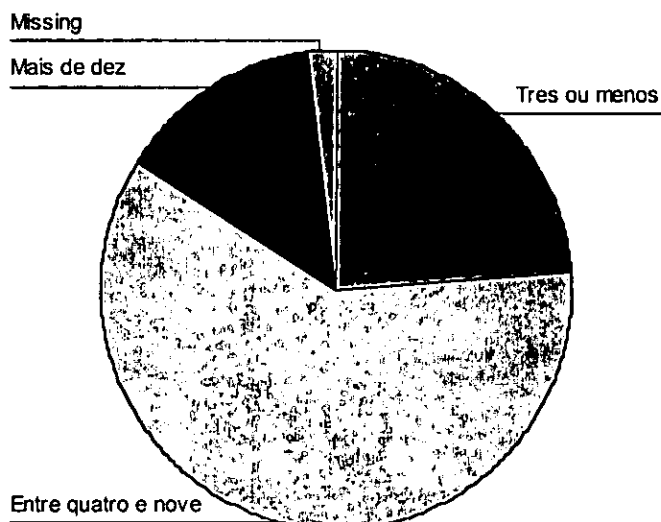
A maior parte dos trabalhadores tem um agregado até 9 moradores o que pode ser visualizado na Tab. Descritiva 5.

Tab. Descritiva 5 - Agregado Familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tres ou menos	12	24,0	24,5	24,5
	Entre quatro e nove	30	60,0	61,2	85,7
	Mais de dez	7	14,0	14,3	100,0
	Total System	49	98,0	100,0	
Missing		1	2,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 4:

Agregado Familiar



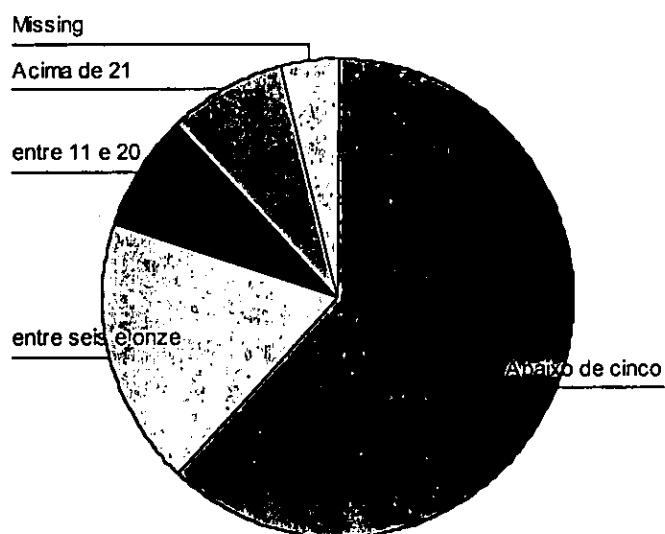
O tempo de serviço para a maior parte dos trabalhadores 62% é abaixo de 5 anos, segundo a Tab. Descritiva 6.

Tab. Descritiva 6 - Tempo de serviço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Abaixo de cinco	31	62,0	64,6	64,6
	entre seis e onze	9	18,0	18,8	83,3
	entre 11 e 20	4	8,0	8,3	91,7
	Acima de 21	4	8,0	8,3	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 5:

Tempo de serviço



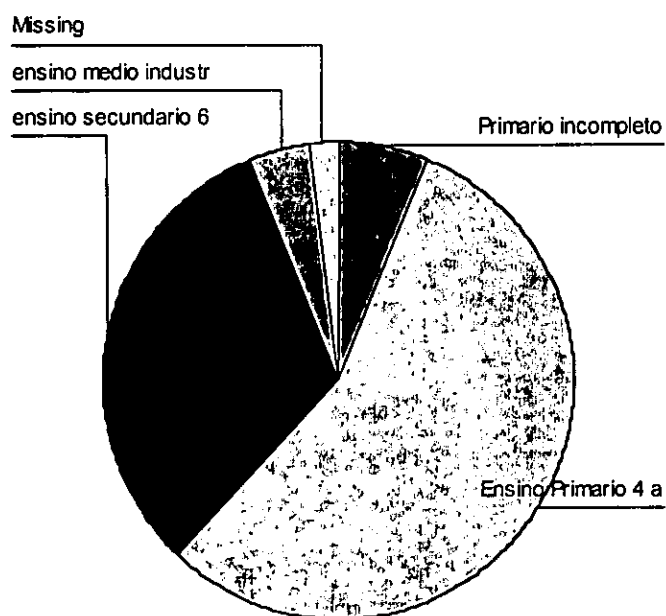
Quanto à formação escolar 56% dos trabalhadores tem o nível de ensino primário abaixo de 8ª Classe, como mostra a Tab. Descritiva 7.

Tab. Descritiva 7 - Formação Escolar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primario incompleto	3	6,0	6,1	6,1
	Ensino Primario 4 a 8	28	56,0	57,1	63,3
	ensino secundario 6 a 9	16	32,0	32,7	95,9
	ensino medio industrial ou comercial 11 a 12	2	4,0	4,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 6:

Formacao Escolar



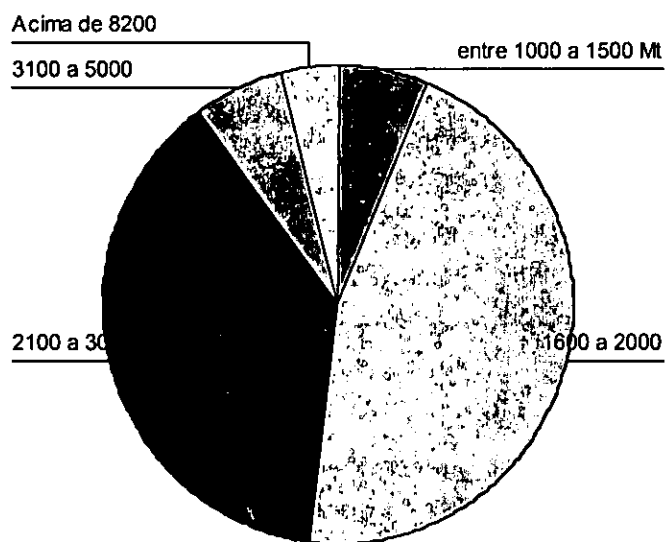
O rendimento mensal para maior parte dos trabalhadores 46% é abaixo de 2000Mt, como mostra a Tab. Descritiva 8.

Tab. Descritiva 8 - Rendimento mensal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entre 1000 a 1500 Mt	3	6,0	6,0	6,0
	1600 a 2000	23	46,0	46,0	52,0
	2100 a 3000	19	38,0	38,0	90,0
	3100 a 5000	3	6,0	6,0	96,0
	Acima de 8200	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 7:

Rendimento mensal



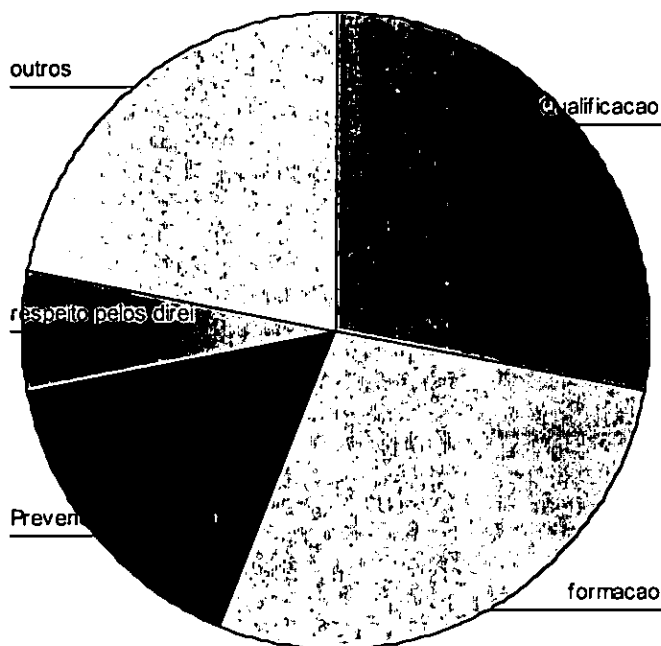
A qualificação e formação foram os principais problemas apontados que devem ser resolvidos na empresa, como mostra a Tab. Descritiva 9.

Tab. Descritiva 9 - Principais problemas a resolver na construção civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Qualificação	14	28,0	28,0	28,0
	Formação	14	28,0	28,0	56,0
	Prevenção de acidentes	8	16,0	16,0	72,0
	respeito pelos direitos do trabalhador	3	6,0	6,0	78,0
	Outros	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 8:

Principais problemas a resolver na construção civil



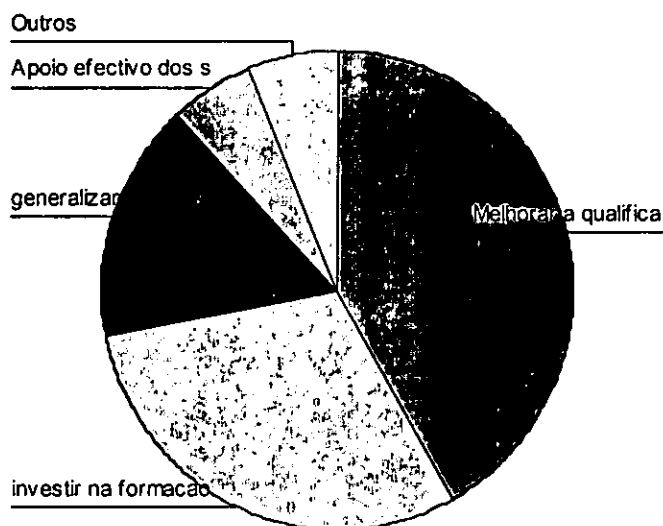
As mudanças necessárias na empresa segundo 42% dos trabalhadores é melhorar a qualificação e investir na formação (30%), de acordo com a tab. Descritiva 10.

Tab. Descritiva 10 - Mudanças necessárias na indústria de construção

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melhorar a qualificação	21	42,0	42,0	42,0
	investir na formação	15	30,0	30,0	72,0
	generalizar a obrigacao da prevenção de acidentes	8	16,0	16,0	88,0
	Apoio efectivo dos sindicatos	3	6,0	6,0	94,0
	Outros	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 9:

dancas necessarias na industria de construc



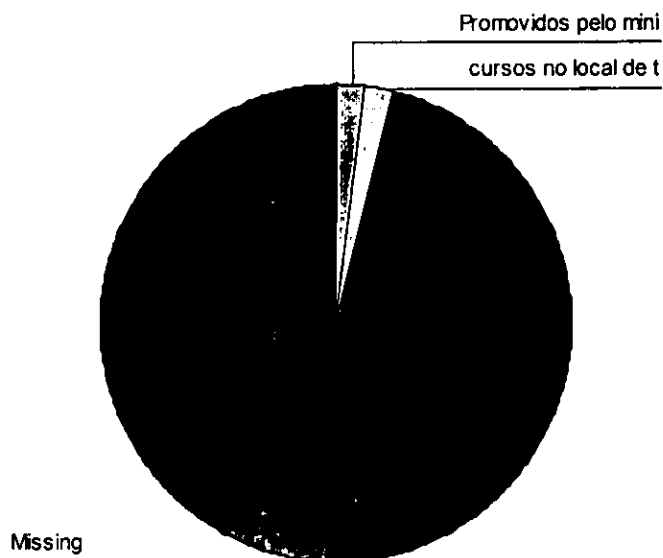
Esta questão dos cursos de treinamento profissional não foi respondida por quase todos trabalhadores (96%), como mostra a tab. Descritiva 11.

Tab.Descritiva 11 – Cursos de treinamento profissional a que foi submetido nos últimos 5 anos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Promovidos pelo ministério do trabalho	1	2,0	50,0	50,0
	cursos no local de trabalho	1	2,0	50,0	100,0
	Total	2	4,0	100,0	
Missing	System	48	96,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 10:

ramento profissional a que foi submetido nos



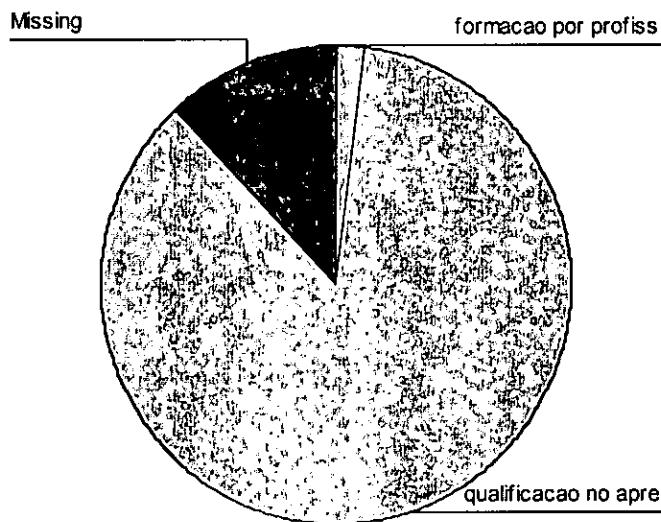
Os trabalhadores aprendem segundo a qualificação no aprender fazendo 86%, de acordo com tab. Descritiva 12.

Tab. Descritiva 12 - Tipos de formação a que foi submetido na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	formação por profissionais da area	1	2,0	2,3	2,3
	qualificação no aprender fazendo	43	86,0	97,7	100,0
	Total	44	88,0	100,0	
Missing	System	6	12,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 11:

os de formacao a que foi submetido na empr



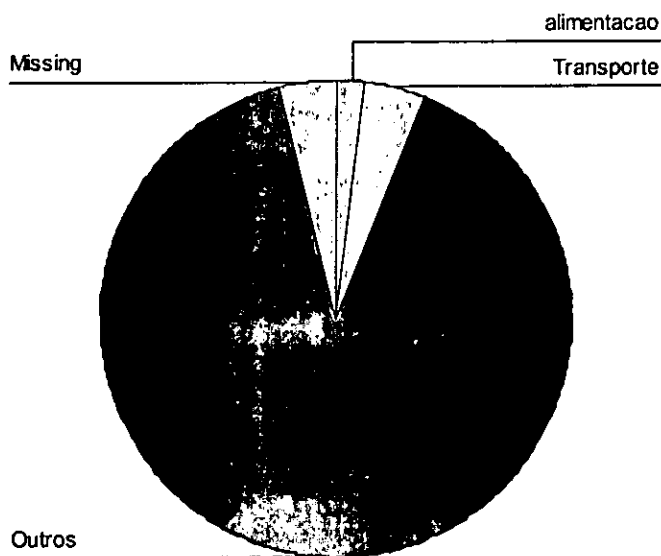
Os trabalhadores gostariam que a empresa oferecesse outros incentivos ou regalias (90%), como mostra a Tab. Descritiva 13.

Tab. Descritiva 13 - principais incentivos/regalias/benefícios que gostaria de receber da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alimentação	1	2,0	2,1	2,1
	Transporte	2	4,0	4,2	6,3
	Outros	45	90,0	93,8	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 12:

ntivos/regalias/benefícios que gostaria de re



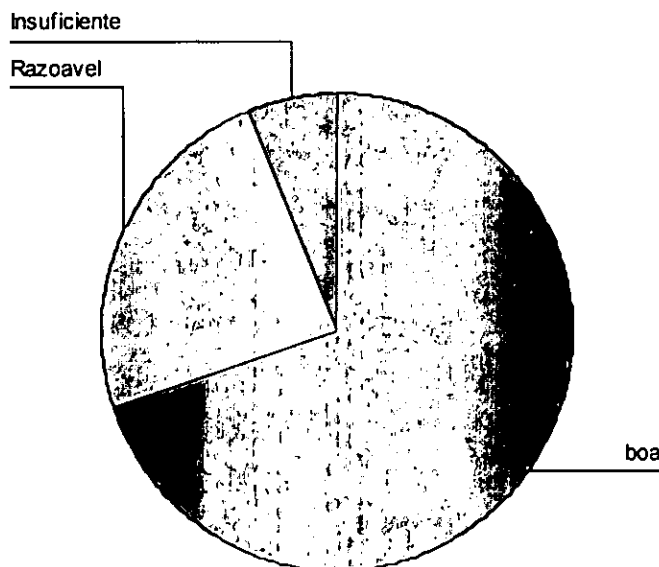
A comunicação com os chefes na empresa é boa segundo 70% dos trabalhadores, como se pode ver na Tab. Descritiva 14.

Tab Descritiva 14 - A comunicação no processo de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Boa	35	70,0	70,0	70,0
	Razoável	12	24,0	24,0	94,0
	Insuficiente	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 13:

A comunicacao no processo de trabalho



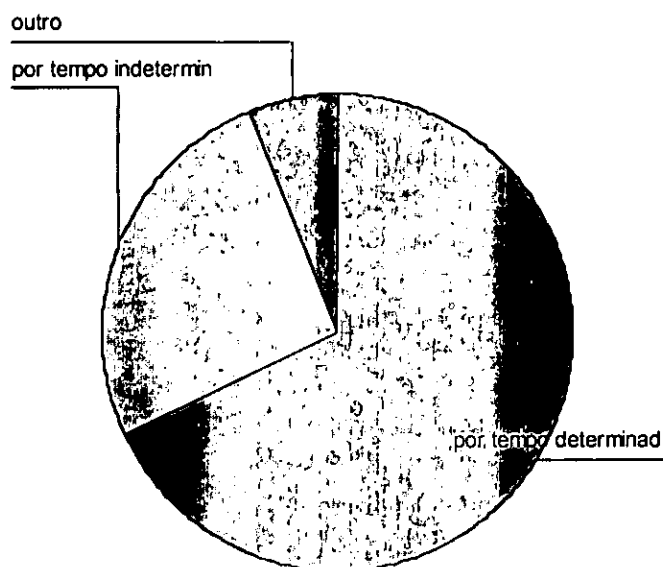
Quanto aos contratos de trabalho são por tempo determinado (68% dos trabalhadores), conforme Tab. Descritiva 15.

Tab. Descritiva 15 - Contratos de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	por tempo determinado	34	68,0	68,0	68,0
	por tempo indeterminado	13	26,0	26,0	94,0
	outro	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 14:

Contratos de trabalho



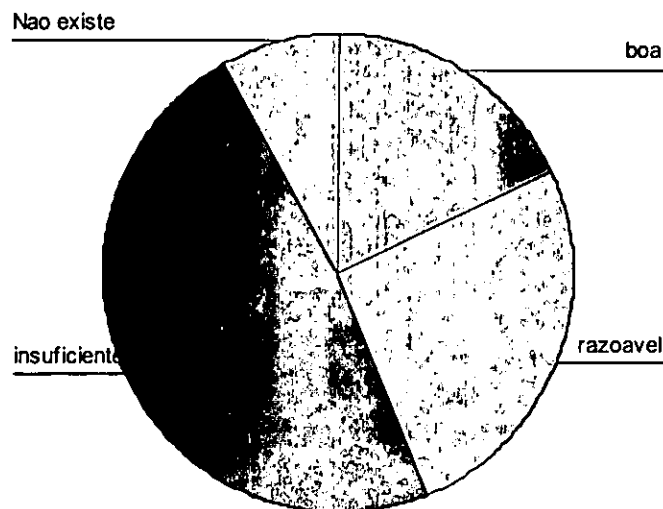
Os cuidados seguidos na empresa na prevenção de acidentes de trabalho são insuficientes (48% dos trabalhadores), isso pode ser visto na Tab. Descritiva 16.

Tab. Descritiva 16 - Cuidados seguidos na empresa na prevenção de saúde e acidentes de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Boa	9	18,0	18,0	18,0
	razoável	13	26,0	26,0	44,0
	Insuficiente	24	48,0	48,0	92,0
	Não existe	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Gráfico 15:

os na empresa na prevenção de saúde e ac



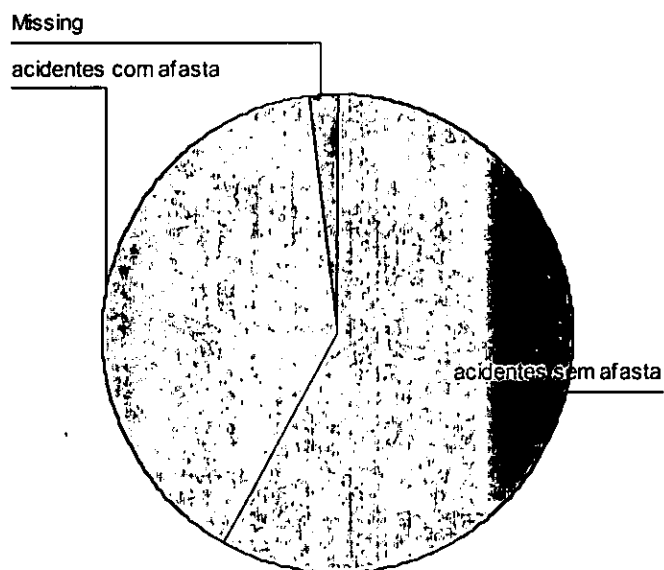
Quanto aos acidentes mais comuns 58% dos trabalhadores diz serem sem afastamento, pode se ver na Tab. Descritiva 17.

Tab. Descritiva 17 - Quais os acidentes mais comuns na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	acidentes sem afastamento	29	58,0	59,2	59,2
	acidentes com afastamento	20	40,0	40,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 16:

Quais os acidentes mais comuns na empresa:



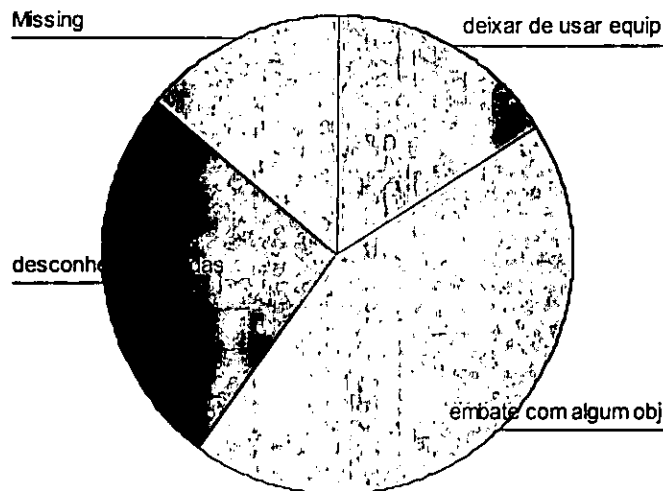
São causas dos acidentes de trabalho (44% dos trabalhadores), o embate com algum objecto durante o serviço, como se pode observar na Tab. Descritiva 18.

Tab. Descritiva 18 - Quais as causas dos acidentes de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	deixar de usar equipamento de protecção individual	8	16,0	18,6	18,6
	embate com algum objecto durante o serviço	22	44,0	51,2	69,8
	desconhecimento das normas e regras de segurança	13	26,0	30,2	100,0
	Total System	43	86,0	100,0	
Missing	System	7	14,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 17:

Quais as causas dos acidentes de trabalho



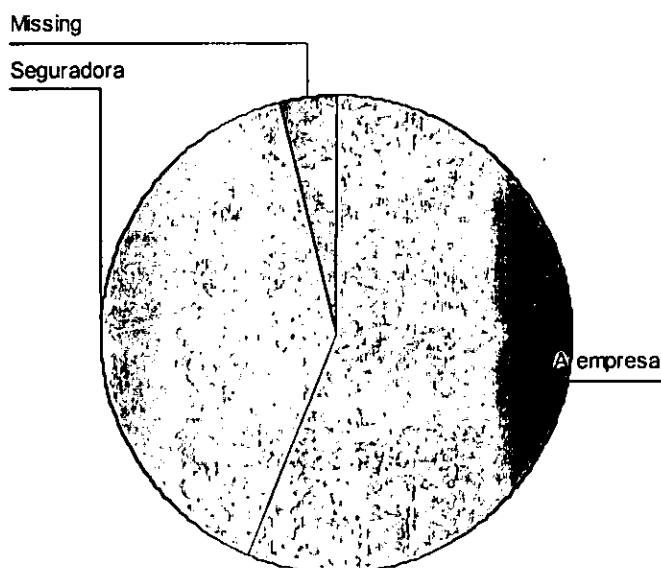
Quando acontece um acidente de trabalho, quem arca com as despesas é a empresa (58% dos trabalhadores), conforme se pode ver na Tab. Descritiva 19.

Tab. Descritiva 19 - Quando acontece acidente de trabalho quem arca com as despesas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A empresa	28	56,0	58,3	58,3
	Seguradora	20	40,0	41,7	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 18:

Quando acontece acidente de trabalho quem arca com as despesas



Os baixos salários foram apontados por 72% dos trabalhadores como a principal causa dos conflitos entre o trabalhador e a entidade patronal. Isso pode se ver na Tab. Descritiva 20.

Tab. Descritiva 20 - Causas do conflito do trabalhador e a entidade patronal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	falta de incentivo para os trabalhadores	5	10,0	10,2	10,2
	falta de regalias ou benefícios	1	2,0	2,0	12,2
	inexistência de condições de trabalho básicas	3	6,0	6,1	18,4
	falta de interesse de os trabalhadores	1	2,0	2,0	20,4
	baixos salários	36	72,0	73,5	93,9
	falta de promoção	2	4,0	4,1	98,0
	não cumprimento do horário de trabalho	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Formas de resolução do conflito do trabalhador e a entidade patronal

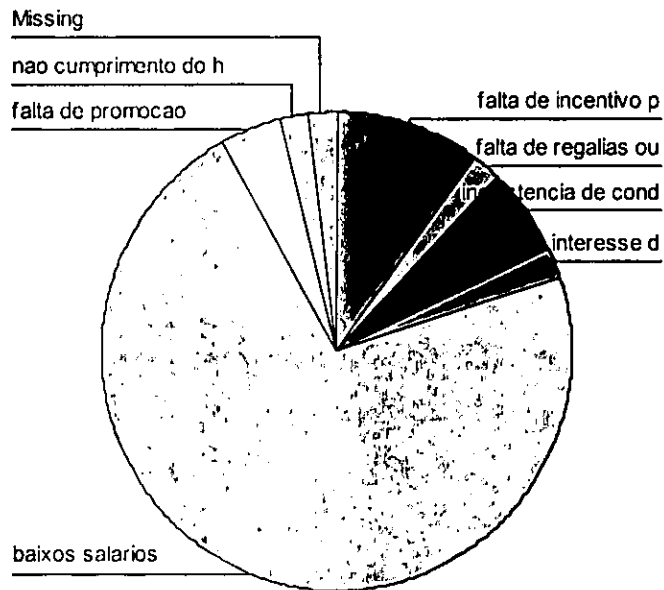


Gráfico 19:

A conciliação é a forma escolhida por 78% dos trabalhadores, conforme a Tab. Descr.21.

Tab. Descritiva 21 - Que formas deveriam ser usadas para resolução de conflitos entre os trabalhadores e entidade patronal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mediação	10	20,0	20,4	20,4
	conciliação	39	78,0	79,6	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

veriam ser usadas para resolucao de conflito

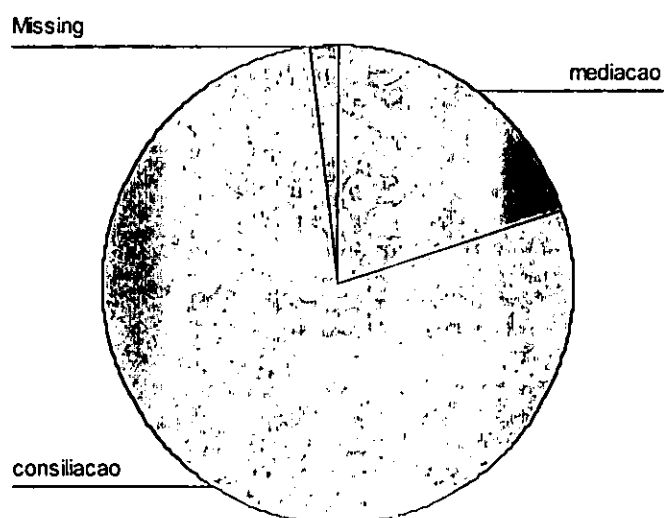


Gráfico 20.

A falta de alternativa é o que faz com que 70% dos trabalhadores permaneça na empresa mesmo havendo conflito, conforme Tab. Descritiva 22.

Tab. Descritiva 22 - Porque os trabalhadores apesar de insatisfeitos permanecem na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comprometi- mento	15	30,0	30,0	30,0
	falta de alternativa	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

alhadores apesar de insatisfeitos permanec

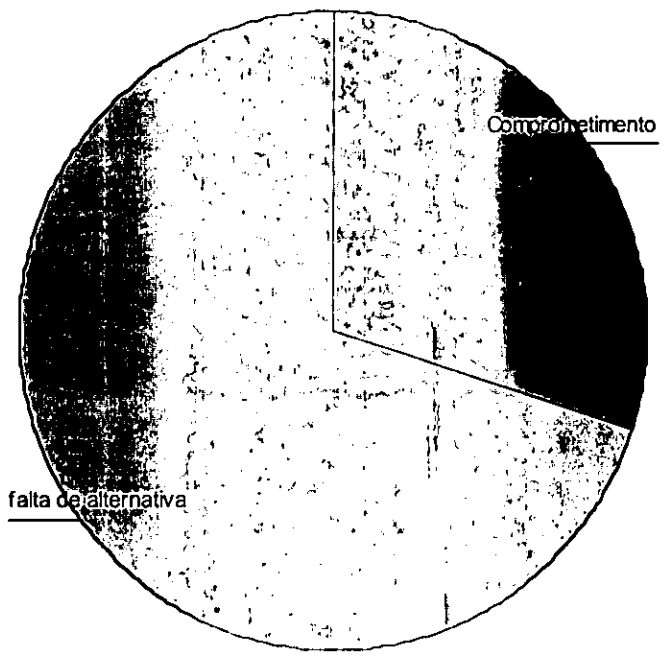


Gráfico 21.