

331.109

¹³¹
GEST-165 T-101

NHA

IMPACTO DA APLICABILIDADE DOS MODELOS DE NEGOCIAÇÃO NA
GESTÃO DE CONFLITOS LABORAIS EM MOÇAMBIQUE, NO CONTEXTO
DO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO

GABRIEL FRANCISCO NHAMPOSSA

ABRIL DE 2007

TRABALHO DE LICENCIATURA EM GESTÃO

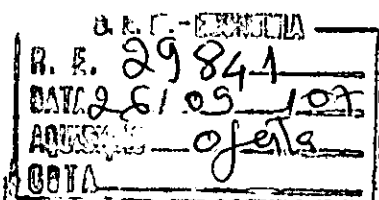
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

29841
26 09 1.07
of. 0.07a

Índice

DECLARAÇÃO	1
DEDICATÓRIA	2
AGRADECIMENTOS	3
1. Introdução	4
2. Tema e Problema de Pesquisa	4
2.1 Objectivo da pesquisa	5
2.1.1 Objectivo geral	5
2.1.2 Objectivos Específicos	5
2.2 Justificativa da escolha do tema	6
2.3 Metodologia	6
2.4 Estrutura do trabalho	7
3. Revisão bibliográfica	8
3.1 Definição	8
3.2 Questões básicas da estratégia de negociação	12
4. Conflitos	13
4.1 Fontes de conflito	13
4.2 Impacto dos conflitos	15
4.3 Tipos de conflito	17
5. Ética no processo das negociações	19
6. Enfoques de resolução de conflitos	21
6.1 Mediação	23
6.2 Arbitragem	24
7. Estilos de negociação	26
7.1 Modelo de Jung	26
7.2 Uso de estilos na solução de conflitos	27
7.3 Pontos - chaves para a solução do conflito	29
8. Modelos de negociação	30
8.1 Negociação destrutiva (Lose - Lose)	30
8.2 Negociação distributiva (win - lose)	31
8.3 Negociação win - win	33
8.4 Modelo agregando valor à negociação (AVN)	34
8.5 Avaliação dos modelos	35
9. Fronteiras de negociação	36
10. Estudo de caso	37

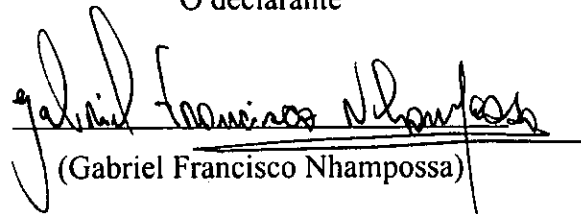


10.1 Missão do CFPAS	37
10.2 Objectivos do CFPAS.....	38
10.3 Orientações da politica de pessoal.....	39
10.4 A força de trabalho	40
10.5 Factores de motivação	41
10.6 Sistematização das dificuldades constatadas.....	42
11. Conclusões e recomendações	47
11.1 Conclusões.....	47
11.2 Recomendações	48
13. Bibliografia.....	50
ANEXOS.....	52

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.

O declarante

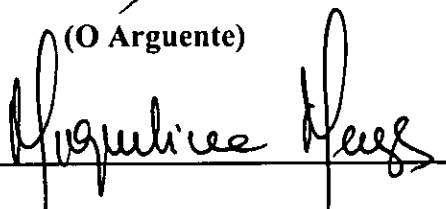

(Gabriel Francisco Nhampossa)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia 31 de AGOSTO de 2007 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.


(O Presidente do Júri)


(O Arguente)


(A Supervisora)

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, Francisco Gabriel Nhamossa e Ana Gertrudes Francisco Jovo, que de uma forma directa ou indirecta sempre estiveram comigo incentivando me a estudar para contribuir no desenvolvimento da bela e jovem nação moçambicana.

AGRADECIMENTOS

Os meus primeiros agradecimentos vão a Deus que me criou e proporcionou o mundo em que vivo.

A materialização deste trabalho contou bastante com o estímulo da minha Supervisora, dra. Miquelina Meneses, a quem apresento os meus especiais agradecimentos pelo estímulo que deu na escolha e definição do tema em estudo e na prossecução do trabalho através do apoio moral.

O meu obrigado vai também ao Gestor de Recursos Humanos e director pedagógico do Centro de Formação Profissional de Aguas e Saneamento, Director Pedagógico do Instituto Comercial da Somimo que com muita atenção despolitizaram - me dados e informação pertinente a conclusão do meu estudo de caso.

Aos meus irmãos, Dionisio, Mainzinha, Sarita, Flavio e avo Maria pelo amor carinho e que dentro da sua fé em Deus sempre rezaram por mim. E a todos eles, muito obrigado pelo amor, atenção moral, espiritual e material que me dedicaram ao longo da minha vida.

A minha namorada pelo seu apoio moral incondicional, afecto, paciência e perseverança, quando mais me sentia para baixo endereço meus especiais agradecimentos.

E por último mas não menos importante, um obrigado a todos que contribuíram directa ou indirectamente para que concluísse mais esta fase da minha vida, especialmente aos meus professores, meus amigos, colegas de escola e de faculdade, a geração 2002/03 da Faculdade Economia da UEM, por estarem comigo ao longo de todo o curso. E todos aqueles que não tendo mencionado, Obrigado.

1. Introdução

As profundas transformações que tem se verificado na Sociedade global, em especial moçambicana, particularmente no âmbito das relações humanas no contexto laboral e a crescente exigência do factor humano capaz de dar resposta às mudanças, apontam a necessidade de uma maior compreensão e aprimoramento dos modelos de negociação de constrangimentos na gestão de conflitos a nível Organizacional.

Os modelos de certa forma adequam e actualizam permanentemente as políticas das empresas no que concerne ao factor humano que é de capital importância para o País como um todo de modo a conduzir as Organizações a alcançarem vantagens competitivas e ultrapassar novos desafios de forma dinâmica.

2. Tema e Problema de Pesquisa

O Impacto da Aplicabilidade dos Modelos de Negociação na Gestão de Conflitos Laborais em Moçambique no Contexto do Centro de Formação Profissional de Aguas e Saneamento é o tema de proposta do presente esboço de trabalho de Licenciatura.

Os mercados em que as empresas económicas operam sofrem constantemente mudanças na sua conjuntura global, o que obriga as empresas a terem estratégias dinâmicas que possam acompanhar a tais mudanças, assim como também ganharem as vantagens competitivas.

Para que as empresas tenham trabalhadores motivados em participar activamente na realização dos seus objectivos organizacionais é necessário que elas respeitem os direitos dos seus funcionários, direitos estes que estão consagrados na lei Laboral. Pois se a empresa não cumpre integralmente com os direitos dos seus clientes internos corre o risco de perder recursos humanos valiosos a favor da concorrência, podendo assim perder ou reduzir a sua competitividade no mercado e a não observação dos direitos culmina em conflitos, o que leva nos as seguintes questões de pesquisa:

Até que ponto os modelos de negociação e resolução de conflitos tem a sua aplicação real no contexto das empresas moçambicanas?

Quantas vezes já ouvimos os órgãos de informação, isto é, a rádio, televisão e jornais dizendo que uma determinada empresa esta inoperacional devido ao facto dos seus trabalhadores estarem em greve por razões salariais?

Questões como esta e outras relacionadas com conflitos laborais na nossa bela pátria amada Moçambique são questões que tentarei responder ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Neste contexto, o enfoque do trabalho é avaliar os impactos que podem resultar no âmbito da aplicação dos modelos de negociação nos conflitos e testar a hipótese de que a Aplicabilidade dos Modelos de Negociação na Gestão de conflitos Laborais em Moçambique contribui na resolução de problemas e aumento da produtividade dos factores de produção

É de salientar que para um assunto de grande dimensões como este não há espaço suficiente para esgota-lo, razão pela qual procurar se - a ser o mais objectivo possível.

2.1 Objectivo da pesquisa

Para a realização da proposta de trabalho de licenciatura, foram definidos os seguintes objectivos gerais e específicos:

2.1.1 Objectivo geral

- ↯ Verificar a aplicabilidade das teorias de negociação e resolução de conflitos laborais no contexto real das empresas Moçambicanas, os desafios e oportunidades do mesmo.

2.1.2 Objectivos Específicos

- ↯ Analisar a importância e o impacto da existência de conflitos laborais;
- ↯ Identificar as vantagens e desvantagens de cada estilo comportamental de

negociação , nomeadamente : Modelo de Jung,

- ↓ Identificar os factores críticos de sucesso para uma negociação efectiva;
- ↓ Apresentar o impacto dos conflitos laborais nas Demonstrações Financeiras da Empresa em análise (CFPAS); e,
- ↓ Dar um contributo para a ultrapassagem de determinados obstáculos de carácter laboral enfrentadas pelas empresas moçambicanas, especificamente ao Centro de Formação Profissional de Aguas e saneamento (CFPAS).

2.2 Justificativa da escolha do tema

A necessidade de aprimorar os procedimentos da resolução de conflitos a nível interno das Organizações económicas para adequar o funcionamento das mesmas, assim como também permitir o ganho das vantagens competitivas a nível nacional e Internacional é imperioso que as organizações disponham de recursos humanos motivados e esta motivação passa necessariamente pela necessidade da observação dos interesses individuais dos clientes internos que devem ser combinados com os da Organização. A combinação dos objectivos vai permitir a minimização da ocorrência de conflitos entre o patronato e os funcionários, criando assim um ambiente de trabalho saudável entre ambos.

Os conflitos laborais poderão em casos extremos levar ao surgimento de greves ou falências das unidades económicas, contribuindo assim negativamente para o aumento do desemprego, decréscimo do produto nacional bruto e em suma vai verificar se um impacto negativo no Desenvolvimento e Crescimento Económico do País.

A necessidade de uma maior compreensão dos factores geradores de conflitos laborais e os seus aspectos negativos impulsionou a escolha do presente tema na tentativa de procurar participar no processo da redução das desvantagens resultantes nos conflitos do dia — a — dia dos homens nas suas relações sociais.

2.3 Metodologia

Quanto ao método utilizado é de salientar que aborda se uma pesquisa qualitativa que utiliza como método de investigação à análise dos factos reais observados no contexto do funcionamento normal das Organizações Económicas moçambicanas, e será indispensável a troca de impressões com empresários, sindicatos e trabalhadores com o intuito de colher varias sensibilidades, depois, a uma meticulosa análise crítica.

«A observação é considerada como técnica de recolha de dados em pesquisa social, pois reduz a subjectividade», Gil (1999:110) o que permite reduzir a probabilidade do pesquisador tirar conclusões erradas devido a sua imparcialidade em relação ao objecto de analise.

Para uma melhor explanação do tema será feito um estudo de caso, o que passa necessariamente por uma consulta junto das instituições ligadas ao tema em análise e posteriormente a uma pesquisa bibliográfica, isto é, consultas à obras literárias publicadas (livros, brochuras , publicações) que versam sobre o presente tema mas, concretamente sobre os impactos resultantes da aplicabilidade dos estilos de negociação na Gestão de Conflitos Laborais no funcionamento micro - económico de Moçambique .

2.4 Estrutura do trabalho

Visando alcançar integralmente os objectivos do presente trabalho é de salientar que a devida organização é imprescindível para uma melhor explanação e compreensão do assunto em analise, razão pela qual o primeiro capitulo é composto pela introdução, objectivos, a justificativa da escolha do tema, metodologia que permitira a realização do trabalho.

O segundo capitulo consiste na revisão da literatura onde são apresentados os diversos estilos de negociação e solução de conflitos nas organizações.

O terceiro capitulo tem como enfoque principal o Estudo de caso levado a cabo no Centro de Formação Profissional de Aguas e Saneamento em paralelo com a informação obtida através entrevista junto do Gestor de Conflitos Laborais da Direcção do Trabalho da Cidade

de Maputo.

O quarto capítulo consiste na apresentação das conclusões e recomendações sobre o impacto resultante da aplicação dos diversos modelos de negociação no contexto do Centro de Formação Profissional de Aguas e Saneamento e por fim o quinto e o sexto capítulo consiste na apresentação da referencia bibliográfica e anexos, respectivamente.

3. Revisão bibliográfica

Desde os tempos remotos da existência da humanidade que os homens têm procurado varias formas para a resolução dos seus conflitos quotidianos, conflitos esses que permitem desenvolver cada vez melhor as suas relações.

Os processos de negociação de conflitos devem ser percebidos como sendo uma forma que possa permitir melhorias, isto é, um conflito deve ser encarado como sendo um desafio que deve ser vencido e permitir que as Organizações tenham um valor agregado pela ultrapassagem do conflito independentemente da sua dimensão.

Devido ás constantes mutações ambientais em que as empresas actuam os gestores são obrigados a tomarem uma atitude proactiva para uma maior valorização das relações interpessoais com os seus stakeholders, o que aumenta a necessidade de explorar o lado positivo do conflito para o bem de estar de todos intervenientes.

3.1 Definição

Gestão, seja ela qual for, é sempre um processo bastante complexo, razão pela qual o seu exercício deve ser cuidadoso para evitar se a sua má aplicação.

A gestão é aplicada na produção de bens, serviços, no tempo ou na força do trabalho e quando a sua aplicação é ineficiente nas empresas pode resultar em desentendimentos entre o patronato e os empregados. Estes desentendimentos são designados por conflitos laborais. Para uma melhor percepção do termo negociação tomemos o exemplo citado pelo Robinson (1996:11) em que diz que todos os homens podem negociar, a semelhança duma criança que quando necessita de algo, ela começa a chorar e caso contrário não seja atendida ela aumenta a intensidade do choro até o seu desejo ser satisfeito. Através deste exemplo da

criança pode se concluir que as pessoas já nascem com a capacidade nata de negociar, mas nos dias de hoje em que o mundo tende a alcançar níveis de globalização cada vez maiores o choro já não é capaz de trazer soluções para os vários problemas que enfermam a sociedade, é necessário que as capacidades natas sejam desenvolvidas através de varias técnicas ou estilos de negociação dependendo do tipo de problema que se enfrenta num dado momento. Robinson (ibidem) ainda vai mais longe ao afirmar que para se tornar num bom negociador, é preciso gostar de negociar, pois, quando se faz aquilo de que se gosta, há uma maior probabilidade de lograr se o sucesso.

“A negociação é um processo de comunicação¹ bilateral, com o objectivo de se chegar a uma decisão conjunta” (Fisher & Hury, 1985:30). Pela definição de Fisher & Hury é necessário que a comunicação seja efectiva para que a negociação surta os efeitos desejados nas pessoas envolvidas. A comunicação é composta pelo emissor (quem emite a mensagem), canal e receptor (quem recebe a mensagem) e que a ocupação destas posições é variável, isto é, o receptor passa a ser o emissor e vice — versa, a medida que as conversações vão tomando lugar.

A comunicação bilateral efectiva visa estabelecer um ponto de equilíbrio entre as necessidades de todos elementos intervenientes na negociação fazendo com que a decisão seja tomada em conjunto, seguindo se então o estilo de negociação ganha – ganha.

Devido a importância do papel da comunicação na realização da missão da empresa os gestores despendem de 57% a 89% do seu tempo na comunicação verbal. Vide a tabela 1 em anexo.

“Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideais e necessidades”, (Acuff,1993:21). A semelhança da percepção de fisher & Ury é notável na definição de Acuff a grande preocupação com a comunicação na negociação de modo que a resolução do conflito satisfaça ambas as partes envolvidas,

¹ A comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informação, conforme Megginson (1998:320)

apesar de Acuff enfatizar que a negociação tem muito mais a ver com a persuasão do que com a utilização do poder simplesmente, e que a recorrência a persuasão demonstra a sua não concordância com a maioria de autores que dão importância excessiva o uso do poder no processo de negociação, tal como na definição de Cohen que para além de enfatizar a comunicação enfatiza também a integração do poder nas pessoas.

E Cohen (1980:13) define negociação como sendo o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão. Na sua definição Cohen ao referir se sobre a necessidade da informação deixa claro a intervenção da comunicação como meio de percepção entre os intervenientes aliado ao seu poder e negociação do conflito.

Por sua vez o poder divide se em: Poder circunstancial e poder pessoal.

Poder circunstancial ou de cargo deriva do cargo ou função que o individuo exerce na Organização e que a sua extensão depende da autoridade delegada ao individuo na sua posição. As possibilidades do poder circunstancial aumentar são maiores quanto maior for a fé e confiança dos lideres superiores sobre o líder individual. Os **Poderes pessoais** são os que estão directamente ligados a natureza nata das pessoas e tem como base a extensão em pessoas que respeitam e se comprometem com o líder.

“Um líder pode influenciar o comportamento em resultado do poder de cargo, poder pessoal, ou combinação de ambos,”(Amitai Etziona, 1996 : 228).

“Negociação importa e, assim, pressupõem a existência de **afinidades**, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”, (Matos,1989:240). É notório nesta definição que a existência de afinidades, interesses comuns, o habito de conversação, credibilidade e autoconfiança são imprescindíveis para permitir que os intervenientes no processo de negociação cheguem a um acordo benéfico.

Para além da existência de afinidades é necessário que verifique se um movimento no sentido ascendente, isto é, as pessoas partem de posições divergentes para chegarem a um ou mais enfoques em negociação e que estes enfoques segundo Steele e Alii, (1989:3),

podem ser classificados em : compromisso, barganha, emoção e raciocínio lógico. Para consubstanciar a questão das posições divergentes como ponto de partida na negociação define se a negociação como sendo o processo pelo qual as partes se movem de suas posições iniciais divergentes ate um ponto no qual o acordo pode ser obtido (ibidem).

Sendo a comunicação um elemento do comportamento humano importante na negociação, a negociação deve ser feita de forma a contribuir para o surgimento e fortalecimento de relações positivas duradoiras para que os homens possam desenvolver as suas actividades económicas num ambiente de inter relacionamento agradável, para o bem estar de todos. Esta nova visão de integrar benefícios duradouros na negociação foi introduzida por Nierenberg ao afirmar, na primeira edição do seu livro (1968) que "negociação é um negocio que pode afectar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes", apud (Martinelli & Almeida, 1998:19).

Será que os negociadores devem sempre na negociação seguir rigidamente as regras?

Para que o negociador tenha um bom desempenho nas suas negociações é necessário que seja flexível nas suas atitudes consoante a situação que estiver encarando, e alguns autores tais como Gibbons & McGovern (1994:97) citam a importância da flexibilidade. Estes dois autores afirmam que não é preciso seguir de forma rígida a agenda prevista e, caso isso seja feito, é possível que se criem momentos especiais no processo de negociação por meio de possíveis acordos que poderão surgir, em vez de estar bloqueado por aquilo que pode parecer o mais trivial na sequencia lógica da negociação.

A flexibilidade no processo da negociação não significa que não deva se desenhar o planeamento estratégico, os objectivos e os passos que deverão nortear a negociação.

A importância da flexibilidade ainda pode ser ilustrada por Lewicki & alii (1996:4), ao afirmar que os negociadores convencionais são inferiores em relação aos negociadores estratégicos, uma vez que os estratégicos usam a técnica de uso do tempo para pensar nas negociações antes que os negociadores convencionais. Em suma pode se concluir que a dinâmica nas negociações deve ser acompanhada de uma análise em cada situação em que o negociador se encontrar, independentemente da dimensão do problema.

3.2 Questões básicas da estratégia de negociação.

Para que a negociação surta os efeitos positivos desejados é imperioso que seja feito previamente um planeamento profundo sobre as questões a debater nas negociações, de modo que as decisões a tomar tenham uma base firme e prosseguindo esse objectivo a observação das directrizes da listagem 1 em anexo pode ser muito útil para o negociador que pretende ser bem sucedido. Mas também deve prestar atenção nas seguintes questões básicas estratégicas de negociação, segundo Lewick et Alii, (1996:4):

- ↕ Objectivos tangíveis;
- ↕ Objectivos emocionais e simbólicos;
- ↕ Resultados desejados; e,
- ↕ Impactos esperados nos relacionamentos;

Na negociação de um conflito é imprescindível que as pessoas tenham a mesma percepção da informação transmitida entre as partes envolvidas, sendo assim a comunicação reveste se de grande importância para os gerentes e é necessária a todos empregados. Conforme Chiavenato (1998:279) a comunicação divide se em;

- ↕ Comunicação descendente;
- ↕ Comunicação ascendente;
- ↕ Comunicação lateral ou horizontal; e,
- ↕ Comunicação diagonal.

A negociação é uma actividade bastante complexa, principalmente quando as partes envolvidas pretendem alcançar acordos abrangentes e integrados. Os acordos satisfatórios para ambas as partes passam necessariamente por uma comunicação eficiente ou articulação correcta das frases. Sendo assim, a percepção dos conceitos subjacentes ao conjunto das frases feitas por Roger Fisher & William Ury apud Stoner (1999:402), vide a listagem 2, em anexo, pode ser útil para uma comunicação eficiente e negociação bem sucedida.

4. Conflitos

O termo conflito proveniente do latim, transmitindo a ideia de antagonismo entre duas ou mais pessoas, choque, colisão de objectivos, percepções diferentes sobre um assunto específico ou luta entre diferentes forças opositoras. Vários autores tem percepções diferenciadas sobre o termo conflito e a título de exemplo Follet (Apud Hampton,1991:290) afirmam que não deve se ter medo do conflito, porem é necessário reconhecer a sua existência e que mediante a sua ocorrência poderá se proceder de forma positiva ou negativa. Os administradores encaram o conflito diariamente nas suas actividades o que mostra que há uma necessidade de se obter um instrumento capaz de resolver conflitos de forma positiva para todos os intervenientes (ganha - ganha). A forma negativa de encarar o conflito implica procurar todos os meios possíveis de evita-lo e, caso contrario se for impossível evita - lo, deve se procurar minimizar os seus efeitos constringedores, enquanto que pela forma positiva procura se observar no conflito os aspectos positivos que agregam valor nas novas experiências. Apesar do termo conflito denotar a ideia de incompatibilidade de opiniões, discussão, discordância, luta ou ainda que o conflito favoreça alguns em detrimento dos outros (ganha - perde) resultando num ambiente de hostilidade entre os intervenientes, segundo Hampton (1991:296) apud Martinelli & Almeida (1998:46) é necessário que seja analisado o seu lado positivo, e define o conflito como sendo, " o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses".

4.1 Fontes de conflito

A negociação é sem sombras de duvidas uma derivada do conflito, conflito este que deve ser resolvido num ambiente saudável.

"A simples existência de grupos já cria um potencial latente de conflitos" (Martinelli & Almeida,1998:47).

De facto a existência de grupos aliada a escassez de recursos é em si uma fonte de conflito uma vez que cada membro do grupo terá a tendência de realizar as suas actividades de

modo a superar os outros. Tomemos o exemplo das empresas cujo seu objecto social é a prestação de serviços em Contabilidade e Auditoria, sendo os recursos financeiros limitados cada uma das empresas vai procurar criar perante aos olhos do seu publico alvo a imagem de que ela é a melhor no mercado e que o cliente não precisa procurar outra empresa. Deste pequeno exemplo pode se notar que a necessidade de obter vantagens competitivas no mercado é uma fonte de conflito entre as empresas.

Hampton (1991:297) apud Martinelli & Almeida (1998:47) afirma que o conflito pode resultar da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, devido a sua incapacidade de alcançar um ou mais objectivos.

Em suma os conflitos podem surgir devido a:

- ↯ Existência de grupos;
- ↯ Incapacidade de realizar um ou vários objectivos;
- ↯ Frustrações em virtude de má interpretação ou incompreensão dos interesses das partes intervenientes num determinado processo;
- ↯ Diferenças de personalidades, existência de interdependência nas actividades organizacionais, objectivos diferentes, exiguidade de recursos económicos, e assimetrias de informação. e.t.c

Para além destas causas ou fontes de conflito, no nosso pais (Moçambique) segundo a Secretaria Provincial do SINTICIM Celeste Pfumo, é possível destacar outros factores tais como:

- ↯ Atraso no pagamento salarial; Abuso de poder por parte de alguns membros pertencentes ao elenco administrativo;
- ↯ Ausência da avaliação profissional, categorização dos trabalhadores nas carreiras profissionais;
- ↯ Falta de revisão das políticas salariais;
- ↯ O não cumprimento das obrigações Organizacionais para com o INSS;
- ↯ O incumprimento das clausulas contratuais de trabalho entre o patronato e o trabalhador;
- ↯ Despedimentos sem a justa causa;

- ✚ A falta da clareza ou desconhecimento da lei laboral,
- ✚ Desigualdades nas tabelas salariais;
- ✚ Aumento da carga horária sem a devida recompensa salarial,
- ✚ A violação das regras de higiene e segurança no trabalho;
- ✚ Falta de bonificação no fim dos contratos,
- ✚ A falta de pagamento das horas extras;
- ✚ A não observância das normas de assistência medica e medicamentosa; e
- ✚ O tratamento desigual entre trabalhadores estrangeiros e nacionais, sendo que os estrangeiros as vezes são privilegiados em detrimento dos nacionais. A titulo de exemplo, as Organizações económicas sob a administração estrangeira tem como uma das principais causas das greves laborais a discriminação salarial e é comum técnicos com o mesmo nível académico e experiência profissional auferirem salários diferentes, sendo que o trabalhador estrangeiro passe a auferir sempre mais do que o nacional. As vezes os trabalhadores com mais experiência e habilidades recebem um salário inferior em relação aos outros menos experientes.

É necessário denotar que o desconhecimento da lei laboral que contem os direitos e deveres dos trabalhadores é também em si uma fonte de conflito, cujo o desconhecimento pode favorecer o patronato. Por exemplo segundo o director dos recursos humanos da CFPAS, existem situações de funcionários que não conhecem sequer os regulamentos do sindicato, mesmo sendo dele membros. Caso há ainda de membros do secretariado do comité sindical da instituição que desconhecem as directivas sobre a organização interna do sindicato, a composição do secretariado a ate mesmo as funções dos diferentes órgãos deste. Fica claro que nestas condições em que existam funcionários que desconhecem as directrizes do funcionamento do sindicato ou da lei laboral há maior probabilidade do patronato ganhar em caso de conflito entre as partes.

4.2 Impacto dos conflitos

Provavelmente alguns podem pensar que o conflito é sempre algo negativo (dor, antagonismo e hostilidade) mas nem sempre é negativo, isto é, os conflitos têm duas faces,

uma **positiva** e outra **negativa**. Segundo Martinelli & Almeida (1998:48) podem se destacar os seguintes aspectos negativos :

- ↯ À ruptura de relações como resultado de sentimentos negativos intensos que conduzem a pessoa a tirar conclusões precipitadas e descabidas sobre as atitudes, intenções e motivos do outro elemento interveniente na negociação;
- ↯ Desperdício de energia para fora da realização dos propósitos organizacionais, em função da dinâmica destrutiva do conflito;
- ↯ Distorções no fluxo de comunicação e informação culminando com a tomada de decisões desacertadas, favorecendo a negociação apenas a alguns e prejudicando os outros (estilo ganha - perde).

No que concerne aos impactos positivos do conflito, conforme Brown (apud Martinelli & Almeida, 1998: 49), é possível identificar os seguintes aspectos positivos:

- ↯ Maior percepção sobre o assunto em análise e mobilização dos recursos e energias das partes envolvidas;
- ↯ Procura de soluções competitivas que são devidamente esclarecidas a todos os intervenientes;
- ↯ As decisões são tomadas em conjunto e ainda é possível notar que os indivíduos com posições iniciais diferentes são provocados no sentido de poder se enriquecer a percepção do problema e ainda permitir a busca de uma melhor alternativa do conflito para o bem estar de todos (estilo de negociado ganha - ganha).

Ainda sobre os resultados dos conflitos laborais, Maria Celeste Pflumo é mais exaustiva ao afirmar que o conflito laboral pode terminar em desemprego, encerramento de empresas e, em casos extremos pode resultar em morte das pessoas envolvidas. Quando os conflitos são devidamente seguidos pelas estruturas competentes (tribunais, sindicatos dos trabalhadores e dos empregadores) resultam em readmissões e indemnizações, conforme a informação fornecida pelo Sindicato Nacional dos Trabalhadores da indústria de Construção Civil, Madeira e Minas de Moçambique SINTICIM, segundo os quais na sede Sindical da província de Inhambane, de um total de 186 despedimentos resolvidos pelo Sindicato, 136

resultaram em readmissão e indemnização, como resultado da observância da lei laboral.

Dos restantes casos, 47 foram um fracasso e 44 encaminhados ao tribunal.

Em suma o conflito pode ser benéfico quando agrega valor para a organização na consecução da sua missão e negativo quando cria um entrave para o desenvolvimento e alcance integral dos propósitos organizacionais, sendo assim, as organizações devem encarar os conflitos laborais como um desafio a ultrapassar sem descurar a ética profissional.

4.3 Tipos de conflito

Conforme Handy (1983, apud Martinelli & Almeida,1998:49) distinguem se três tipos básicos de conflitos nas organizações:

- ↕ Discussão;
- ↕ Competição; e
- ↕ Conflito.

As duas primeiras formas são frutíferas e benéficas para a empresa enquanto que a terceira forma é nociva. A discussão é benéfica porque através dela cada elemento do grupo contribui satisfatoriamente com o seu ideal, enriquecendo assim informação suficiente para uma melhor tomada de decisão. Para que a discussão seja produtiva Handy (ibidem) sugeri a "Existência de uma liderança compartilhada, com confiança e confidencia entre os membros do grupo, levando os a apresentarem abertamente não só os fatos, como também suas impressões sobre a situação".

Enquanto que na competição motiva — se o comportamento produtivo dos membros do grupo através de estabelecimento de padrões de desempenho superior. Para que a competição seja frutífera é necessário que ela seja feita num ambiente aberto para que todos possam ganhar porque caso contrario, alguns vão ganhar sobre os outros (modelo de negociação ganha - perde), o que poderá gerar o conflito destrutivo e minar as relações futuras.

Em suma, os conflitos de carácter destrutivo que ocorrem nas organizações são causados por falta de confiança, barreiras a comunicação, diferenças de perspectivas e enfoques

individuais para o tratamento de conflitos, Insatisfação e desmotivação; situações em que o conflito torna se mais significativo em relação as tarefas a serem desempenhadas as pessoas desviam a sua atenção para aspectos menos relevantes.

Contrariamente a Handy, Sparks (1992:100) classifica os conflitos em conflito terminal, paradoxal e litigioso.

O conflito terminal esta relacionado com acções de elevada importância que resultam em "ganha — perde" de uma parte ou ambas partes onde os conflitantes vê a sua posição como sendo a mais louvável e evidenciam todo esforço para ganharem, e ate se necessário tomam atitudes antiéticas atacando ou contra - atacando a outra parte, inferiorizando sempre a posição da outra parte. Enfim, são desenvolvidos estereótipos negativos sobre o outro conflitante de modo a provoca lo mais. O facto dos negociadores pretenderem ganhar a qualquer custo faz com que haja deturpação das capacidades de analise e fica mais difícil compreender o conflito com clareza.

Sobre o resultado do conflito terminal que integra se no modelo de negociação "ganha - perde" é possível destacar os seguintes resultados, conformem Sparks (ibidem):

- ✚ Enraizamento de sentimentos competitivos e desconfiança;
- ✚ Bloqueio da percepção de que as ofertas de cada uma das partes é intencionada; e
- ✚ Produção e reforço de antagonismo, hostilidade e desconfiança.

Já o **conflito paradoxal** conforme Sparks (1992:102) a melhor maneira de lidar com este conflito é o uso do método "por de lado" que consiste em colocar temporariamente uma determinada questão da agenda da negociação para uma posterior analise e discussão. Este método é vantajoso porque leva as questões formais e informais para uma posição mais favorável, esfria os ânimos dos negociadores sempre que estiverem muito exaltados, perseverança da independência individual e permite que ambas as partes possam pensar melhor com clareza no assunto para retomarem a negociação a partir das suas posições anteriores.

O **conflito litigioso** contrariamente ao conflito terminal, faz parte do modelo de negociação

integrativa "ganha - ganha" onde as partes procuram agir eticamente diacordo com as questões do conflito, o que faz com que a negociação seja objectiva. Neste conflito conforme Sparks (ibidem) os conflitantes alcançam pelo menos alguns dos seus objectivos e é possível prever os seguintes resultados:

- ↯ compromisso com um acordo de perfeição autentica, resultando por esforço mutuo;
- ↯ Estabelecimento de uma base para trabalhar se em conjunto no futuro; e
- ↯ Fortificação do espírito de confiança entre as partes.

5. Ética no processo das negociações

Apesar de muitos autores procurarem estabelecerem diferença entre a ética e moral, no presente trabalho define se a ética da maneira mais simples como sendo um conjunto de valores morais² que norteiam o comportamento humano, sobre atitudes consideradas correctas ou erradas. A ética procura estabelecer padrões de comportamento que devem ser aceites pela sociedade. Apesar de existirem varias percepções sobre ate que ponto um comportamento pode ser considerado ético ou antiético na negociação, para alem dos aspectos legislados é de afirmar que atitudes correctas permitem agregar um maior valor conjunto para que a negociação resulte no "win-win" para ambas as partes envolvidas.

Para uma melhor percepção da ética é ideal percebermos as razões que originam comportamentos antiéticos, e de entre as varias razões citaremos apenas algumas conforme Missner apud (Lewicki & Litterer (1985:316) temos : o Lucro, competição, justiça e propaganda.

Na negociação a obtenção do lucro é o ponto fulcral, e o seu alcance é dificil devido a exiguidade de recursos, o que obriga as pessoas a evidenciarem todo o esforço e barganha para ganharem vantagens sobre a outra, com essas atitudes ocorre assim a competição.

A titulo de exemplo na busca de recursos escassos tem se o contabilista que prepara as demonstrações financeiras para que a empresa possa obter empréstimo junto as instituições

² Regras morais que são regras de comportamento que frequentemente são internalizadas como valores morais, Stoner (1999: 79) e a ética também pode ser definida como sendo a forma pela qual as nossas decisões afectam as outras pessoas.

de credito, a mando do seu superior hierárquico prepara - as no sentido de apresentarem uma boa imagem da saúde financeira da empresa porque caso contrario a probabilidade de conseguir se o empréstimo é menor. É visível neste exemplo que o contabilista e o seu chefe que pretendem obter o credito estão agindo contra a ética profissional. E caso a distorção dos demonstrações financeiras (Balanço, Mapa de Demonstração de Resultados, Mapa de Origem e Aplicação de Fundos) seja descoberta os credores de imediato perdem a confiança para com a empresa para alem do facto que a falsificação das Demonstrações Financeiras (DMFs) é crime.

A competição pelos escassos recursos económicos pode incentivar o surgimento de comportamentos antiéticos, na competição os negociadores na tentativa de alcançar os seus objectivos as vezes estão dispostos a moverem se de um comportamento correcto para o antiético, e tal atitude é considerada

desonesta, dependendo do ponto de vista de quem o avalia. De notar que mesmo em situações em que os recursos são suficientes para satisfazer os desejos de todos, a competição mantêm se porque todos procuram ser competitivos no mercado.

A busca da justiça é um factor importante que motiva a sociedade na tentativa de estabelecer padrões de justiça para todos. A Justiça é baseada em diferentes padrões de distribuição de resultados: aquilo que as pessoas recebem (em benefícios económicos ou sociais) é inferior comparado com aquilo que elas acham que realmente deveriam receber pelo seu desempenho. Então, quando as pessoas notam o desvio entre o ganho auferido com o que elas acreditam que deveriam receber, elas contra atacam em busca da justiça.

O comportamento ético do negociador depende de algumas questões individuais, tais como, a formação filosófica e religiosa, experiência, valores morais, e.t.c

As atitudes antiéticas podem culminar com os seguintes resultados:

- ↯ Sucessos a curto prazo;
- ↯ Vingança da vitima e provavelmente criara sobre ela um efeito muito forte sobre a visão de negociações futuras;
- ↯ A curto prazo aumenta o poder e controle do negociador antiético .

Enfim, o negociador que prossegue com atitudes antiéticas, as suas habilidades de fazer julgamentos precisos sobre a verdade reduzem e com o tempo ele perde o poder e credibilidade. A médio e longo prazo o negociador com este tipo de comportamento tende a ser menos — sucedido como consequência da sua reputação negativa, gerada pelo sua conduta. É sempre correcto agir eticamente nas negociações para o bem estar de todos.

6. Enfoques de resolução de conflitos

A resolução do conflito conforme Moore (1996:3), é o "conjunto de procedimentos eficientes que permitem as pessoas minimizarem o sofrimento e o dispêndio desnecessário de recursos disponíveis na resolução das suas diferenças". É sem sombras de dúvidas notável nesta definição que a resolução de conflitos de forma amigável passa necessariamente pelas negociações para que todos saiam a ganhar.

No caso concreto de Moçambique a resolução de conflitos Laborais é regulada pela combinação de leis " para além das disposições relevantes da lei de Trabalho (artigos 116 e seguintes), é também regida nos termos da Lei Nº 18\92 de 14 de Outubro, que cria os tribunais que ainda não funcionam", segundo Mataruca (2004:9).

De entre as varias formas, segundo Porter (1973, apud Martinelli & Almeida, 1998:49) ou enfoques para resolver conflitos de acordo com as motivações que dirigem o comportamento das pessoas, classificam se em:

- ↵ Enfoque que consiste em empurrar a solução do conflito;
- ↵ Enfoque que ajuda a solucionar o conflito; e,
- ↵ Enfoque que consiste em analisar o conflito.

O enfoque que consiste em empurrar a solução do conflito o negociador procura resolver o conflito da melhor maneira possível traçando para tal a meta a alcançar, procura ser assertivo e entusiastico nas suas acções e é proactivo, cumpre todas as tarefas estabelecidas e proporciona autoridade suficiente para que o objectivo da negociação se realize. De notar que neste tipo de enfoque o negociador tem como desafio combater o opositor (combater no sentido positivo para a tomada da decisão em conjunto).

E por sua vez o enfoque que ajuda a solucionar o conflito o negociador comporta se de forma que as suas atitudes sejam benéficas para todos os membros, e sempre que ele achar benéfico ajudar os seus membros ele ajuda, mas na maior parte das vezes ele o faz retraindo - se e deixando que as pessoas aprendam com os seus próprios erros. Conforme nota se neste enfoque o negociador tem uma reacção normal na tentativa de deixar as coisas justas, por mais que isso implique afastar se da sua visão ou caminho para observar as necessidades da outra parte.

Enquanto o enfoque que consiste em analisar o conflito, o negociador do conflito age de acordo com a lógica e ordenação, procurando sempre ter uma base consistente para substanciar as suas decisões e ainda tem uma menor consideração e monitoria das tarefas dos seus membros é de menor intensidade, ele preocupa se mais com a certeza de que as actividades estão sendo executadas com eficiência e eficácia.

Apesar de todas as pessoas terem em si um pouco de cada uma das maneiras de lidar com os conflitos, a tendência é de se inclinar para um dos três tipos, reagindo de maneira típica as situações a semelhança dos estilos de negociação de tomada de decisão. Em suma cada uma das modalidades de enfoques não devem ser levados a extremidades porque quando tal acontece passam a ter uma postura negativa, por exemplo no primeiro tipo de enfoque a tendência será de se levar o conflito para uma luta com fim amargo, no segundo enfoque a tendência será de se entregar a solução enquanto que no terceiro enfoque a tendência será do negociador retirar se completamente, rompendo todos os contratos.

Pinzon & Valero – Silva (1996) apud (Almeida & Martinelli,1998:56) apresentam por sua vez outras formas de resolver o conflito: **O confronto directo, abandono dos objectivos individuais, negociação com o outro lado buscando atingir os seus interesses e fazendo concessões se necessário e intervenção de uma terceira parte.**

O confronto directo é inconveniente pelo facto de haver maior possibilidade do elemento mais forte atingir os seus objectivos em detrimento do outro, assim como também a segunda maneira é desvantajosa uma vez que uma das partes abandona os seus objectivos

deixando que a outra parte imponha as suas decisões, e a terceira forma é positiva na medida em que procura se chegar a uma solução que satisfaça ambas as partes.

Por fim a quarta forma consiste na intervenção de uma terceira parte com autonomia suficiente para impor uma solução de modo a auxiliar as partes a chegarem a um acordo, pode ser benéfica para todos ou uma das partes dependendo da forma como a negociação é feita. A intervenção subdivide – se em: mediação e arbitragem (adjudicação).

6.1 Mediação

Na mediação o mediador não toma a decisão da disputa mas sim procurar fazer com que as partes envolvidas explorem as varias alternativas possíveis para permitir que os intervenientes possam buscar uma solução melhor por conta própria, o que deixa claro que o mediador somente controla o processo e não os resultados . O mediador deve ser imparcial e profissional para todos efeitos positivos na disputa.

O acordo é o reflexo da fase final do processo de mediação, acordo este que deve ser feito por escrito, podendo ser assinado por ambas as partes como forma de salvaguardar os direitos e obrigações de cada uma das partes.

Os factores críticos de sucesso da mediação conformem Lewicki et alii (1996:187) apud Martinelli & Almeida (1998: 74) são os seguintes:

- ↓ Os envolvidos no conflito devem encarar o mediador como sendo um elemento neutro, imparcial e sem vieses;
- ↓ É imprescindível que o mediador tenha conhecimentos profundos sobre o campo no qual a disputa decorre;
- ↓ Os envolvidos devem ter a consciência de que o tempo é um factor fundamental na mediação;
- ↓ Disposição das partes envolvidas em fazer concessões e encontrar uma solução de compromisso;

Para alem dos aspectos positivos a mediação pode ser menos efectiva ou apresentar mais dificuldades para ser usada nas seguintes situações, conforme Martinelli & Almeida (1998:

75):

- ↯ Inexperiência dos negociadores aliado ao facto de eles acharem que se utilizarem uma linha de acção dura, o outro membro poderá simplesmente aceitar a decisão tomada sem nenhuma rejeição;
- ↯ Maior comprometimento das partes envolvidas com as suas posições;
- ↯ Diferença de principais valores sociais;
- ↯ Incompatibilidade dos pontos de resistência das partes (o máximo que uma parte pode dar ainda é muito menos do que o mínimo aceitável pela outra parte);
- ↯ Divergência substancial quanto as expectativas daquilo que é uma declaração razoável e justa;

6.2 Arbitragem

A arbitragem consiste na intervenção de uma terceira parte para auxiliar a resolução do conflito, o arbitro antes de tomar a decisão procura auscultar e analisar a posição de cada uma das partes e só depois é que toma a decisão, e a decisão pode ser uma das soluções propostas por um dos participantes, assim como também pode ser uma solução completamente diferente ou, ainda, tomar uma decisão que seja um meio – termo entre as propostas dos lados envolvidos.

O arbitro orienta se na base de um conjunto de regras que estabelece acerca das questões em conflito enquanto que “nos procedimentos formais , que são regidos por lei ou por acordos contratuais, como questões trabalhistas ou acordos empresariais, há normalmente uma posição muito clara e rígida sobre um conjunto de politicas sobre as quais as regras de arbitragem devem apoiar – se” (Martinelli & Almeida, 1998: 75)

As arbitragens são frequentemente utilizadas em conflitos empresariais, conflito entre o sindicato patronal e o sindicato dos trabalhadores e em contratos de modo geral.

De um modo geral as vantagens resultantes da utilização da arbitragem segundo Lewicki et alii (1996:182) são as seguintes:

- ↯ Torna possível a tomada de uma decisão clara para ambas as partes, podendo esta decisão ser assim como não a opção de uma ou ambas as partes;
- ↯ As partes intervenientes tem a opção de aceitar ou não a solução indicada pelo

arbitro;

- ↯ A solução tomada é considerada como sendo credível porque normalmente os árbitros são escolhidos por serem justos, imparciais e sábios; e,
- ↯ Os custos de prolongar a disputa são evitados, e as decisões dos árbitros tendem a ser consistentes com os julgamentos recebidos dos tribunais;

Para além das vantagens lewicki (ibidem) ainda apresenta as seguintes desvantagens da arbitragem:

- ↯ As partes podem não gostar da solução apresentada e recorrer a outras negociações aumentando assim os custos financeiros;
- ↯ Se a arbitragem for voluntária, as partes podem sair perdendo caso não sigam as recomendações do arbitro;
- ↯ O efeito da viese, que mostra que os árbitros podem ser percebidos como sendo imparciais principalmente quando tomam uma serie de decisões sequenciais que tendem a favorecer sempre o mesmo lado. Quanto maior for o conflito maior é a possibilidade dos intervenientes acharem que o arbitro esta viesado;

A titulo de exemplo real da intervenção nos conflitos pode se citar a intervenção do Executivo provincial de Inhambane nas greves motivadas por sucessivos atrasos salariais que verificaram se nas empresas ECMEP— SUL/Delegação de Inhambane, Group Five, BGP1, BGP2, UPMMI, PROC, GRINAKER, Serração da Massinga, JAT GREAT, Sinohydro e Condurriel. Nestas greves verificadas nestas empresas participaram 2686 trabalhadores, conforme Maria Celeste Pfumo.

Em suma apesar dos aspectos positivos da arbitragem é necessário que antes de recorrer se a uma terceira parte para auxiliar no conflito, as partes envolvidas reflectam bem sobre a conveniência de solicita lá dependendo do tipo e dimensão do conflito de modo a reduzirem se os contras. A resolução do conflitos laborais através da mediação e arbitragem em Moçambique encontra se legislada na Lei de trabalho nº 8/98 no artigo 119 a 123.

Para além destas formas de resolução de conflitos Moore (1996:14) procura ser mais

exaustivo ao apresentar as seguintes formas de gestão e resolução de conflitos: Evitar o conflito; Discussão informal e resolução do problema; Negociação; Decisão administrativa; Decisão legislativa; Acção directa não - violenta; e a violência.

7. Estilos de negociação

7.1 Modelo de Jung

O modelo de Jung dá maior ênfase a resolução de conflitos na base de impulsos que dirigem as acções das pessoas e que conforme Sparks (1992 : 155) apud Martinelli & Almeida (1998 : 79) podem se destacar os seguintes impulsos:

Controle que é um impulso que consiste em dominar e governar as atitudes dos outros, tem como base a crença na correcção da rivalidade directa e desenfreada;

Desconsideração que é um impulso que consiste em rebaixar os outros e baseia – se na fé de que a tolerância passiva e a extrema atenção são de mais alta importância;

Deferência: impulso que consiste em deixar os outros tomarem o comando da negociação e a sua crença é de que o desinteresse tem o mais alto valor;

Confiança: impulso que visa integrar os outros como membros no trabalho;

A união dos impulsos produz quatro oponentes estilísticos, vide a figura 1, em anexo.

O **estilo restritivo** que resulta da combinação do impulso para controle e desconsideração, tem como pressuposto de que os negociadores só podem chegar a um acordo se forem forçados o que faz com que não haja cooperação entre eles. Neste estilo os oponentes ajem sempre em seu interesse próprio, de forma que for necessária. Como resultado da disputa pode se visualizar a obtenção de um ganho, ou de uma vitória, ou de um beco sem saída.

Por sua vez o **estilo ardiloso** faz a combinação da desconsideração e da deferência para tecer a suposição de uma das formas de resolver o conflito e evitar os negociadores ou mantêm los a distancia porque eles são a fonte de aborrecimentos. O que deve ser percebido é que nunca devemos nos deixar influenciar pelas acções negativas das outras pessoas. A semelhança do estilo restritivo, no estilo ardiloso os oponentes procuram sobreviver a negociação a qualquer custo.

Já o **estilo amigável** que combina a deferência e a confiança tem o pressuposto de que os negociadores são em geral cooperativos e simpáticos. São motivados pelo espírito desportivo. Por mais que verifique se a competição entre os oponentes, o seu objectivo principal é manter um relacionamento amigável independentemente dos resultados da negociação. E no **estilo confrontador** que integra a confiança e o controle tem a suposição de que os negociadores procuram estabelecer a equidade nas negociações.

Cada estilo tem uma aplicação óptima que varia de estilo para estilo, por exemplo o estilo restritivo é adequado ser aplicado nas situações em que obrigatoriamente deve chegar se a um acordo, principalmente quando estão envolvidos altos interesses ou conflito terminal.

O estilo ardiloso deve ser aplicado em situações rotineiras, quando estão envolvidos detalhes que requerem uma análise rigorosa ou em situações políticas que tenham prioridade sobre a necessidade de fazer se o acordo.

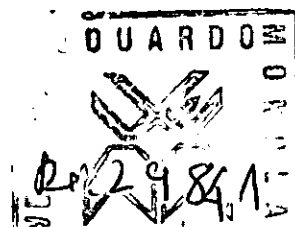
O estilo amigável adequa se em situações de entusiasmo, diplomacia e tacto, aplinar irritações ou quando a questão não é critica e o estilo confrontador é propicio quando busca se o melhor acordo possível, quando são envolvidos altos interesses, conflito litigioso ou modelo de negociação *win-win*

7.2 Uso de estilos na solução de conflitos

O uso adequado dos estilos de negociação na solução de conflitos é de capital importância no quotidiano das organizações, mas conforme Martinelli & Almeida (1998:114) isto não significa que é imprescindível que as pessoas conheçam exactamente o seu estilo de acção, afinal, as pessoas tem em si vários estilos de acção e que de entre eles tem se o mais forte, e dependendo da situação e de pressão enfrentada o estilo adoptado pode variar.

Apesar de não ser imprescindível que as pessoas tenham conhecimento do seu estilo próprio de acção, o facto de o conhecer torna se num factor diferencial importante em termos de percepção e previsão do seu comportamento. O conhecimento parcial ou total do estilo de negociação das outras partes envolvidas é importante ao longo da negociação na medida em que permite a antecipação das suas reacções e actos.

O facto dos negociadores usarem estilos de negociação diferenciados poderá tornar se numa



nova fonte de conflito e também pode contribuir com diferentes pontos de vista para complementar e facilitar a solução do conflito. Como forma de evitar que a existência de estilos diferenciados torne se numa fonte de conflito o ideal é que os negociadores sejam flexíveis para evitar tumultos, barreiras e restrições à comunicação.

Tomando como base a percepção de Thomas & Kilmann (apud Hodgson, 1996:214) os estilos para lidar com o conflito classificam se em **confrontadores e não confrontadores**, vide a figura 2 em anexo.

O **estilo colaborativo** é um estilo confrontador e cooperativo que é apropriado quando esta se perante a necessidade de se encontrar uma solução que possa satisfazer e exigir um maior comprometimento sempre que os interesses das partes envolvidas forem muito importantes. O estilo colaborativo exige bastante tempo e esforços dos intervenientes, o que mostra que não é adequado para questões triviais ou menos importantes. Enquanto que o **estilo contestador** apesar de ser confrontador, não é cooperativo e é utilizado em situações em que se exigem acções rápidas e decisivas a titulo de exemplo nas emergências, ou quando os líderes políticos tem que tomar uma decisão sobre um determinado assunto relacionado com a sociedade em geral. O estilo contestador só deve ser utilizado em situações que não seja possível auscultar os vários pontos de vista dos outros elementos, apesar da possibilidade das outras opiniões poderem enriquecer o processo de tomada de decisão.

O **estilo da aceitação** que é não confrontador mas sim cooperativo é utilizado quando se identifica que se esta errado, ou quando a questão do conflito interessa muito mais a outra parte envolvida, ou ainda quando pretende se obter um credito para situações futuras. Contrariamente ao estilo da aceitação o estilo da retirada não é confrontador e nem cooperativo, é praticamente apropriado ser utilizado quando as questões são triviais e ainda quando os benefícios de não enfrentar o problema prevalecem sobre os benefícios de resolve - lo.

Para alem destes aspectos, no **estilo da retirada** ainda é possível destacar que toma se

estilo quando não tem se poder suficiente para influenciar a decisão, a probabilidade de ver a demanda das necessidades individuais satisfeitas é menor, enfrentar o conflito implica prejuízos maiores e ainda quando os interesses do grupo entram em choque com os individuais.

Em suma no estilo da retirada uma das partes envolvidas simplesmente procura evitar o conflito retirando se dele de modo a evitar possíveis prejuízos.

O **estilo do compromisso** procura estabelecer um ponto de equilíbrio entre os outros estilos acima citados, e é adequado em cenários em que os objectivos dos elementos intervenientes no conflito tem um interesse relativo que não justifique a adopção de métodos com bastante ênfase no confronto,"ou ainda quando as pressões de tempo exijam que se chegue a uma solução oportuna"(Martinelli & Almeida, 1998: 117), o que demonstra que as partes envolvidas não estão totalmente satisfeitas com a solução tomada, mas estão preparadas para conviver com a nova situação.

Devido a existência de vários estilos, provavelmente poderia se indagar qual é então o melhor estilo que deve se utilizar na busca de solução para o conflito?

Para uma questão que aprior pode parecer simples mas que na verdade não é assim tão simples quanto pareça, pode se afirmar consoante Martinelli & Almeida (ibidem) que o melhor estilo é aquele que é tomado consoante o comportamento das pessoas envolvidas no conflito, do momento, da situação do conflito e do estilo das outras partes envolvidas.

É sem sombra de duvidas que para o negociador ter sucesso deve ser flexível para poder fazer uso de qualquer um dos estilos com um desembaraço razoável.

7.3 Pontos – chaves para a solução do conflito

Para resolver o conflito de maneira mais rápida e efectiva Lewick et alii (1996: 176) apresentam os seguintes requisitos:

- ↕ Concentração nos problemas, focalizando as relações individuais;
- ↕ Aceitar e avaliar as diferenças individuais;
- ↕ Evitar rótulos negativos;

- ✚ Evidenciar todo o esforço na resolução do problema e não nas posições individuais;
- ✚ Maior flexibilidade em relação aos diferentes pontos de vista e estilo de trabalho de todas as partes envolvidas; e
- ✚ Aceitar diferenças de opinião e de enfoque, lembrando se que há diferenças significativas nos estilos de pensamento.

8. Modelos de negociação

A resolução de diferendos entre as pessoas pode ser feita de diferentes maneiras dependendo de vários factores relacionados com os objectivos, atributos pessoais, grau de relacionamento entre as pessoas. Apesar da existência de vários modelos de negociação de conflitos, iremos apenas analisar alguns modelos devido aos objectivos pretendidos no presente trabalho, modelos esses que tem as seguintes tipificações:

- ✚ Modelo de negociação destrutiva (do tipo perde - perde, ou *Lose- Lose*);
- ✚ Modelo de negociação distributiva (do tipo Ganha - perde, ou *win -Lose*)
- ✚ Modelo de negociação integrativa (do tipo Ganha - Ganha, ou *Win- Win*);e
- ✚ Modelo de negociação do tipo Agregando Valor na Negociação (um tipo de Ganha - Ganha avançado).

8.1 Negociação destrutiva (Lose - Lose)

A negociação destrutiva tem como hipótese fundamental de que o acordo entre as partes é impossível, isto é, nenhuma das partes realiza parcialmente ou integralmente os seus objectivos uma vez que cada uma das partes acredita e abraça a sua posição como sendo a louvável, o que torna as atitudes dos negociadores cada vez menos compreensíveis.

Esta forma de pensar dos negociadores é característico do conflito terminal, onde há uma deturpação na capacidade de análise do conflito com clareza e objectividade, sendo que os negociadores são dominados pelo espírito de ganhar superando a lógica e a razão.

Para melhor compreensão deste modelo tomemos como exemplo a combinação dos gráficos de Maubert (1991:29- 37) apud Guilande (2000:24),vide a figura 3, em anexo.

Conforme a ilustração, onde tem se o litigante A e B em que cada um dos quais tem a sua posição inicial de partida sendo a_1 e b_1 para A e B, respectivamente, posições essas que são consideradas as ofertas máximas possíveis. O conflitante A tem como objectivo alcançar o ponto a_2 , ponto esse que só é possível alcançar se o conflitante B ceder mas infelizmente o conflitante B não cede porque a sua oferta possível vai até b_1 , isto é, abaixo de b_1 o conflitante B não aceita negociar. O Conflituante B tem como aspiração alcançar o ponto b_2 o que também torna se impossível uma vez que a outra parte não aceita negociar abaixo de a_1 , sendo assim só resta as partes negociarem entre o espaço compreendido entre a_1 e b_1 que é então a zona da margem de negociação para ambas as partes.

Já que nenhuma das partes aceita ceder para a outra parte, gasta se tempo e recursos em vão, culminando a negociação num fracasso total para ambas as partes (perde - perde).

Neste modelo pode se afirmar que a estratégia utilizada entre os negociadores para resolver o conflito consiste em **evitar o conflito**.

8.2 Negociação distributiva (*win - lose*)

A negociação distributiva caracteriza se pela presença do insucesso que leva os conflitantes a não sentirem nenhuma motivação para cumprir o acordo, já que não há satisfação integral dos interesses envolvidos a não ser satisfação parcial de uma ou outra posição. Geralmente a negociação culmina com a eliminação da possibilidade de novas conversas, isto é, a parte lesada procura posteriormente evitar qualquer negociação ou até mesmo contacto com a outra parte de forma a evitar ser lesada de novo." Neste modelo de negociação, segundo Stark (1994:8) apud Guilande (2000:27) há claramente um vencedor e um perdedor".

O facto da parte lesada evitar qualquer negociação futura, evidencia com clareza que a negociação *Win - lose* não contribui para a criação e manutenção de relações futuras mas sim pelo contrario pode afectar negativamente e destruir as relações já existentes entre as pessoas.

se por forças maiores no futuro as partes envolvidas terem que passar mais uma vez, pela mesa de negociações a possibilidade do novo conflito ser resolvido é bem reduzida porque

a parte lesada nas negociações passadas terá a tendência de agir sempre na defensiva, fazendo tudo que estiver ao seu alcance para vencer (vingar se do passado), o que deixa claro que as suas acções são dirigidas pela raiva e constrangimentos de conflitos passados mal resolvidos.

Conforme Martinelli & Almeida (1998 : 32) os conflitantes terão atitudes norteadas pela "Lei de Gerson", que consistira em levar os negociadores a procurar obter vantagem em todas as suas acções.

Porem, para que os homens endureçam as suas relações para o bem estar da sociedade devem transformar a negociação "win - lose" em "win - win" bastando para tal estabelecer se uma comunicação efectiva³ e procurar gerenciar com ética as questões em análise que provocam grandes disputas. É ainda necessário que os negociadores sejam efectivos para alcançar se o ganha - ganha na disputa e para tal devem:

- ✚ Ser dinâmicos no sentido de serem capazes de aproveitar positivamente as oportunidades que surgem para ambos;
- ✚ Explicar com todos mínimos detalhes os objectivos da negociação, isto é, transparência na negociação;
- ✚ Capacidade de enfrentar comportamentos autoritários dos oponentes e ser capaz de adaptar com facilidades a novas situações que surgem ao longo das negociações;
- ✚ Encarar o conflito como um desafio a ultrapassar de forma correcta e detectar riscos; e,
- ✚ Lembrar se que a paciência é um elemento fundamental nas nossas atitudes.

Em suma este modelo é em si uma fonte de conflito, pelo facto de resolver os conflitos de forma parcial favorecendo uma das partes as custas da outra parte. O importante é evidenciar se esforço para que a negociação seja bem sucedida para todos participantes no conflito.

³ Na comunicação efectiva o pressuposto principal e que ambas as partes devem ter a mesma percepção das questões em negociação)

8.3 Negociação *win - win*

Contrariamente a negociação *lose - lose* a negociação *win - win* tem o pressuposto de que todos os conflitantes saem a ganhar no conflito, isto é, os conflitantes procuram aproveitar satisfatoriamente os aspectos comuns com um grão elevado de objectividade. Para melhor clarificação deste modelo, basta identificar as seguintes características:

- ↯ Estabelece compromissos e relacionamentos de confiança de longo prazo, o que permite o surgimento de novas oportunidades de negociação no futuro;
- ↯ O acordo obtido é bilateral e satisfatório para ambas as partes;
- ↯ Procura se compatibilizar os objectivos de ambas as partes envolvidas na negociação de modo a ser possível usar se racionalmente os recursos disponíveis;
- ↯ Os negociadores encaram os impasses como um desafio a vencer satisfatoriamente e não necessariamente como algo prejudicial tal como no modelo "*lose - lose*" e "*Lose - win*"; Há compreensão e respeito pela outra parte; A negociação é feita num clima de colaboração acompanhado por um elevado clima de optimismo individual e em relação a outra parte;
- ↯ As questões são devidamente esclarecidas através da definição. As soluções das questões são enfatizadas na base dos méritos da posição de cada parte, evitando assim a acomodação;
- ↯ Exploração dos factos e a respectiva concordância evitando se o máximo possível a abordagem do tipo "ou uma resposta ou um beco sem saída"
- ↯ O acordo é alcançado por ambas as partes, contestando as posições recíprocas. Por mais que o acordo seja aceitável para ambas as partes, é possível que não seja de igual valor para as duas partes mas, é sem duvidas pratico.

No processo de negociação "*win - win*" adopta se a **estratégia de negociação colaborativa** que prioriza o relacionamento e os resultados alcançados mas, quando a estratégia colaborativa não surte os efeitos desejados recorre se estratégia do compromisso que favorece o alcance dos resultados prosseguidos e ainda preservar o relacionamento. De notar que na negociação *win - win* destaca se o conflito do tipo litigioso.

Conforme Fisher et alii (1992:21) apud Mataruca (2004:23) o modelo da negociação integrativa desenvolvido em Havard baseia se em princípios que opõem se ao modelo de negociação *win - win*, tendo como ênfase nas seguintes técnicas:

- ↯ Separar o problema das pessoas, o que aumenta a capacidade de análise e imparcialidade na resolução do conflito;
- ↯ Maior atenção deve ser direccionada para as questões principais do conflito;
- ↯ Os critérios utilizados para solucionar o problema em questão devem ser objectivos;
- ↯ As acções levadas a cabo devem favorecer a obtenção de vantagens mutuas;
- ↯ É necessário procurar se sempre a melhor alternativa;

Uma das grandes criticas que recai sobre este modelo conforme Albrechet (1925:24) é o facto da maior parte de pessoas não terem em si determinados atributos fundamentais tais como atitudes, valores, auto - estima e assertividade, atributos estes que são necessários para uma melhor cooperação na negociação do conflito. Devido a esta critica vários autores propõem como alternativa ao Modelo *win - win* o Modelo Agregando Valor a Negociação (AVN).

8.4 Modelo agregando valor à negociação (AVN)

Devido aos inconvenientes acima apresentados ao modelo *win - win* surge então o modelo AVN onde os conflitantes preocupam se com os problemas do conflito e não enfatizam as posições individuais o que contribui para tomar se um acordo mutuamente vantajoso e equilibrado para ambas as partes. Neste modelo os negociadores agem com ética e o acordo resulta através da cooperação para aumentar o valor da negociação.

Ao contrario do modelo *win - lose* onde a partida o conflitante mais forte começa com uma oferta obrigando a outra parte a aceitar, o modelo AVN tem como ponto de partida a colocação na mesa das negociações um conjunto de ofertas diversas. Nesse conjunto de ofertas há maior possibilidade de pelo menos uma ou mais ofertas terem todos ou quase todos elementos necessários para satisfazer as condições das partes envolvidas, isto é, condição *sine qua non* para um acordo efectivo, conforme Albrecht (1995:51) apud

Guillande (2000:31).

Substanciando ainda a importância deste modelo, conforme Mataruca o modelo AVN ao contrário dos outros modelos em que os negociadores negociam na base de truques, armadilhas, agressividade, desonestidade e outras atitudes anti - éticas no AVN as negociações são feitas num ambiente transparente e ético. Este modelo não transforma o carácter ou atitude das pessoas, isto é, desonestos, agressivos em honestos e cooperativos respectivamente, mas sim, procura influenciar as pessoas para cooperarem e agregar valor na resolução do conflito.

A importância do valor conjunto que vai para além dos interesses individuais das partes envolvidas no AVN pode ser ilustrada na figura 4, em anexo.

Nos dois primeiros círculos do modelo *wine-lose* a área de intersecção é menor em relação a área de intersecção dos dois círculos abaixo. A área de intersecção maior representa o AVN, esta área é maior porque espelha a necessidade dos conflitantes em procurar adoptar soluções equilibradas com um valor maior.

8.5 Avaliação dos modelos

De forma resumida pode se dizer que a forma distributiva (modelo *lose - lose* e *win - lose*), caracterizam se pela abordagem de barganha onde as partes envolvidas estabelecem as suas posições, as vezes deturpam as, ou fortalecem os seus pressupostos, e a informação é deturpada para a obtenção da vitória sobre a perda dos outros. Os negociadores com mais poder procuram impor os seus pontos de vista sobre os outros, isto é, uns tem que ceder para que a outra parte alcance os seus resultados o que deixa claro que as relações futuras são minadas por sentimentos negativos e aumenta a possibilidade do surgimento de um outro conflito na tentativa da parte lesada ter a esperança de ganhar e vingar.

Por sua vez a resolução integrativa (modelo *win - win*) é mais favorável na medida em que procura satisfazer completamente a ambas as partes conflitantes e a probabilidade de conflitos futuros é reduzida. Para o sucesso deste modelo é necessário que os negociadores

sejam flexíveis o que passa por um treinamento.

O modelo AVN que prioriza o valor conjunto e a cooperação entre as partes envolvidas no conflito é sem duvida o melhor, apesar de exigir que os negociadores tenham capacidades que vão para além das suas fraquezas. Enfim os conflitos quando devidamente resolvidos podem em casos extremos levar a morte de uma ou de todas as partes.

9. Fronteiras de negociação

Ora, será que todos os conflitos são passíveis de negociação pacífica?

É sem sombra de duvidas que nem todos os conflitos podem ser redimidos pela recorrência a negociação, isto é, os estilos ou formas de resolução de conflitos tem os seus limites sobre os quais não se pode ultrapassar.

Limites esses que estão relacionado com as fontes de conflito tais como as diferenças individuais e culturais, natureza do conflito em si, metodologia utilizada no processo de resolução ou negociação.

As diferenças individuais e culturais dos negociadores que provavelmente são fronteiras da negociação, a sua ultrapassagem depende unicamente da flexibilidade das partes envolvidas no diferendo.

Na natureza do conflito conforme Guilande (2000 :37), a negociação revela se infrutífera na medida em que nenhuma das partes aceita ceder parcialmente ou totalmente sobre os seus objectivos, os seus direitos, justos ou percebidos. É notável nesta linha de raciocínio de que cada uma das partes intervenientes no conflito procura a todo o custo sem sucesso ganhar o conflito independentemente dos objectivos da outra parte.

O termo fronteira ou "limite é uma posição fixa que não deve ser mudada e (...) os limites reprimem a criatividade. Não existe mais nenhum incentivo para imaginar uma solução criativa que vá otimizar o valor para ambos os lados" (Mills,1993 :17) apud Guilande (ibidem).

Deve se ainda considerar que um outro entravé na negociado é o mandato que representa "a delimitação das responsabilidades perante aos mandantes" e o tipo de modelo utilizado na

negociação.

Enfim, dependendo do tipo de factor que age como fronteira nas negociações cabe ao bom senso e flexibilidade dos negociadores para ultrapassar e fazer com que o conflito termine em "ganha - ganha" para todos.

10. Estudo de caso

O estudo de caso foi levado a cabo na empresa no **CFPAS - Centro de Formação Profissional Águas e Saneamento** com o intuito de permitir uma melhor compreensão dos modelos de negociação de conflitos a nível organizacional.

O CFPAS foi criado em 1978, três anos após a proclamação da independência Nacional de Moçambique. Logo desde o inicio, foi atribuída uma função decisiva para o jovem Estado: a formação do homem. Hoje volvidos 23 anos após a sua fundação, o CFPAS pode orgulhar se de ter já formado cerca de 7000 profissionais do sector de Aguas, sendo de salientar que uma parte significativa dos quadros seniores do sector passaram pelos bancos deste Centro de Formação.

Deste modo, o CFPAS encontra se estreitamente ligado a historia do desenvolvimento de Moçambique independente.

10.1 Missão⁴ do CFPAS

O CFPAS tem como missão prestar serviços educacionais, formação e aperfeiçoamento de profissionais do sector de água e saneamento e outros sectores ligados a este. Sendo a única instituição do género nos países africanos de língua oficial portuguesa, nos últimos anos tem projectado a sua acção ao resto destes países africanos, tais como Angola, Cabo Verde e Guiné Bissau.

⁴ Missão é o propósito fundamental que a Organização deseja atingir num ambiente maior.(Philip Kotler, 7 edicao 24).

Os cursos leccionados ramificam se essencialmente em 3 áreas:

- ↳ Abastecimento de Aguas;
- ↳ Participação Comunitária ; e,
- ↳ Administração e Contabilidade.

10.2 Objectivos do CFPAS

- ↳ Constituir se num centro de Referencia moderno e auto - sustentável do sector, quer a nível nacional quer a nível dos PALOPS;
- ↳ Oferecer um leque de serviços de permanente qualidade adaptado as necessidades dos utentes, que assegure progressivamente a melhoria da qualidade de vida das populações;
- ↳ Disponibilizar para o sector uma informação documental e bibliografia permanentemente actualizada; e
- ↳ Incentivar actividades de investigação no sector.

O Diploma Ministerial nº 17/2000 de 2 de Fevereiro outorga ao CFPAS personalidade e capacidade jurídica bem como autonomia administrativa e financeira. Esta condição acarreta a responsabilidade de procurar meios e vias para conseguir a auto-suficiência pelo que a Instituição, além de desenvolver acções de formação de curta e longa duração tem desenvolvido actividades de pesquisa, prestação de serviços officinais e consultorias diversas.

Para a realização destas actividades possui docentes multidisciplinares integrados por profissionais formados no País e no estrangeiro (África do Sul) com conhecimentos teórico - práticos e vasta experiência.

Aproveitando a estratégica posição que lhe confere na sua condição de ser único estabelecimento do tipo nos países africanos de língua portuguesa tem estabelecido proveitosas parcerias com instituições congéneres de Europa e de África tais como o International Resource Center (IRC) da Holanda, Network for Water and Sanitation (

NETWAS) do Kénya, Umgeni Water Services (UWS) da Republica Sul Africana, IWSD do Zimbabwe, National Comitee for Water and Sanitation (NCWSTI) da Africa do Sul, Carl Duisberg Gesellschaft (CDG) da Alemanha e CINARA da Colombia outros. Desde o ano 2000 é membro titular da International Training Network (ITN). Este relacionamento lhe tem permitido desenvolver cursos e actividades formativas adaptando cursos desenvolvidos em língua inglesa para a portuguesa e usufruindo a maior experiência destes parceiros na compilação e gestão da informação técnica sobre água e saneamento.

A nível nacional desenvolve igualmente parcerias com o Instituto Industrial de Maputo e a Faculdade de Engenharia da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

10.3 Orientações da politica de pessoal

Com o objectivo de garantir a execução dos planos operacionais, dentro dos mais elevados padrões de desempenho das suas actividades o Conselho Administrativo do CFPAS tem vindo a adoptar uma politica de pessoal que assenta dentre outras nas seguintes orientações:

- ↯ A politica de pessoal assenta na formação interna dos seus trabalhadores considerando a especificação das suas tarefas e a reduzida oferta de quadros especializados no mercado de trabalho;
- ↯ As actividades de recrutamento e selecção de novos funcionários devem predominantemente procurar atrair para a Organização candidatos potenciais que possam permitir um futura evolução organizacional e profissional;
- ↯ A politica salarial deve ser direccionada no sentido de estimular a necessidade de continuo aprimoramento profissional mantendo elevados padrões de equidade interna;
- ↯ O sistema de carreiras profissionais deve assentar em critérios que se adequem a evolução da realidade funcional e aos graus de qualificação das funções;
- ↯ O Sistema de formação e desenvolvimento deve ser orientado, por um lado, para acções que visem o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades próprias do relacionamento interpessoal e grupal e por outro, para acções tendentes ao desenvolvimento técnico - profissional.(Fonte: Perspectivas de desenvolvimento de Recursos Humanos no CFPAS).

10.4 A força de trabalho

O quadro do pessoal do CFPAS integra ate o presente momento 69 trabalhadores internos, com a seguinte distribuição:

- ↕ 48 (70%) trabalhadores pertencentes ao grupo ocupacional Técnico;
- ↕ 15 (22%) do grupo ocupacional de apoio e serviços gerais;
- ↕ 6 (8%) em regime de contratação fora do quadro;

O nível etário médio dos trabalhadores situa se em 46 anos e o nível médio de antiguidade é de 23 anos de serviço. Como pode se notar há uma tendência da empresa ter um numero de trabalhadores adultos superior em relação ao numero de jovens enquanto que acima de 70% dos trabalhadores são antigos na instituição o que ate certo ponto revela a preferência pela instituição apesar de baixos níveis salariais em comparação com o elevado custo de vida na nossa sociedade moçambicana.

Ate ao presente momento (Abril de 2006), a graduação académica dos trabalhadores apresenta se estruturada da seguinte forma:

- ↕ Com formação superior -----12%
- ↕ Com formação médio profissional -----20%
- ↕ Com formação médio geral ----- 3%
- ↕ Com formação básica técnica-----45%
- ↕ Com formação inferior a básica-----20%
- Total-----100%

A partir dos dados estatísticos acima apresentados pode se assinalar em termos genéricos que a qualificação académica e profissional dos trabalhadores é ate certo ponto aceitável mas, mesmo assim a instituição tem evidenciado esforço adicional para melhorar cada vez mais o nível académico e profissional dos seus trabalhadores concedendo bolsas de estudo para os trabalhadores em todos os níveis académicos (nível básico técnico e médio técnico, nível superior e formação académica pós graduação). Ao conceder bolsas de estudo a

Instituição passa a usufruir de quadros qualificados e cada vez mais motivados para melhorar o seu desempenho.

10.5 Factores de motivação

O CFPAS como forma de alcançar os seus objectivos organizacionais procura também em simultâneo realizar os objectivos individuais dos seus trabalhadores, e como forma de influenciar e motivar o comportamento dos seus trabalhadores de forma que estes aumentem a produtividade da empresa o Conselho administrativo tem implementado os seguintes factores de motivação, conforme a informação obtida em conversa com o Gestor dos Recursos Humanos:

- ↯ Transporte para os trabalhadores no período da manhã e a tarde as 15:30 horas. Benefício de licença de condução para alguns trabalhadores;
- ↯ A alteração das tabelas salariais e pagamento do 13º vencimento;
- ↯ Incorporação do valor correspondente ao subsidio técnico no fundo de salários globais;
- ↯ Comparticipação nos encargos fiscais em 100%;
- ↯ Assistência medica e medicamentosa aos trabalhadores, e disseminação de informação sobre o impacto negativo do HIV SIDA;
- ↯ Comparticipação da empresa nas actividades de carácter social;
- ↯ Possibilidade de formação no País como no exterior. As vezes a instituição tem concedido bolsa para 7 trabalhadores para a sua formação em níveis diferentes;
- ↯ Formação no nível básico a custo zero para os familiares dos trabalhadores que não tenham capacidade financeira suficiente para suportar os custos de formação nos cursos leccionados no Centro de Formação Profissional de Aguas e Saneamento. Para que o Centro de Formação Profissional de Aguas e Saneamento suporte os custos de formação básica dos familiares trabalhador é necessário que os mesmos estejam sob a sua tutela.

10.6 Sistematização das dificuldades constatadas

As dificuldades (fontes) que geraram o conflito na CFPAS com os professores podem ser sistematizadas da seguinte maneira:

- ↓ Necessidade do aumento salarial em 100%;
- ↓ Mas condições do ambiente do trabalho; e,
- ↓ Desvio entre a politica Organizacional e a realidade vivida pelos trabalhadores no seu quotidiano Organizacional.

A CFPAS é composta por funcionários internos⁵ e contratados⁶. O conflito surge especificamente do lado dos professores contratados devido ao baixo nível salarial que é inferior em relação aos funcionários internos. Os internos auferem um salário que provem do Estado uma vez que estes são funcionários públicos enquanto que o salário dos professores contratados resulta da multiplicação da taxa salarial fixa⁷.

A situação de salários baixos vivido pelos professores contratados, faz com que apesar da existência de uma politica salarial que se pressupõem ser flexível de modo a acompanhar as mudanças do custo de vida, os professores sintam se forçados a procurar outras actividades extras noutras Organizações de ensino para aumentarem o seu rendimento mensal.

Nas tais actividades extras os professores evidenciam todo o esforço, esforço esse que poderia trazer melhorarias qualitativas para o CFPAS. Na tentativa de procura de solução para resolver o triste cenário de taxas salariais baixas em comparação com as outras instituições de ensino do mesmo ramo, no mês Março do corrente ano lectivo os professores organizaram se com o intuito de reclamar o baixo nível salarial que

⁵ Funcionários que estão integrados no Aparelho do Estado e que conforme o contrato de trabalho, prestam serviços a tempo inteiro das 7:30 as 15:30.

⁶ Professores cujo tempo de trabalho é parcial e a sua remuneração provem das propinas cobradas aos alunos.

⁷ A aula tem a duração de 45 minutos. O sistema salarial é o salário por hora, o que significa que o salário final varia consoante o numero das aulas dadas durante o mes. Mas infelizmente já que a taxa é tão baixa, e é normal encontrar professores com 4 ou 3 aulas por semana, que ainda são obrigados a pagar o Imposto sobre o rendimento de pessoa singulares, no final o salário liquido auferido esta abaixo do salário mínimo e em alguns casos ate abaixo de 1000 MTn

praticamente não acompanha a evolução da inflação⁸ no mercado. A reclamação consistia no aumento da taxa salarial em 100% e a negociação do conflito teve duas fases.

A primeira fase das negociações do conflito culminou num conflito terminal entre os professores e a Administração financeira que alegava não poder conceder o aumento percentual de 100% devido as más condições financeiras da Instituição.

Conformem a figura abaixo pode se constatar que de facto o salário por hora dos professores deixa a desejar.

Anos de experiência	Nível Académico			
	Básico	Médio	Bacharel	Licenciado
2	26.086,96 MT	32.065,22 MT	38.043,48 MT	43.478,26 MT
4	27.173,91 MT	33.152,17 MT	38.586,96 MT	44.021,74 MT
6	27.717,39 MT	33.695,65 MT	39.130,43 MT	44.565,22 MT
8	28.804,35 MT	34.239,13 MT	39.673,91 MT	46.195,65 MT
10	32.065,22 MT	34.782,61 MT	43.478,26 MT	48.913,04 MT
12	33.152,17 MT	35.326,08 MT	44.021,74 MT	50.000,00 MT
14	33.695,65 MT	36.413,04 MT	44.565,22 MT	50.543,48 MT
16	34.239,13 MT	37.500,00 MT	45.108,00 MT	52.173,91 MT
18	34.782,61 MT	40.217,39 MT	45.652,17 MT	53.260,87 MT
20	35.326,09 MT	40.760,87 MT	46.195,65 MT	53.804,35 MT
21	37.500,00 MT	43.478,26 MT	47.826,09 MT	54.347,83 MT

Em comparação com o Instituto Comercial da Somimo (instituição de ensino do nível médio que sita na avenida 24 de Julho, em frente a escola comercial de Maputo) que remunera ao professor bacharel ou licenciado 75,00 MT por cada aula de 45 minutos, as taxas da CFPAS são absurdas tomando em conta que os seus alunos do primeiro ano ate o ultimo ano (3º ano diurno e 4º ano nocturno) pagam anualmente 7.300,00 MT por aluno. Os alunos da CFPAS que frequentam o curso de contabilidade de curta duração de 1º ano e meio pagam 8.600,00 MT anualmente por aluno enquanto que por sua vez no Instituto Comercial da Somimo os alunos do primeiro ano, segundo ano e terceiro ano pagam anualmente 5.000,00 MT, 6.000,00 MT e 7.200,00 MT, respectivamente por aluno.

⁸ Subida generalizada e persistente do índice do preço da economia de uma nação.

O Instituto Comercial da Somimo tem apenas 4 salas com uma capacidade de suportar 35 alunos e 2 salas alugadas (uma na Escola Secundaria Colégio Reis e Outra numa das instalações da CFPAS) onde tem a obrigação de pagar a renda. Contrariamente a CFPAS tem uma capacidade superior, isto é, tem 10 salas das quais uma delas é a sala de informática para os alunos e as restantes 9 salas tem a capacidade de albergar 50 alunos. Sem nenhuma margem de duvidas é notável que o facto da CFPAS ter uma estrutura do capital fixo ⁹ superior em relação ao Instituto Comercial da Somimo e ainda as suas propinas serem superiores em relação a Somimo, devia então, remunerar adequadamente os professores, mas infelizmente os professores recebem tão mal de tal maneira que o mísero salário só cobre as despesas de transporte e algumas necessidades primarias num curtíssimo espaço de tempo.

Para além da componente salarial os professores na sua discussão debruçaram ainda sobre as seguintes situações desmotivadoras como causa do conflito:

- ↯ A sala dos professores somente tem um computador para um universo de 23 professores, computador este que esta com a vida útil expirada o que obriga o professor a ter que na maior parte das vezes recorrer a outras alternativas para processar os seus trabalhos;
- ↯ As salas de aulas não são aproveitadas devidamente. Por exemplo uma sala que alberga 40 alunos as vezes só tem 15 alunos deixando assim recursos ociosos que poderiam aumentar a receita da empresa;
- ↯ Há situações em que por razões de "amiguismo" são colocados professores sem competências técnicas e comportamentais suficientes para leccionar um determinada disciplina o que põe em causa o processo de aprendizagem dos alunos;

Após longos dias de negociação do conflito litigioso a administração chegou a conclusão que realmente os professores mereciam ter o aumento, só que infelizmente devido a estrutura financeira institucional o aumento só poderia ser em 15% e que posteriormente

⁹ Activo fixo ou imobilizado.

haveria um aumento gradual dependendo das melhorias financeiras que forem a verificar se com a implementação das medidas apresentadas pelos professores.

Apesar do aumento de 15% ainda estar aquém das necessidades dos professores, estes aceitaram a proposta em virtude da Administração ter se comprometido a melhorar as condições salariais e de trabalho na medida do possível.

Sendo assim a nova tabela de taxa salarial horária para pagamento de professores (em regime de tempo parcial) passou a ser a seguinte:

Anos de experiência	Nível Académico			
	Básico	Médio	Bacharel	Licenciado
2	30.000,00 MT	36.875,00 MT	43.750,00 MT	50.000,00 MT
4	31.250,00 MT	38.125,00 MT	44.375,00 MT	50.625,00 MT
6	31.875,00 MT	38.750,00 MT	45.000,00 MT	51.250,00 MT
8	33.125,00 MT	39.375,00 MT	45.625,00 MT	53.125,00 MT
10	36.875,00 MT	40.000,00 MT	50.000,00 MT	56.250,00 MT
12	38.125,00 MT	40.625,00 MT	50.625,00 MT	57.500,00 MT
14	38.750,00 MT	41.875,00 MT	51.250,00 MT	58.125,00 MT
16	39.375,00 MT	43.125,00 MT	51.875,00 MT	60.000,00 MT
18	40.000,00 MT	46.250,00 MT	52.500,00 MT	61.250,00 MT
20	40.625,00 MT	46.875,00 MT	53.125,00 MT	61.875,00 MT
21	43.125,00 MT	50.000,00 MT	55.000,0 MT 0	62.500,00 MT

Fonte: Departamento Pedagógico do CFPAS

Enquanto que os professores com um número reduzido de horas por semana deliberou se que estes passariam a gozar de aumento percentual conformem a situação de aulas semanais conforme pode se notabilizar na tabela abaixo.

valor/hora.

H/Semana	Percentagem/ hora
01- 05	25%
06-10	10%
11-15	5%

Fonte: Departamento Pedagógico do CFPAS

E o director de turma que dantes recebia 460,00 MT passaria então a receber 575 MT enquanto que o responsável pelo curso que recebia 1.100,00 MT passaria a receber 1.500,00 MT

De salientar que a resolução do conflito através da negociação levou um período de um mês porque na sua primeira fase resultou no conflito terminal do modelo de negociação ganha – perde, devido ao enraizamento de sentimentos negativos verificados no passado entre o membro (do grupo dos professores que fora escolhido para representar os problemas que afligiam os professores) e o director pedagógico. Norteado pela Lei de Gerson o director pedagógico tomou atitudes que vão contra a ética profissional, isto é , ao invés de procurar concentrar se no problema, estabeleceu barreiras para impedir o aumento do salário dizendo que a reclamação do salário não tinha nenhum fundamento legal uma vez que aquando da assinatura do contrato de trabalho, o contrato continha já o valor da taxa salarial a receber. Sendo assim não havia espaço para tal reclamação.

Em virtude do insucesso , os professores organizaram se mais uma vez para analisar cuidadosamente as clausulas contratuais e fizeram o estudo comparativo com o Instituto Comercial da Somimo. Numa das clausulas contratuais viu se que havia sim espaço para o aumento salarial uma vez que a clausula dizia que o remuneração poderia variar dependendo do desempenho individual e Institucional.

Recorrendo se então a segunda ronda das negociações, só que desta vez as negociações foram feitas com todo o corpo pedagógico e Administração financeira. Na segunda ronda as negociações decorreram de forma positiva, procurando se obter uma alternativa que pudesse satisfazer ambas as partes porque afinal de contas a CFPAS precisa do serviço prestado pelos professores, que são o pilar do desenvolvimento de um pais. A resolução final do conflito litigioso terminou conforme o estilo colaborativo num comprometimento pela parte da administração pedagógica e financeira em melhorar o ambiente de trabalho dos professores e que devido a sua capacidade de liquidez ela só poderia conceder o aumento de 15%. Também iria de facto evidenciar um esforço para atrair mais alunos para a instituição.

Em suma na negociação do conflito aplicou se o modelo de negociação de Jung na medida em que em alguns momentos agiu se por impulsos negativos e positivos, modelo de negociação distributiva e negociação integrativa (*win – win*).

11. Conclusões e recomendações

Devido a importância da resolução dos conflitos laborais, destacam se as seguintes conclusões e recomendações.

11.1 Conclusões

A Aplicabilidade dos Modelos de Negociação na Gestão de conflitos Laborais em Moçambique contribui positivamente na resolução de problemas e no aumento da produtividade dos factores de produção, que é a hipótese que se procurou testar, sobre a qual chegou se as seguintes conclusões:

- ↯ Os modelos de negociação verificam se em todas as empresas moçambicanas e que independentemente da sua dimensão, alguns conflitos são resolvidos satisfatoriamente e outros negativamente. Conforme notou se no conflito salarial dos professores contratados o modelo *win-lose* verificou se e mais tarde mediante a aplicação do elementos do modelo de negociação *win-win*, foi possível apaziguar o animo dos professores apesar do aumento ter sido parcial;
- ↯ Apesar de desejar se sempre que o modelo *Win-win* e AVN possam sempre ocorrer, infelizmente nem sempre tal acontece pelo facto das pessoas as vezes não terem bases precisas para uma eficaz negociação colectiva para o aumento da produção de bens e serviços nas empresas;
- ↯ Quando os modelos são mal aplicados no contexto das negociações colectivas resultam em desempregos, despedimentos sem a justa causa e em casos extremos

em assassinatos. Por exemplo nota se que de um total de 186 despedimentos resolvidos pelo SINTICIM, 136 resultaram em readmissões e indemnizações enquanto que 47 foram um fracasso e 44 encaminhados ao tribunal. Os tribunais por sua vez levam muito tempo para resolver um determinado conflito;

- ↯ Quando a nível interno não seja possível resolver com sucesso o conflito a empresa deve recorrer a intermediação ou a arbitragem de um agente externo; e
- ↯ De facto o conhecimento dos modelos de negociação permite ao gestores reduzir os impactos negativos do conflito e tirar o máximo proveito dos impactos positivos, para melhorar o bem estar de todos os intervenientes no conflito.

11.2 Recomendações

Com o intuito de ultrapassar satisfatoriamente os obstáculos enfrentados na área da docência da CFPAS e **umentar o desempenho** dos professores, recomenda se:

- ↯ Apetrechamento da sala de professores introduzindo se novos computadores com programas actualizados;
- ↯ Intensificação da área administrativa pedagógica de modo a eliminar se as situações em que por conivência com alguns órgãos internos contrata se um professor sem a adequada qualificação para corresponder as necessidades dos alunos porque caso contrario para alem da perda de qualidade do próprio ensino corre se o risco da perda das vantagens competitivas no mercado da prestação de serviços académicos ;

- ↯ Adopção de uma politica de marketing¹⁰ agressiva para divulgar se nos órgãos de informação sobre os cursos de contabilidade, Gestão de Recursos hídricos, Gestão de Recursos Humanos, Mecânica e Electricidade para que as salas estejam totalmente ocupadas o que posteriormente pode aumentar a receita da instituição. Uma vez aumentada a receita a instituição estará provida de uma base financeira forte para melhorar a taxa salarial dos professores de modo a reduzir o abandono massivo dos mesmos;
- ↯ Desenvolvimento de actividades informativas para permitir com que os agentes económicos (trabalhadores e empregadores) possam conhecer os seus direitos e deveres conforme a legislação laboral;
- ↯ Controle das politicas salariais estabelecidas no plano das actividades organizacionais de modo a controlar possíveis desvios com a realidade da empresa e dos trabalhadores;
- ↯ As organizações devem evidenciar todo o esforço possível para investir no seu activo mais importante, isto é, recursos humanos, o que ira contribuir na redução de ocorrência de conflitos desnecessários; e
- ↯ Os gestores devem ter a percepção de que o conflito nem sempre é algo destrutivo mas sim, também é construtivo, e tirem o máximo proveito do lado positivo.

Devido a grande importância deste tema para o melhor alcance dos objectivos organizacionais num ambiente de paz e redução das turbulências entre trabalhadores e empregadores, não se encerram as possibilidades de estudos ainda mais aprofundados e diversificados.

¹⁰ Estratégia que comercial que tem como objectivo divulgar ao publico alvo os bens e serviços a que ela dedica se, e procurando em simultâneo transmitir uma boa imagem da empresa.

13. Bibliografia

- ↯ Almeida, Ana Paula & Martinelli, Dante P.(1998).Negociação e Solução de Conflitos. Do impasse ao ganha — ganha através do melhor estilo.
- ↯ Clocke, K & Goldsmith, J.(1999).Resolving Conflicts at Work. San Francisco .J.serie nº 10.
- ↯ Bureau de Informação.(1999).Lei de Trabalho. Maputo.
- ↯ Coughlin, P. E Langa, J. (1997) Claro e Direito: Como Escrever Um Ensaio. 2ª ed. Maputo.
- ↯ Cristovam, M.L.(1982) Conflitos de Trabalho em 1979,Lisboa..
- ↯ Gaspar,A.C., (2003).diagnostico de Focos e origens de Conflitos Sociais nas Comunidades Urbanas e Periféricas. Maputo, Editora Escolar.
- ↯ Gil,A.(1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa de Social.5ª Edição – São Paulo. Atlas.
- ↯ Guilande, D.E (2000).Gestão de Conflitos no Contexto da Comissão consultiva de trabalho, Trabalho de licenciatura em Gestão, Maputo. UEM.
- ↯ James A.F.Stoner & R. Edward Freeman,(1999) A Administração, Quinta edição
- ↯ JC. Concertação Social: Início sob o signo de Discordia.Mediafax,26,de Abril,2000.
- ↯ Jesuino, J.C.(1996). A Negociação: Estratégias e Táticas. Lisboa. Texto Editora.
- ↯ Kennedy,G.,Benson, J. & Mcmillan, J. (1987).Managing Negotiations. 3ª Ed. London. Hutchinson.
- ↯ Mataruca, Elias Paulo. Impacto da Gestão de Conflitos Laborais em Moçambique. Estudo amostral. Trabalho de licenciatura em Gestão, Maputo. UEM,2004
- ↯ Madureira, Mário António Soares : Introdução a Gestão de Empresas; Publicações Dom Quixote Lda;1º Edição, Outubro de 1990.
- ↯ Moore, C.W.(1996).The Mediation Process: Practical Strategic for Resolving Conflict.2 ed. Boulder. Jossey Bass
- ↯ Munguambe, Salomão .(2000).Organização de Ensaio. Maputo. UEM.

- ✦ Robins, Stephen P.(1989).4ª Edição. Organizational behave Concepts, Controversies, and Applications.
- ✦ Sintiquira (2002). Manual de Procedimentos e Condução de Negociação Colectiva. Maputo
- ✦ Stoner,J.A.F.(1992).Management. N. Jersey. Prentice Hall.
- ✦ Sylvestre, Manoela. Como Escrever Um Trabalho Cientifico (Ensaio)? Sine Loco

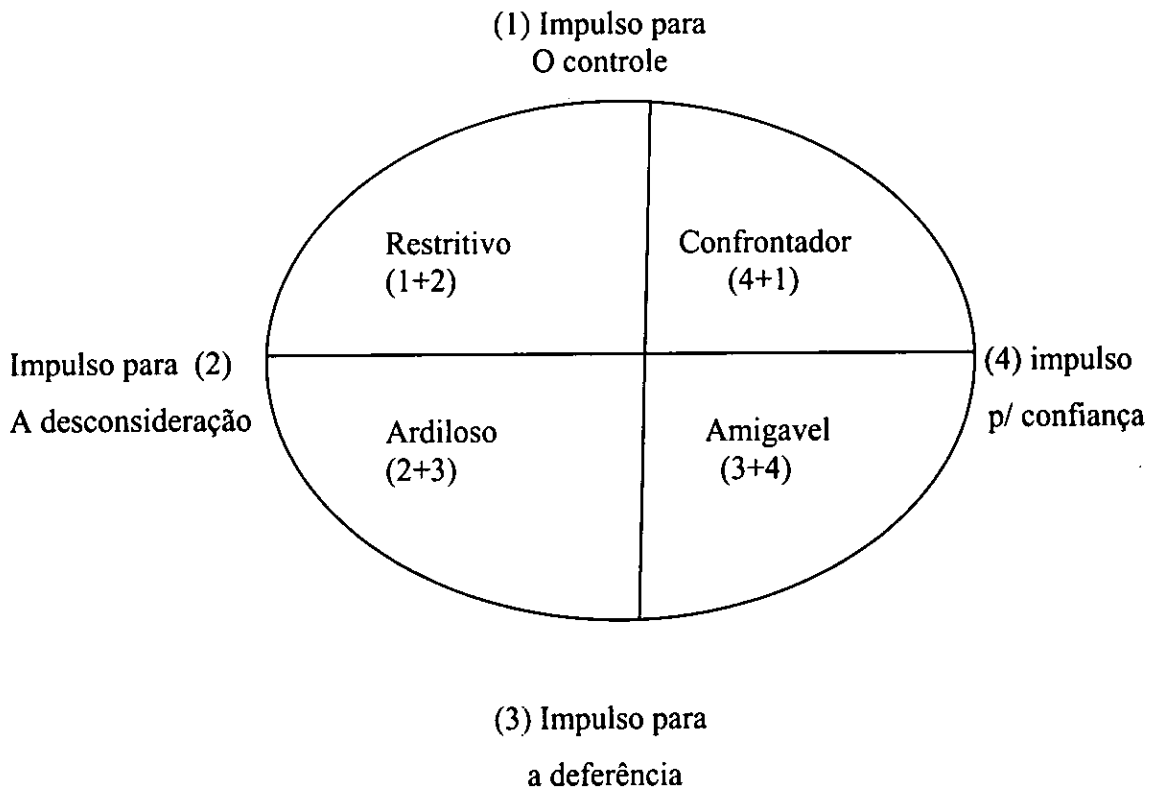
ANEXOS

Tabela 1. Percentagem do tempo despendido por administradores em comunicação oral.

Pesquisadores	Sujeitos	%do tempo gasto em comunicação oral
Carlson	12 executivos alemães	70
Stogdill e Shartle (citados por Dubin)	470 oficiais da marinha	60
Burns	4 engenheiros executivos	80
Kelly	10 agentes Intermediários	67
Guest	Supervisores	57
sayles	Supervisores da primeira linha	50 - 80
Mintzberg	5 executivos	89

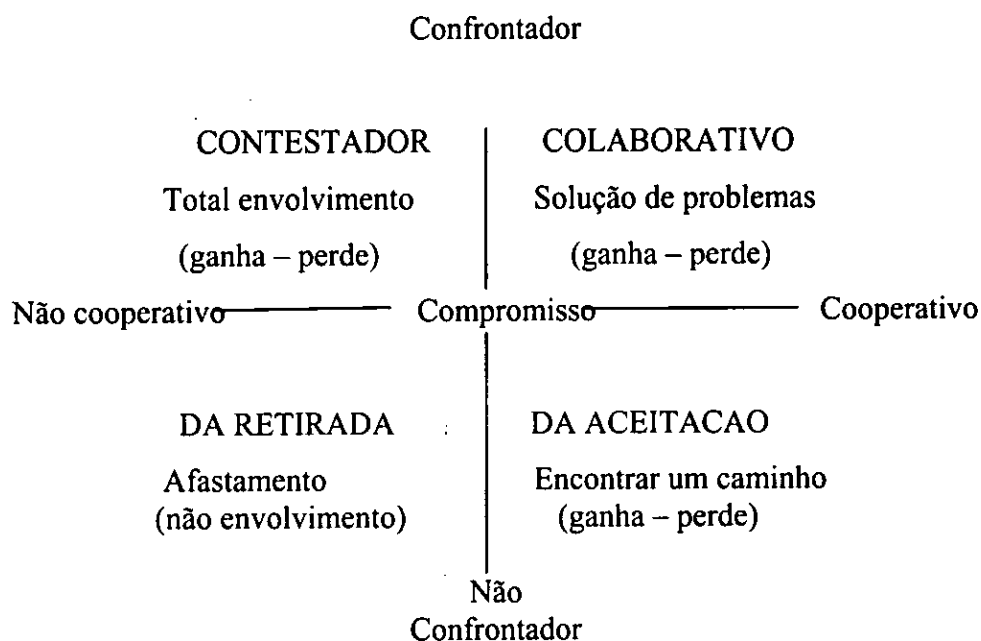
Fonte: James Powel & Edward Goodin, "Organizational Communication: Are meeting the need?", Arthur G. Bedeian, Achilles Armenakis, William Holley Jr. e Hubert field Jr., eds., Proceedings of the 35th Annual Meeting of the Academy Of Management (Nova Orleaes: Academy of Management, 10 – 13 de Agosto de 1975), p. 39

Fig 1: Os quatro estilos básicos do modelo jung



Fonte: Sparks, D.B. A dinâmica da negociação efectiva: como ser bem – sucedido através de uma abordagem ganha – ganha. Sao Paulo: Nobel, 1992.p.156

Figura 2: Estilos Para lidar com o conflito



Fonte: Hodgson (1996:215)

Listagem 1. Frases feitas nas negociações

Frases feitas

1. Por favor, corrija me se eu estiver errado.
2. Apreciamos o que você fez por nos.
3. Nossa preocupação é com a justiça.
4. Gostaríamos de resolver isso não a partir de interesses pessoais ou de poder, mas de princípios.
5. Confiança é uma questão a parte.
6. Será que eu poderia fazer algumas perguntas para ver se os meus dados estão correctos?
7. Qual é o principio em que se baseiam as suas acções?
8. Deixe-me ver se compreendi o que você esta dizendo.
9. Deixe que mais tarde eu me comunico com você.
10. Deixe me mostrar que tenho dificuldade de seguir o seu raciocínio.

11. Uma solução justa poderia ser...
12. Se concordamos ou discordamos...
13. Ficaríamos felizes em resolver isso do modo mais conveniente para você.
14. Tem sido um prazer negociar com você.

Conceitos subjacentes

1. Verifique os factos de modo que ambas as partes concordem com eles.
2. Separe as pessoas do problema. dar apoio pessoal a outra pessoa, mas não a sua posição.
3. Nossa posição é baseada em princípios.
4. Defenda sua posição baseada no principio, mesmo se o oponente tentar personaliza-la.
5. A mesma coisa. Volte ao principio da justiça.
6. Faça perguntas, mais do que afirmações.
7. Descubra o principio por trás das acções do outro, se ele existe.
8. Use a "audição ativa"-- esclareça sua compreensão quanto a posição do outro.
9. Avalie sua posição fora da negociação. Verifique fatos, pense sobre eles, verifique com os seus clientes.
10. Apresente seu raciocínio antes de apresentar uma nova proposta.
11. Apresente sua proposta dentro do contexto do principio (justiça)
12. Apresente resultados alternativos para o caso de haver acordo e para o caso de haver desacordo.
13. Deixe o outro ter alguma influencia sobre o acordo final.
14. Termine a negociação comum tom conciliatório, mesmo que você não se sinta conciliatório.

Fonte: Roy Lewicki e Joseph Litterer, Negotiation and Negotiator; Exercises, and cases (homewood,III..Irwin,1985),p.126.copyright @1985 de Richard D.Irwin, Inc.

Listagem 2. Directrizes para realizar negociações

- ↯ Ter estabelecidos objectivos claros para cada item a ser negociado e compreender o contexto em que os objectivos são estabelecidos.
- ↯ Não se apressar.
- ↯ Quando tiver duvida, reunir se com o pessoal.
- ↯ Estar bem preparado, com apoio seguro de dados para objectivos claramente definidos.
- ↯ Manter flexibilidade em sua posição.
- ↯ Descobrir motivações para o que a outra parte deseja.
- ↯ Não ficar enredado. Se não houver progresso num determinado item, passar para outro e voltar a ele mais tarde. Criar momento para o acordo.
- ↯ Respeitar a importância da preservação da dignidade pela outra parte.
- ↯ Ser um bom ouvinte.
- ↯ Construir uma reputação de ser justo porem firme.
- ↯ Controlar suas emoções.
- ↯ Ter certeza, enquanto da cada passo na negociação, de que sabe como ele se relaciona com todos os outros passos.
- ↯ Medir cada passo de acordo com seus objectivos.
- ↯ Prestar muita atenção a redacção de cada clausula negociada.
- ↯ lembrar se de a negociação é, por sua natureza, um processo de achar o meio — termo.
- ↯ Aprender a compreender as pessoas isso pode dar resultado durante as negociações.
- ↯ Considerar o impacto das negociações atuais sobre as negociações futuras.

Fonte: Adaptado de Reed C. Richardson. Collective Bargaining by Objectives: A positive Approach (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1985.), pp. 168--169

Figura 3. Modelo de negociação *Lose—Lose*

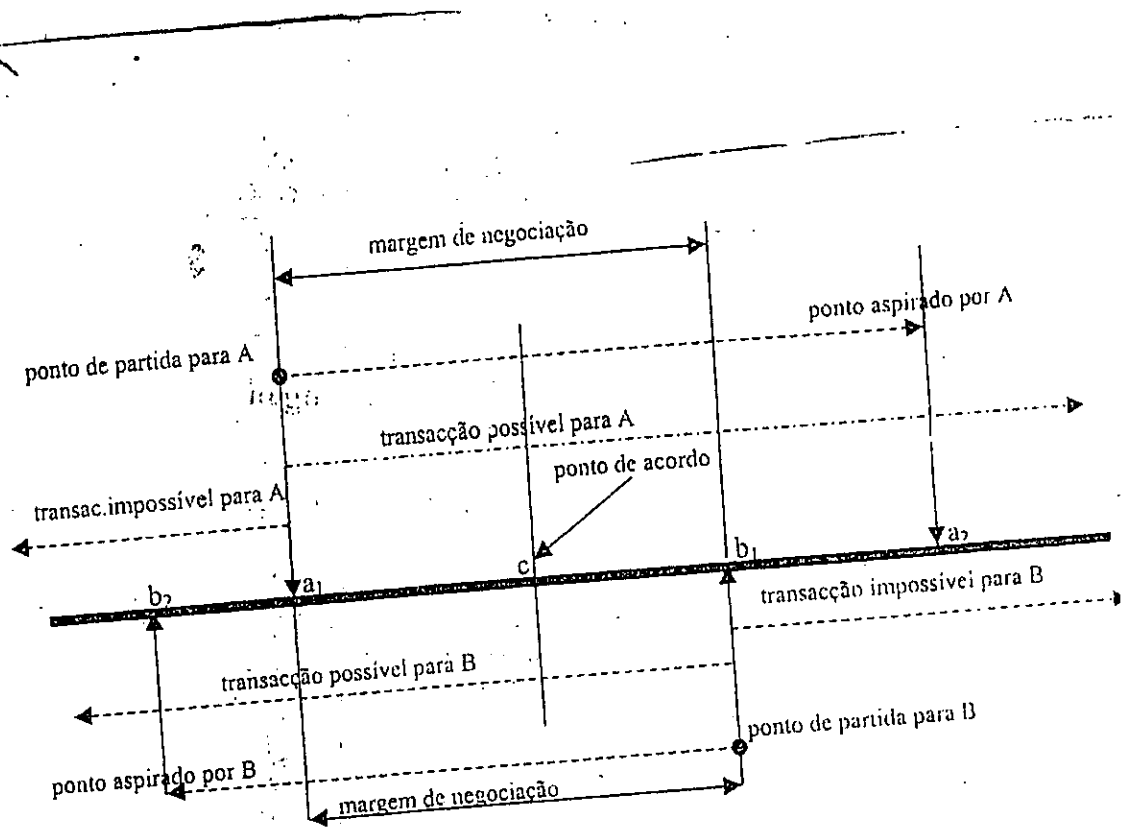


Fig. 1 (Adaptada pelo autor de Maubert, 1991 e Pretorius, 1993)

Figura 4. Modelo de Negociação AVN

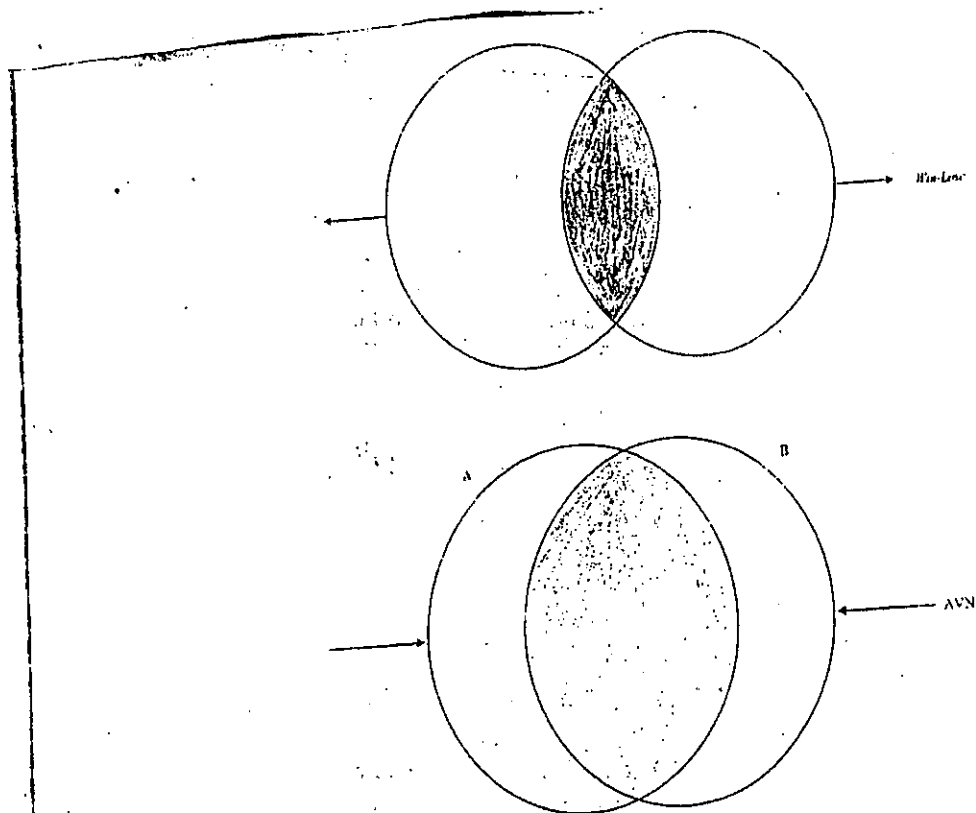


Fig.2 (Fonte: Albrecht e Albrecht, 1995:26)