

Gest-240

INSTITUTO DE GESTÃO DE CONTEÚDOS LABORAIS EM QUANTIDADE

ESTUDO ANOS 1981

Eng. Paulo Mataveia

31.109(679)

MAT

MAT



Impacto da Gestão de Conflitos Laborais em Moçambique **Estudo Amostral**

TRABALHO DE LICENCIATURA

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA
CURSO DE GESTÃO

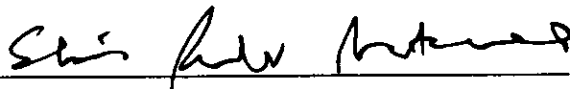
Elias Paulo Mataruca

Maputo, Abril de 2004.

DECLARAÇÃO

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

Maputo, aos 26 de Abril de 2004



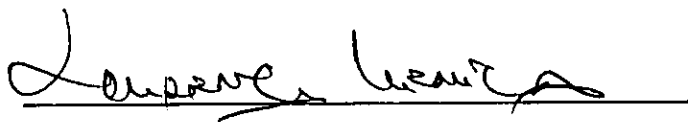
Elias Paulo Mataruca

APROVAÇÃO DO JÚRI

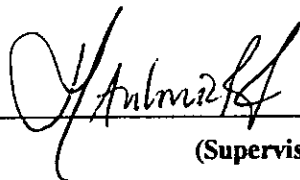
Este trabalho foi aprovado com 15 Valores no dia 26 de ABRIL de 2004 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(Supervisor)

Aos meus pais, com saudades.

Aos meus filhos e minha esposa,
pelo tempo que não lhes dediquei.

Epígrafe

“Não é pregando novas ideias
que sereis úteis ao vosso próximo,
mas sim ajudando-o a pensar.”

Switzer

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu agradecimento a todos os que me apoiaram na realização do presente trabalho.

À Professora Dra. Maria António Fonseca Lopes, na qualidade de minha orientadora.

Ao Ministério de Trabalho, às Direcções das empresas Facobol, Cimentos de Moçambique, S.A.R.L e Águas de Moçambique, S.A.R.L. Sindicatos e Comissão de Trabalho das Associações (CTA) que no terreno providenciaram toda a informação relevante para a realização deste trabalho.

À Direcção da Faculdade de Economia, seu corpo docente e o pessoal administrativo, pela ajuda e colaboração demonstrada.

Ao Dr. Diogo Eugénio Guilande, pelo apoio em livros e críticas resultando num prestimoso contributo.

Aos meus colegas e demais, em especial ao Hermenegildo Hilário pelo apoio e dedicação na realização deste trabalho.

O meu agradecimento é extensivo à Professora Alice Sengo e a senhora Aida Raúl que me ajudaram na arrumação do texto final.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMO | i |
| ABREVIATURAS E SIGLAS | 1 |
| INTRODUÇÃO | 2 |
| 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS | 6 |
| 2.1 DEFINIÇÃO DE CONFLITO | 6 |
| 2.2 FORMAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS..... | 9 |
| 3. ESTUDO AMOSTRAL | 27 |
| 3.1 INQUÉRITO AOS TRABALHADORES..... | 27 |
| 3.2 ENTREVISTAS ÀS DIRECÇÕES DAS EMPRESAS | 30 |
| 3.2.1 A EMPRESA FÁBRICA CONTINENTAL DE BORRACHA, S.A.R.L. (FACOBOL) | 31 |
| 3.2.2 A EMPRESA ÁGUAS DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L. | 34 |
| 3.2.3 A EMPRESA CIMENTOS DE MOÇAMBIQUE, S.A.R.L..... | 36 |
| 4. ENTREVISTA AOS PARCEIROS SOCIAIS | 41 |
| 4.1 SINDICATOS INDEPENDENTES E CENTRAL SINDICAL | 41 |
| 4.1.1 SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA HOTELEIRA, TURISMO E SIMILARES (SINTIHOTS) | 43 |
| 4.2 CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES ECONÓMICAS DE MOÇAMBIQUE (CTA)..... | 44 |
| 4.3 MINISTÉRIO DE TRABALHO..... | 45 |
| 4.4 ENTREVISTA A OUTRAS ENTIDADES..... | 47 |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 49 |
| 5.1 CONCLUSÕES | 49 |
| 5.2 RECOMENDAÇÕES | 50 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 51 |
| <i>Anexo-A Inquérito aos Trabalhadores</i> | 53 |
| <i>Anexo-B Mapa de evolução dos recursos humanos</i> | 64 |
| <i>Anexo-C Lista dos sindicatos filiados na Central Sindical</i> | 65 |
| <i>Anexo-D Mapa de Greves Registadas de 1994 a 2002</i> | 66 |
| <i>Anexo-E Questionário</i> | 67 |
| <i>Anexo_ F Lista de associações económicas filiadas na CTA</i> | 71 |

RESUMO

A resolução de conflitos laborais, dependendo da forma como é conduzida, pode ser responsável pela manutenção ou rompimento das relações e pelo êxito ou fracasso nos empreendimentos das organizações.

Não existe abordagem idêntica para o que constitui o objecto deste tema, contudo foi privilegiada a revisão bibliográfica, entrevistas e inquéritos.

A pesquisa foi efectuada numa amostra em empresas privadas da cidade de Maputo, escolhidas aleatoriamente, tendo concluído que, o que tem provocado e sustentando os conflitos laborais são os baixos salários e as más condições de trabalho.

Nas empresas onde existe o acordo colectivo de trabalho os conflitos laborais são resolvidos de comum acordo, enquanto que noutras onde este não existe, a resolução assume a forma competitiva o que não contribui para melhorar o desempenho.

A negociação colectiva de trabalho constitui o meio mais adequado para prevenção e resolução de conflitos laborais em Moçambique, porque ela permite a obtenção de regalias socio-económicas e aumenta o desempenho das empresas.

ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT _ Acordo Colectivo de Trabalho.

AVN _ Agregando Valor à Negociação.

CCT – Comissão Consultiva de Trabalho.

CFM – Caminhos-de-Ferro de Moçambique.

CIMPOR – Cimentos de Portugal.

CTA – Confederação das Associações Económicas de Moçambique.

EMOSE, E.E – Empresa Moçambicana de Seguros, Empresa Estatal.

Facobol – Fábrica Continental de Borracha, S.A.R.L.

HCB – Hidroeléctrica de Cahora-Bassa.

INSS _ Instituto Nacional de Segurança Social.

S.A.R.L – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada.

INTRODUÇÃO

As relações de trabalho são formas de relacionamento de diferentes agentes sociais com diferentes interesses. Esta realidade mostra como a tarefa dos gestores está orientada para a conciliação desses interesses.

No interior de qualquer organização, aos mais diversos níveis, encontramos conflitos; e gerir conflitos não será fazê-los desaparecer ou impedi-los, mas sim, transformá-los em resultados práticos por força de maior empenhamento e competência.

Neste trabalho estudam-se os conflitos laborais, destacando-se algumas formas para a sua resolução, bem como a contribuição da Comissão Consultiva de Trabalho (CCT) na resolução de conflitos laborais.

1. Problemática

A resolução de conflitos põe em jogo forças que concorrem entre si para obterem ganhos em detrimento de outros parceiros. A mentalidade em geral é tirarem vantagens em caso de conflitos e de não se preocuparem em atender os interesses do outro lado.

Daí que se questiona: Será que as empresas em Moçambique estão preparadas para a resolução de conflitos laborais? Pois que, um conflito não resolvido pode conduzir à falência das unidades económicas.

Assim, deseja-se testar a hipótese segundo a qual a resolução de conflitos laborais em Moçambique contribui para melhorar o desempenho das empresas.

1.1 Porquê este tema?

As organizações constituem verdadeiras arenas para conflitos individuais ou grupais, onde os participantes lutam por recursos limitados, possibilidades de progressos na carreira, privilégio e outras recompensas que possam ser proporcionadas pela organização. Dada a existência de diferentes interesses, desenvolve-se um potencial latente para o conflito.

Há vários anos, realiza-se anualmente no nosso país a concertação social, no âmbito da Comissão Consultiva de Trabalho (CCT), criada pelo decreto nº7/94, de 9 de Março, onde têm sido levadas a cabo negociações com vista à resolução de conflitos laborais. Só que não existe uma avaliação da contribuição dessas negociações.

O estudo do impacto da gestão de conflitos laborais afigura-se agora apropriado e exigente, pois ele permitirá aprofundar o cerne da negociação, contribuindo para que muitas empresas possam reduzir a possibilidade de colapsarem, evitar greves ou falências.

Outra razão da escolha deste tema, prende-se com o facto de gestores no seu dia-a-dia, despendem muito do seu tempo gerindo conflitos. Deste modo, o conhecimento das técnicas de negociação constitui um instrumento que pode ajudar as suas empresas a atingirem melhores resultados.

1.2 Objectivo geral

Este trabalho tem como objectivo geral estudar o impacto da gestão de conflitos laborais numa amostra de empresas em Maputo.

1.3 Objectivos específicos

Com vista a atingir aquele objectivo geral, este trabalho pretende:

- Definir o enquadramento teórico de conflitos laborais.
- Identificar os diferentes conflitos laborais.
- Indicar as causas dos conflitos laborais.
- Descrever os processos de negociação como parte das técnicas de resolução de conflitos.
- Apresentar alguns modelos de negociação.
- Analisar o impacto da resolução de conflitos no âmbito da CCT.
- Verificar como se resolvem os conflitos laborais nas empresas.

1.4 Metodologia

Para atingir os objectivos aqui definidos, foi privilegiada a recolha bibliográfica, a observação, questionários, entrevistas e uso de *Statistical Package For social Sciences* (SPSS). Para análise e interpretação de dados.

“A observação é considerada como técnica de recolha de dados em pesquisa social, pois reduz a subjectividade”, Gil (1999:110) e tem vantagens sobre outras técnicas, porque os factos são percebidos directamente sem qualquer intermediação. Pelo que o seu uso neste trabalho será determinante.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho é constituído por cinco pontos. O primeiro ponto está ligado a questões introdutórias, como as razões da escolha do tema e a metodologia utilizada para a realização do trabalho.

No segundo ponto faz-se a revisão da literatura sobre as diferentes abordagens do conflito, como as suas formas de resolução.

Do Terceiro ponto ao quarto ponto, faz-se o estudo amostral, através de inquéritos, entrevistas e avaliações do autor.

Finalmente o quinto ponto apresenta as principais conclusões e recomendações sobre o impacto da gestão de conflitos laborais num grupo de empresas em Maputo.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O presente tema, que a priori se mostra complexo, impõe o recurso aos conceitos que irão frequentemente aparecer, nomeadamente: Conflito, conflito laboral, formas de resolução e negociação colectiva de trabalho.

Efectivamente, não se pretende precisar toda a amplitude e implicações dos conceitos a usar, mas tão-somente focalizar sobretudo aqueles aspectos que são do interesse imediato e prático desta pesquisa.

2.1 Definição de conflito

Na visão de De Bono (1991:5), “o conflito é um choque de interesses, valores, acções ou direcções. O conflito refere-se à existência desse choque. A palavra conflito é aplicável a partir do instante em que o choque ocorre. Mesmo quando dizemos que há um conflito potencial estamos a implicar que já existe um conflito de direcção, mesmo que o choque possa ainda não ter ocorrido”.

Segundo Anstey (1991:4), tal como a visão de De Bono, afirma que “o conflito existe numa relação quando as partes envolvidas acreditam que as suas aspirações não podem ser alcançadas simultaneamente ou percebem a divergência nos seus valores, necessidades ou interesses (conflito latente) e propositadamente empregam o seu poder num esforço para vencer, neutralizar ou ainda eliminar um ou outro para proteger ou fazer avançar os seus interesses na interacção (conflito manifesto)”.

O conflito visto dos dois lados, pode ser considerado um perigo para a sociedade e ao mesmo tempo uma oportunidade. Christopher (1996:40) refere que existem dois pontos de vista gerais e opostos sobre a natureza do conflito humano:

- Primeiro” a harmonia entre as pessoas e os grupos é natural e boa. O conflito é prejudicial e mau... a sua presença significa que há algo errado com o relacionamento entre as respectivas partes. Aqueles que produzem um conflito estão enganados, são maus ou emocionalmente perturbados. Eles devem ser corrigidos por meios leves ou duros, no sentido de restabelecer o estado normal de harmonia e equilíbrio”.

- Segundo “o conflito é inevitável e não necessariamente prejudicial. Alguns conflitos, ao contrário podem, ser estimulantes – como a competição – e contribuem para o bem-estar geral de todas as partes envolvidas. Não importa o tipo de conflito, ele pode ser controlado para minimizar as perdas e maximizar os ganhos para todos”.

Hampton (1999:296), *apud* Martinelli & Almeida (1998:40), considera que, “embora o termo conflito denote quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão, que normalmente sugerem que nenhuma solução boa é possível, ou que o conflito necessariamente prejudicará algumas pessoas e alguns interesses, nem sempre o conflito deve ser analisado apenas de maneira pessimista... o conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses”.

Nesta perspectiva o conceito conflito alarga-se a outros sectores da sociedade tais como movimentos sociais, grupos de interesses, organizações, partidos políticos, grupos étnicos, grupos rracicos ou colectividade religiosa e Estados¹. Portanto esta interacção conflituosa envolvendo diferentes actores sociais tem a sua génese nas contradições destes, que têm como finalidade a defesa dos respectivos interesses, estes podem ser (poder, direitos, valores, etc.).

¹ Jary, página 113

Como se pode depreender, a tipologia de conflitos é vasta e complexa, daí que, o presente estudo concentra a sua atenção aos que ocorrem no local de trabalho.

Muitos países definem o “conflito de trabalho” como sendo um conflito entre empregadores e trabalhadores, desde que o mesmo esteja relacionado com o emprego, ou as condições de emprego de qualquer pessoa, ou com as condições de trabalho. Os conflitos de trabalho, pela sua natureza, podem ser individuais ou colectivos, de direito ou de interesses.²

Para o presente trabalho, entenda-se o conflito laboral como sendo divergências conhecidas de interesses entre empregadores e trabalhadores sobre o emprego ou as condições de trabalho.

Portanto, o conflito laboral deve ainda ser considerado como sendo simultaneamente uma ameaça e uma oportunidade para os trabalhadores ou organizações.

Por um lado, os conflitos são vistos como ameaça quando implicam uma enorme quantidade de energia desviada para fora da consecução dos propósitos organizacionais, em função da dinâmica destrutiva do conflito, mesmo em alguns momentos são tomadas decisões de baixa qualidade, impedindo a realização de objectivos organizacionais. Isto representa um défice no bem-estar da sociedade em todos os seus aspectos.

São vistos como uma oportunidade quando permitem a expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções competitivas e busca criativa de alternativas e maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro.

Neste sentido, os conflitos laborais são uma ameaça e uma oportunidade para as organizações por isso interessa a sua resolução.

² SINTIQUIGRA, Manual de procedimentos e condução da negociação colectiva, página 17-18.

2.2 Formas de resolução de conflitos

Segundo Moore (1996:3), “a resolução de conflito é vista como um conjunto de procedimentos eficientes que permitem às pessoas minimizar o sofrimento e o dispêndio desnecessário de recursos disponíveis na resolução das suas diferenças”. Estes resultados devem culminar com a satisfação para ambas as partes.

Na resolução de conflitos, a busca do melhor acordo possível deve passar pela mais vasta gama de soluções possíveis, sempre com a preocupação de procurar interesses comuns que conciliem, de maneira criativa, os interesses divergentes das partes. Portanto, devem buscar opções que propiciem benefícios a ambos os lados.

Em Moçambique, a resolução de conflitos Laborais é regulada por uma combinação de leis. Para além das disposições relevantes da Lei de Trabalho (artigos 116 e seguintes), é também regida nos termos da Lei Nº18/92 de 14 de Outubro, que cria os tribunais de trabalho que ainda não funcionam.

Existem diversas formas de resolução de conflitos de acordo com Moore (1996:14), mas neste trabalho apresentam-se as seguintes formas de gestão e resolução de conflitos:

- Evitar o conflito.
- Discussão informal e resolução do problema.
- Negociação.
- Mediação.
- Decisão administrativa.
- Arbitragem.
- Decisão legislativa.
- Acção directa não-violenta.
- Violência

Para o presente trabalho interessa sobretudo abordar a negociação e mediação com detalhe, pois, é pela utilização destas duas modalidades que as partes podem chegar a acordo por mútuo consentimento sem maior dispêndio de recursos e reservando para cada uma das alternativas apresentadas uma breve descrição. Portanto, a maneira pela qual um conflito é resolvido irá influenciar os resultados que podem ser construtivos ou destrutivos que ele produz bem como os futuros episódios de conflito.

2.2.1 Evitar o conflito

Evitar o conflito pode ser visto sob o ponto de vista produtivo e não produtivo, no concernente à satisfação de interesses.

Segundo Moore (1982:104), “As pessoas evitam o conflito por várias razões: medo, falta de conhecimento no concernente ao processo de gestão, falta de interesses interdependentes, indiferença nos assuntos que constituem base da disputa, crença de que não é possível alcançar-se um acordo e falta de desejo para entrar no conflito”.

Blarge, *et alii* (1964:54) mostram que o procedimento de evitar o conflito tem vários níveis:

- O primeiro nível consiste em reclamar a posição de neutralidade (dizendo não ter nenhuma posição neste assunto neste preciso momento). É a forma de evitar ser arrastado para uma disputa.
- O segundo nível é o isolamento, isto é, as partes em disputa perseguem ou investigam os seus interesses pessoalmente e numa forma independente. A interacção é limitada. Aqui os grupos serão permitidos escolher as suas “esferas de interesses”.

Pessoas ou grupos que foram frequentemente derrotadas optam pela retirada para a certificação com a sua existência e ao mesmo tempo evitar qualquer tipo de conflito que origine outra derrota.

Esta situação de evitar o conflito é muito comum nas empresas moçambicanas por os trabalhadores temerem as consequências no seu relacionamento com a entidade patronal.

2.2.2 Discussão informal e resolução do problema

“É a que se usa frequentemente e acontece no dia-a-dia para resolver diferentes conflitos, mais ou menos de modo satisfatório para ambas as partes ... ou então exacerbam-se até ao nível de disputa”; cuja resolução carece de uma negociação. (Ibidem).

2.2.3 A mediação

A mediação tem uma história longa em quase todas as culturas do mundo, Judaica, Cristã, Islâmica, Hindú, Budista, e noutras culturas nativas. Todas estas têm uma cultura extensiva e efectiva em forma de prática de mediação. Os seguintes exemplos fazem parte de indicadores de mediação extensiva e o seu desenvolvimento como meio para resolver disputas.

As comunidades, judaicas no tempo da bíblia, a utilizavam mediação que era praticada por pessoal religioso e político para resolver diferenças civis e religiosas; Mais tarde na Espanha, África do norte, Itália, Europa Central e Este, o império Turco e o Médio Oriente desempenharam um papel importante na mediação e adjudicação de disputas entre os membros crentes.

Um outro exemplo da prática de mediação como um método eficiente de resolução de conflito, é nos dado pela Bíblia Sagrada (1990:1619), de acordo com Timóteo (2:5.4), refere que “Jesus é mediador entre o homem e Deus, só existe um único Deus, um único mediador entre o homem e Deus, o homem Jesus Cristo; Ele pagou o preço para todos os homens e julgado no devido tempo”. Grande parte dos mediadores noutras idades e culturas eram treinados informalmente a alcançar os seus objectivos no contexto de outras funções de serviços.

A partir do século vinte, a mediação foi fortemente institucionalizada e desenvolvida até ao estatuto de uma profissão reconhecida.

A prática moderna da mediação expandiu-se espontaneamente em todo o mundo, especialmente nos últimos vinte anos. Este crescimento deveu-se ao conhecimento individual dos direitos humanos, dignidade e expressão das aspirações de práticas democráticas em todos os níveis sociais.

A mediação surge quando a negociação sozinha não produz acordo. Segundo Nieumeijer (1988:35) “a mediação é o processo através do qual os acordos são alcançados com a ajuda de uma terceira parte neutra que não tem poder de decisão e nem interesses em nenhuma das partes”.

Moore (1996:15) considera a mediação como sendo “a intervenção no processo de negociação de um conflito de uma terceira parte que não dispõe de poder autoritário de tomar decisão, mas que ajuda as partes envolvidas de uma forma voluntária a alcançar um acordo mútuo dentro das diferenças existentes... Além de apresentar uma gama de assuntos, a mediação pode estabelecer e fortificar uma relação de confiança, respeito entre as partes ou pôr fim a uma relação que pode eliminar custos financeiros e ofensas morais”.

O facto crítico na solução e gestão de conflito é que esta terceira parte, pessoa ou entidade não está envolvida directamente no imbróglio e não tem autoridade de tomar decisão, apenas apela às partes em conflito com as suas perspectivas sobre as diferenças que dividem estas duas entidades e potencia-lhes com procedimentos eficientes que as levem a idealizar uma solução para os seus problemas.

Segundo Guilande (2000:14), “Um dos problemas que emerge da mediação é a dificuldade de eger o mediador porque para além dele ser imparcial tem que ser aceite pelas partes, o que é geralmente muito difícil porque a isenção é uma das raras virtudes que uma pessoa pode ter quando colocada perante solução de conflito, em que praticamente é impossível não tirar partido”.

O ordenamento jurídico moçambicano consagra a mediação no seu artigo 116, e seguintes da Lei de Trabalho nº8/98 e estabelece que “os conflitos colectivos emergentes de celebração ou revisão de instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho podem ser resolvidos por mediação ou arbitragem ... no pedido de mediação deve ser indicadas as matérias acordadas e as controvertidas e fornecidos todos os elementos susceptíveis de ajudar o mediador na elaboração da sua proposta de solução”. O que mostra que arbitragem tem a forma de recurso se a mediação não surtir seus efeitos.

Em conclusão, o papel importante para qualquer mediador é apelar as partes em disputa a alcançarem um acordo que permita acabar com o sofrimento das pessoas.

2.2.4 A abordagem administrativa

Esta abordagem é típica de conflitos que ocorrem dentro de uma organização, onde os órgãos hierarquicamente superiores resolvem os conflitos a níveis inferiores da estrutura organizacional. Um dos instrumentos que é usado é o regulamento interno.

2.2.5 A arbitragem

Segundo Martinelli & Almeida (1998:75), a arbitragem é considerada a forma mais comum de resolução de disputas através de uma terceira parte. “ Esta terceira parte difere daquela utilizada na mediação porque as suas decisões são vinculativas e de cumprimento obrigatório...Por isso se diz que há normalmente regras, uma posição muito clara e rígida sobre um conjunto de políticas sobre as quais as regras de arbitragem devem apoiar-se”.

A arbitragem tem vantagens e desvantagens para as pessoas envolvidas em disputas.

2.2.5.1 As vantagens da arbitragem

- ♣ Torna-se uma solução clara para todos.
- ♣ Evitam-se os custos de prolongar uma disputa.

2.2.5.2 As desvantagens da arbitragem

- ♣ As partes tendem a abandonar o controle sobre os resultados; e assim a solução proposta pode não ser aquela que se prefere.
- ♣ Impõe custos adicionais quando recorre da decisão.
- ♣ Há, ainda efeito viesses, que mostra que o árbitro pode ser percebido como não sendo imparcial, mas incorporando ao processo seus próprios viesses.

Dada a existência destas desvantagens que têm maior peso sobre as vantagens, torna-se imprescindível que as partes avaliem a pertinência de usá-la, porque implica maior dispêndio de recursos financeiros para além da decisão final ser tomada pela instância arbitral. Ela tem efeitos executórios e definitivos porque esta decisão é equiparada a uma sentença.

A Lei de Trabalho no seu artigo 119, ponto nº1, regula que será usada arbitragem “se uma ou ambas as partes não aceitarem a proposta do mediador, podendo por acordo submeterem à arbitragem, as matérias controvertidas”. Isto quer dizer que a arbitragem de acordo com este dispositivo legal, será solicitada quando outras formas de resolução de conflitos não surtirem os efeitos desejados.

2.2.6 A arbitragem judicial

A arbitragem judicial é aquela em que há intervenção de uma autoridade institucionalizada e localmente reconhecida numa disputa Moore (1996:9). Esta alternativa envolve portanto tribunais, juízes, jurados e advogados na resolução do conflito entre as partes.

O seu custo é alto e a natureza da solução de conflito é tal que geralmente uma das partes sai a perder e a outra a ganhar *Lose-Win* porque o interesses das partes é tão-somente a de determinar quem tem razão e quem não tem; muito raramente há situações de meio-termo.

2.2.7 A arbitragem legislativa

É muito mais abrangente que a judicial, segundo Moore (1996:10), geralmente quando as partes interessadas são populações inteiras, a resolução do conflito é feita através de uma lei, que impõe, por exemplo, o sistema de votação, para decidir que grupo vai governar.

2.2.8 A acção directa não violenta

A acção directa não-violenta, “ Pode ser definida como uma acção activa ou passiva de uma pessoa ou grupo que teve um opositor a agir de uma determinada maneira desejada”, Sbap (1973), *apud* Morre (1996:11). Em termos práticos pode ser através de greves de fome e outras formas pacíficas que despertem a atenção de toda a sociedade.

2.2.9 A violência ou coerção física

Quando nenhuma das alternativas já apresentadas resulta num acordo, normalmente ela é a oposição de uma das partes quando acredita que a sua aplicação resultará em menos prejuízos para si do que a aceitação do *status quo*.

Exemplos de violência ocorrem todos os dias um pouco por toda a parte em forma de greves que envolvem vandalização de propriedades, agressões físicas mútuas entre os litigantes, guerras declaradas, etc.

2.2.10 Negociação

A negociação é considerada um processo, por isso, Madux (1991:14), refere que “ A negociação é o processo que utilizamos para satisfazer as nossas necessidades quando alguém controla o que queremos”.

Quer dizer que a negociação permite que nossos objectivos pessoais e profissionais sejam concretizados e que as nossas diferenças sejam conciliadas. Desta forma, a negociação constitui um modo não violento e socialmente aceitável de alcançar acordo e conciliar diferenças.

Ainda de acordo com Madux *op.cit.* na negociação “as partes deslocam, usualmente de suas posições inicialmente divergentes, em decorrência de um dos seguintes conceitos: acordo, barganha, coerção, emoção e raciocínio lógico”. O ponto central referente a negociação é que implica movimento. Assim podemos precisar:

- ❖ **Acordo** – implica a busca de um fundamento intermediário, um processo em que as partes fazem concessões até que cheguem a um acordo. Em seu favor, o acordo representa, talvez modo mais rápido e simples de pôr fim a um obstáculo na negociação, especialmente se as posições das partes não se encontram distantes.
- ❖ **Barganha** – é o momento no qual as partes relacionadas à negociação permitem alternativas entre si. Elas dão e recebem e cada qual realiza suas concessões.

❖ **Coerção** – quando utilizada com êxito, a coerção geralmente induz a concessão de somente uma das partes.

❖ **Raciocínio lógico** – negociadores empregam-no para sustentar suas posições e se possível, enfraquecer a posição de outras partes. Quanto mais real a elaboração do problema, maior o cuidado na busca de posição de suporte do negociador e em consequência maior probabilidade de que a lógica vença a batalha, a menos, é claro, que a outra parte saiba como se opor a isto. Se o conceito obtiver êxito, por conseguinte uma das partes fará toda a concessão.

A negociação pode ser para um assunto isolado ou para uma relação contínua de troca de bens e serviços, por isso, Roobbin (1998:449), considera que “a negociação é um processo no qual duas ou mais pessoas trocam bens ou serviços e tentam entrar em acordo sobre a taxa de câmbio para eles”.

Keel (1998:29) conceitua a negociação como sendo algo sobre o *estatus*, “pois se ambas as partes estiverem satisfeitas como as coisas estão, então não há nada a negociar... uma negociação não é realmente uma negociação quando uma das partes não tem nenhum poder político ou psicologicamente, para dizer não a outra parte... se você não tem poder para dizer não, então não se trata de uma negociação”.

No mundo empresarial, segundo Moore (1999:38), “a negociação pode ser considerada como um meio de vida para os gerentes. Ocupam maior parte do seu tempo, em muitas das situações enfrentadas no dia-a-dia a gerir conflitos de interesses. As pessoas, entre si, utilizam a negociação para buscar na forma de acção conjunta que possa atender melhor ambas as partes envolvidas”.

Enquanto que Kennedy (1998:10), refere que no “mundo animal não existe negociação; simplesmente usam violência” ou ameaça com recurso a violência de várias formas, “domínio” e “demonstração”, para alcançar o que simplesmente precisam: Alimento, parceria ou território. “É o mundo encarnado, vermelho de dentes, patas, instinto e intenção, porque a natureza é crueldade e trabalho benigno e neutral... Negociar é uma actividade intensamente humana - como observou Adam Smith, - (nunca ninguém viu dois cães a negociar um osso); o estudo da negociação é o estudo dos seres humanos nas suas melhores qualidades... Encontrar soluções positivas e pacíficas... e chegamos a idade adulta através de uma longa aprendizagem como negociadores”.

Apesar da sua importância, o processo de negociação frequentemente é empreendido ou menosprezado, culminando com resultados inferiores àqueles que poderiam ser obtidos se permanecessem nos planos recomendados para uma negociação quer sejam separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses e não nas posições, buscar opções de ganhos mútuos e definir critérios objectivos.

A negociação é a troca explícita, voluntária entre pessoas, ou entidades que desejam obter algo diferente que cada um tem, ou é o processo através do qual nós procuramos obter algo a partir de alguém que deseja obter aquilo que nós temos.

Enquanto que os animais se decidem em torno de alimentos, parceiros e territórios duma forma violenta, os homens têm a capacidade de serem diferentes. Tomam decisões através de uma negociação, uma prática que já vem desde tempos remotos o que outrora era uma actividade praticada por mercadores, hoje quase todo o mundo usa para resolver diferenças.

“Se” é a palavra mais usada pelos negociadores, quase todas as propostas iniciam com *se*, para dizer a outra parte o que deve fazer em troca de uma concessão. Isto dá margem para acomodar a recusa da outra parte, por quanto dá a *chance* de emendar, adiar, ou retirar a proposta.

O regime jurídico da negociação é regulado na lei de trabalho a partir do artigo 106 e seguintes. Este regime estabelece direitos, deveres e as condições da realização da negociação, mas é muito genérico.

Apresentam-se em seguida alguns modelos de negociação que podem ser usados para resolver conflitos.

2.2.10.1 Modelos de negociação

A resolução de conflito por via de negociação evoluiu ao longo do tempo, o que tornou possível a descoberta de vários modelos de negociação por diferentes autores e sua aplicação de acordo com os resultados da negociação. Para o presente trabalho, analisaremos alguns modelos que mais se relacionam com o propósito deste trabalho, devido as suas influências na eliminação dos conflitos ou na sua manutenção, nomeadamente:

- ⇒ **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*).
- ⇒ **Modelo de negociação agregando valor na negociação** (do tipo de ganha-ganha avançado).

2.2.10.2 A negociação destrutiva (*lose-lose*)

O modelo de negociação destrutiva (*lose-lose*), pressupõe a hipótese de que o acordo é impossível, quer dizer, as duas partes em conflito não abandonam as suas esferas de arenas ou suas exigências.

Esta situação pode ser vista na Figura 1, em que o litigante A e B têm suas posições de partida e de aspiração máxima, procurando conservá-las até às últimas consequências. Isto ocorre, por exemplo, porque o litigante A gostaria de atingir a_2 se o litigante B o permitisse. O litigante B pretendia atingir o b_2 , se o A também aceitasse “abrir a mão”. Ambos litigantes (A e B), vão aceitar negociar no intervalo compreendido entre a_1 e b_1 . De igual modo, não vão chegar a qualquer acordo em relação a valores abaixo de a_1 e b_1 . Normalmente partem de uma posição predeterminada. Aqui a negociação tem o segredo de fazer emergir pontos de vista diferentes e cristalizam as necessidades e desejos reais dos negociadores. Não há acordo possível.

Como observou Robinson (1986), *apud* Martinelli & Almeida (1998), as partes “acreditam que devem apenas ter a preocupação de atingir os seus próprios objectivos e vencer”. Como se pode ver ao invés de vencerem as suas batalhas todos acabam perdendo.

O tempo que passa durante a negociação é desperdiçado e se as relações deteriorarem, podem vir a sofrer consequências desagradáveis, chegarem a uma situação de disputa e dispêndio de recursos. Este modelo não se recomenda quando os litigantes têm uma relação permanente e contínua, porque o seu extremo é o endurecimento das posições até o conflito atingir níveis de violência.

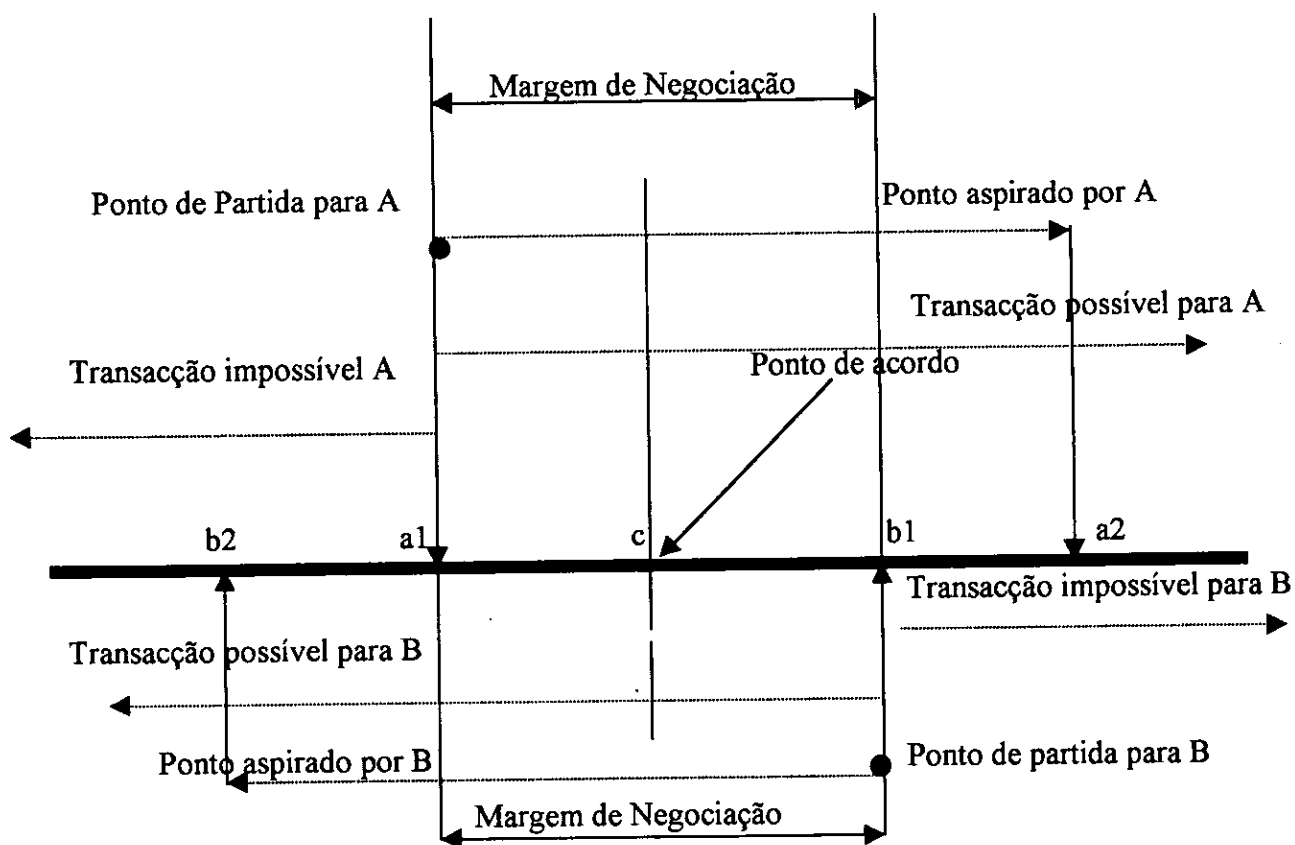


Fig. 1 {Guilande (2000) adaptada de Maubert, (1991) e Pretorius, (1993)}

2.2.10.3 A negociação distributiva (*win-lose*)

Embora a negociação *lose-lose* dê ênfase à diferença, contrariamente o *win-lose*, pelo menos um dos litigante sai em melhores condições do que antes. Como refere Bazerman & Neale, *apud* Martinelli & Almeida (1998:40), a negociação distributiva “é aquela em que uma pessoa ganha às custas de outras”.

No mundo em que os recursos são escassos, qualquer alteração na alocação implica a transferência de parte com vista a aplicação alternativa. Neste modelo, como observou Kennedy (1987:180), “a soma algébrica de ganhos e perdas produz resultados de soma nula...se entre nós, dividirmos um recurso escasso, o que você ganha, perco eu. Mas o conflito não fica sanado. Nenhum de nós pode realizar o que deseja completamente...o sindicato não pode forçar uma subida interminável de salários - o empresário iria à falência; nem o empresário pode tentar forçar a descida infundável dos salários - os empregados despedir-se-iam...do mesmo modo, nenhum país pode estender as suas fronteiras interminavelmente, sem risco de guerra”.

Nestas condições, na figura 1, o litigante A será levado a aspiração final em c , inferior à sua meta predeterminada a_2 , abrindo a mão do espaço que vai de c a a_2 . Em relação ao litigante B, ele também vai ceder o espaço de c até b_2 .

Podemos verificar que existe uma distribuição de ganhos neste modelo *Win-lose*, e perdas pelas partes obtidas através de cedências em direcção a um acordo intermédio e que satisfaça as suas necessidades.

2.2.10.3.1 Críticas ao modelo *win-lose*

Muitos actores criticam este modelo, apresentam-se as que mais o fragilizam, na óptica de Martinelli & Almeida (1998:17). Estes consideram que:

- ☛ Cada negociador procura alcançar os seus próprios objectivos.
- ☛ Tem poucas condições de manter um relacionamento a longo prazo.
- ☛ Provavelmente não levaria a novas negociações, no sentido de que a parte prejudicada evitaria qualquer tipo de contacto com a outra, evitando ser novamente lesada.
- ☛ A negociação *win-lose* não contribui para criar nem manter o relacionamento futuro entre as partes.
- ☛ Pode contribuir para afectar negativamente ou até destruir um relacionamento já existente.

Na análise das críticas, chegar-se à conclusão de que as negociações devem ser concluídas com acordo em situações de *win-win*, para poderem ser consideradas bem sucedidas.

Porque o *win-win* pode levar as partes a novas negociações, mantém ou melhora o contacto entre as partes e muitos autores acham que poderá haver vitória maior na cooperação (*win-win*) do que na competição (*win-lose*) porque neste último, o que um ganha o outro perde no contexto da teoria de jogos³ e pesquisa operacional.

Esses negociadores concentram-se em táticas, truques e estratagemas, buscando um acordo desequilibrado, e quanto mais desequilibrado o acordo estiver a seu favor, melhor.

³ John von Neumann e Oskar Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior, 3d ed., Princeton, Nj: Princeton University Press, 1953.

2.2.10.4 O modelo de negociação integrativa (*win-win*)

O modelo *win-win* parte da hipótese de que ambos os litigantes ganham porque procuram identificar as metas desejadas não só próprias, mas também as do outro negociador.

Permite que se relacionem metas comuns que são concordantes, o que faz com que sejam desenvolvidas soluções alternativas para conciliar pontos em que há discordância, vêem o parceiro como um colaborador e não um oponente.

Segundo Kennedy (1991:180), “a negociação integrativa é a procura de soluções para problemas que não são do interesse exclusivo de um dos negociadores. Acentua a comunidade de interesses em situações de conflito. Tenta reformular questões distributivas em questões integrativas ... a negociação integrativa leva à resolução do problema...”.

Alguns autores consideram que o modelo *win-win* tem sido usado de forma “fraudulenta”, nesta ordem de ideia Albrechet (1995:24), anuncia que “se o patriotismo é o último refúgio de um salafário, então a negociação ganha-ganha é o último refúgio do negociador manipulador... certas pessoas utilizam esta forma de abordagem mas com pretexto para manipular os outros, do que com espírito verdadeiramente cooperativo”.

O modelo de negociação integrativa, ou ainda, o modelo de negociação baseado em princípios ou méritos, desenvolvido em Harvard pelos professores Fisher, et alii (1994:21), contrapõe-se de forma crítica ao modelo *Win-lose* de enfoque em posições na medida em que assenta em cinco técnicas fundamentais:

- “Sugere-se a separação de pessoas do problema.
- Deve-se concentrar nos interesses e não nas posições.
- Deve-se utilizar critérios objectivos.
- Deve-se desenvolver opções de ganho mútuo.
- Deve-se conhecer a melhor alternativa para um acordo negociado”.

2.2.10.4.1 Críticas ao modelo de negociação integrativa ou *win-win*

Este modelo (não seria excepção) é criticado por diversos autores. Por exemplo, o Albrechet (1995:24), advoga que “o contexto ganha-ganha em que se realiza um acordo cooperativo é perfeitamente possível, mas requer uma combinação especial de elementos como; Atitudes, auto-estima e assertividade, que muitas pessoas não possuem em abundância”. Por isso, muitos autores sugerem um modelo alternativo, o Modelo Agregando Valor a Negociação (AVN), ao invés do *win-win*, que também foi desenvolvido como alternativa ao modelo clássico *wine-lose*.

2.2.10.5 O modelo agregando valor à negociação (AVN)

O modelo integrativo como se viu tem sido muito criticado por ser fraudulento. O AVN ao contrário, Albrecht (1995:13), “ oferece a possibilidade de, por intermédio da focalização no próprio valor e não nas concessões, poder normalmente enriquecer o acordo para os dois lados, tornando a negociação aditiva em vez de redutiva... propondo diversos tipos diferentes de acordos, todos relativamente equilibrados para os dois lados, podendo eliminar a forma implícita de combate baseada em ofertas e contra-ofertas, passando a atenção na base de consenso”.

O objectivo da negociação AVN é chegar a um acordo através da cooperação para o aumento do valor envolvido entre as duas partes. Este processo focaliza a busca de negócios equilibrados por meio da adição de valor, em vez da extracção de concessões. (ibidem).

Muitos autores consideram que o AVN dispensar todos os truques e armadilhas utilizadas na negociação do tipo *win-lose*, na medida em que favorece uma abordagem mais transparente. Mas também observam que o AVN, não consegue transformar pessoas agressivas e dominantes em pessoas cooperativas, nem tornar honestas as pessoas desonestas. No entanto a contribuição do AVN, influencia a maioria das pessoas no sentido de desejar cooperar pelo fato de oferecer a elas um nível de conforto que torna a agressão e as jogadas menos atraentes do que a cooperação.

Ainda de acordo Albrecht (1995:13) “uma negociação não é realmente uma negociação quando uma das partes não tem nenhum poder para dizer não à outra parte, ... quando a situação é tão desequilibrada em favor do outro que você necessita desesperadamente, enquanto eles não precisam muito de si então; basicamente você terá de fazer tudo o que disserem (provavelmente as técnicas que são apresentadas não são aplicáveis a tais situações”.

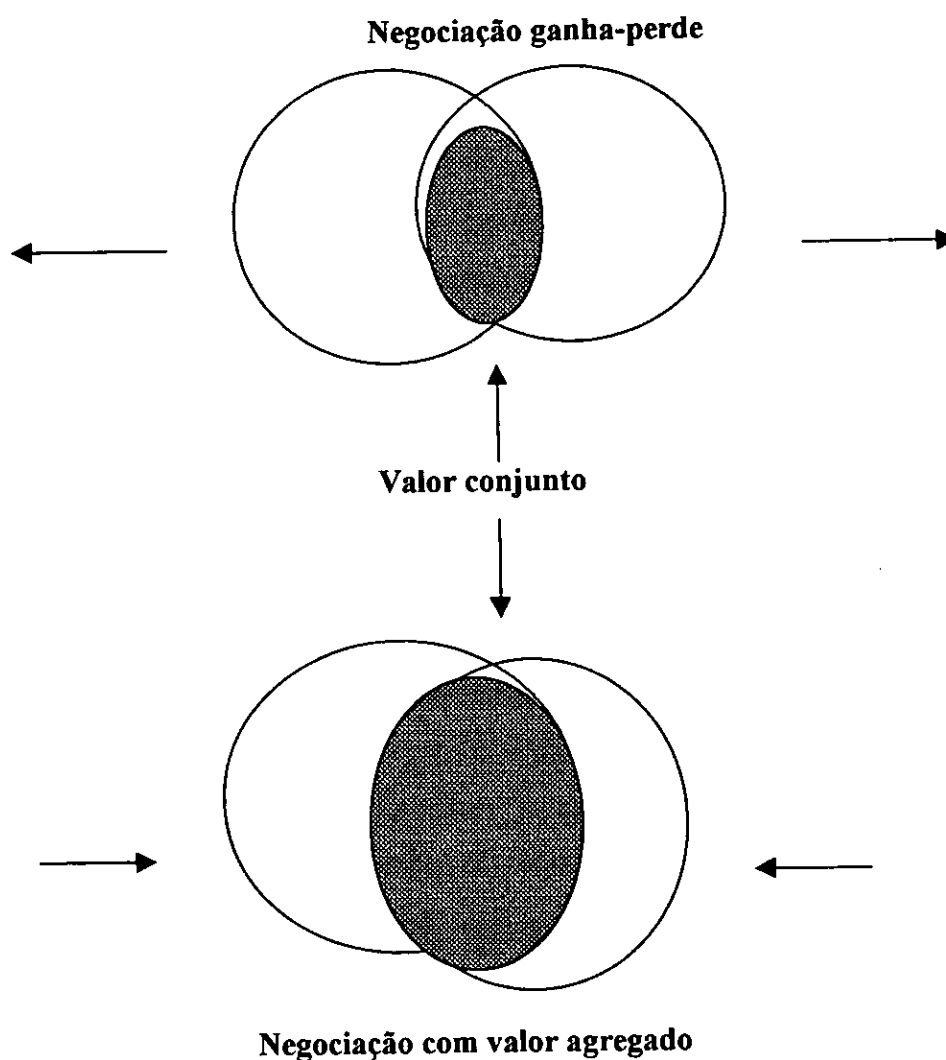


Fig.2, Fonte: Albrecht e Albrecht, (1995:26)

A superfície sombreada nos dois primeiros círculos é menor, referindo-se ao *wine-lose*. Enquanto que o AVN se verifica nos dois círculos abaixo, a parte sombreada é maior, porque as partes em conflito buscam negócios equilibrados, acabando por aumentar o valor.

2.3 Avaliação dos modelos de negociação

Em conclusão, a negociação *win-lose* e *lose-lose*, tendem a conduzir a uma continuidade do conflito. Desde que uma parte ou ambas as partes não alcancem seus objectivos, elas percebem o conflito como não acabado e permanecem motivadas a iniciar outro episódio de conflito em que talvez venham a ganhar.

No *win-win* o ciclo de continuidade do conflito é interrompido e a probabilidade de conflitos futuros é diminuída, daí é necessário o treinamento dos gestores na aquisição de habilidades de negociação.

Estes modelos de negociação embora criticados, têm os seus pontos fortes, uma vez que os litigantes estão sempre trocando de posição em função dos enfoques. Por isso os ganhos duma negociação podem ser temporários. Embora o modelo AVN exija homens superiores às suas fraquezas constitui o modelo mais adequado, porque as partes privilegiam o valor conjunto para ambas as partes acima dos interesses individuais.

3. ESTUDO AMOSTRAL

O Estudo amostral abrange três empresas seleccionadas de forma aleatória dentro das empresas moçambicanas privadas, trata-se da Cimentos de Moçambique, S.A.R.L., Águas de Moçambique, S.A.R.L. e Fábrica Continental de Borracha, S.A.R.L. Para além de ter entrevistado dirigentes do Ministério de Trabalho, líderes sindicais, nomeadamente: Representantes da Central Sindical e sindicatos independentes, apoiou-se também através da colaboração de diversas personalidades que se mostram também preocupadas com a forma como têm sido dirimidos os conflitos laborais.

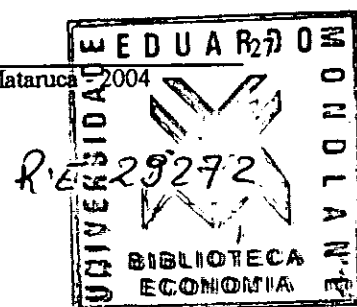
3.1 Inquérito aos trabalhadores

O estudo aborda aspectos da actual configuração estrutural dos conflitos laborais ocorridos entre empregadores e trabalhadores sobre o emprego ou as condições de emprego, podendo serem individuais ou colectivos. Para mais detalhes das diversas questões apresentadas a um universo de 143 trabalhadores. Vide em anexo (A1 a A19) e o respectivo questionário anexo E.

Para o efeito foram abrangidos um total de 143 trabalhadores representando as três empresas e ramos de actividades diferentes, dos quais 118 são homens e 25 são mulheres, o que corresponde a 17.5%. Esta realidade demonstra a fraca representação da mão-de-obra feminina no mercado formal de emprego.

Dos 143 inqueridos nas diversas variáveis, por exemplo: Quanto a idade, existe uma forte incidência de trabalhadores que tem a idade situada na faixa etária de (36-45), representando 47.6% dos trabalhadores inquiridos. O que significa que a força laboral é velha se levarem em linha de conta a esperança média de vida para população moçambicana, que é de 45⁴ anos.

⁴ PNUD - Relatório Nacional do Desenvolvimento Humano, 1999, Pg.25.



Relativamente às habilitações literárias, 4.9% não têm nenhuma habilitação, 40.6% têm o nível primário, 27.37% nível secundário, 23.83% nível médio e 3.8% nível superior, o que sugere a premente necessidade de formação dos trabalhadores para fazerem frente aos desafios do mercado cada vez mais competitivo.

Dos 140 trabalhadores que responderam quanto ao tempo de serviço a alta-frequência situa-se maior de 21 anos de serviço equivalente a 31.4%, e 11- 20 anos 31.4%, 6- 10 anos 24.3% e finalmente 0 - 5 anos 12.1%.

Na componente salários, 19.6% dos inquiridos auferem salários abaixo de 1.500.000,00; 27,7% entre 1.600.000,00 e 3.000.000,00; Vide em anexo A7.

Quanto às fontes de conflitos laborais, dos 136 inquiridos apontaram o problema de salários 37.5%, falta de promoção 5.1%, assistência social 3.7%, horário de trabalho 1.5% e apontaram todos os indicadores acima referidos 25.5%.

Para além destas razões outras são apontadas como: discriminação de salário incompatível com as funções desempenhadas, falta de reposição oportuna do equipamento de protecção, pagamento de salários com atraso e a não publicação de salários de determinados níveis, ainda que resulte de uma negociação.

Dos 135 inquiridos 49.6% confirmam terem participado em pelo menos um conflito laboral e 50.4% afirmam que não. No geral, os conflitos laborais têm tido resultados positivos quando estes satisfazem as reivindicações e criam condições para um bom relacionamento.

Do mesmo universo de inquiridos (135) cerca de 49.5% já tiveram um conflito laboral, cerca de 78.4% referem que o conflito resolveu-se e 78.6% considera que a relação actual é boa. No entanto, 21.6 referem que o conflito se manteve e 21.4% considera que a relação actual é má. Esta situação afecta a contribuição destes na empresa e estamos perante uma situação de *Lose-Lose*, porque em última análise todos acabam ficando prejudicados, numa clara situação de que os trabalhadores vão fingindo que trabalham enquanto o patrão finge que paga.

No que diz respeito aos efeitos práticos dos acordos alcançados no âmbito da Comissão Consultiva de Trabalho (CCT). Dos 133 trabalhadores inquiridos 32.3% confirmam que estes acordos estão somente beneficiando às entidades patronais, porque segundo eles quando se aprova o salário mínimo, este não têm em conta as características e especificidades do mercado. Para além de que o método utilizado na sua fixação não toma em consideração a produtividade do factor de trabalho, mas sim um cabaz hipotético que o torna irrealista.

Por esta e outras razões, estes trabalhadores acham que deveriam se adoptar outras formas de resolução de conflitos entre o patronato e os empregadores. É de destacar que, cerca de 44.6% dos 130 inquiridos acham que o método que deveria ser adoptado para a resolução de conflitos laborais em Moçambique é a mediação, outros 20% são pela arbitragem. Isto significa que, os trabalhadores, reconhecendo a sua desvantagem pelo seu fraco nível académico não possuem a necessária capacidade de negociar, daí preferirem o envolvimento de outras entidades na resolução do conflito laboral.

Consequentemente os 134 inquiridos manifestam-se insatisfeitos com o fraco domínio dos comités sindicais no concernente à interpretação das leis laborais e dos resultados operacionais das empresas. Apesar disso 36.4% e 46.5% respectivamente consideram razoável o seu domínio.

Numa outra perspectiva, sobre que razões objectivas fazem manter os trabalhadores nas empresas nos casos em que os conflitos laborais não são resolvidos, dos cerca de 132 inquiridos 63.6% dizem que se mantêm nas empresas por falta de alternativas; 19.7% devido ao comprometimento e 16.7% acreditam na falta de capacidade material e financeira da empresa. Como se pode depreender não existe no país empregos alternativos, o que faz com que a mobilidade de Recursos Humanos seja fraca. Poder-se-à concluir que estes trabalhadores não estão motivados.

Mais trabalhadores não foram inquiridos alguns por não terem nenhuma habilitação literária e outros por precaução, temerem consequências negativas por parte da entidade patronal. Os que se dignaram a preencher o inquérito mostraram algumas reservas em relação a algumas questões.

3.2 Entrevistas às direcções das empresas

As empresas pesquisadas, nomeadamente: Cimentos de Moçambique, S.A.R.L., Águas de Moçambique, S.A.R.L. e Facobol empregam cerca de 1140 trabalhadores, sendo 393, 656 e 70 respectivamente.

Na versão dos empregadores, as principais causas dos conflitos laborais são os salários em todas as suas dimensões, bem como o atraso no seu pagamento.

Os instrumentos que as empresas usam para a resolução de conflitos laborais são:

- A negociação.
- Acordo colectivo.
- A aplicação da lei laboral.

3.2.1 A Empresa Fábrica Continental de Borracha, S.A.R.L. (Facobol)

Foi fundada em 1942, dedica-se à produção e venda de borracha e parte do seu pessoal já vem do período anterior à independência nacional. Em média a força laboral tem mais de 20 anos de serviço, sendo na sua maioria com formação até nível primário ou sem nenhuma habilitação literária. Esta realidade tem tornado extremamente difícil para empresa investir na formação dos mesmos. O ideal seria, despedi-los e indemnizá-los, mas como a empresa não dispõe de capacidade financeira, vai mantendo-os até que atinjam o seu tempo para reforma.

Os custos de indemnização aos trabalhadores são altos, o que faz com que a empresa mantenha no seu quadro do pessoal muitos trabalhadores idosos, muitas vezes menos qualificados, usufruindo baixos salários, no lugar de substituí-los por outros mais novos, mais qualificados com salários mais elevados, mas muito mais produtivos. Por exemplo, “um trabalhador que trabalhe numa empresa há seis anos e um dia, terá direito a um ano de salários como indemnização pela rescisão do Contrato”⁵

A empresa depara-se com um outro problema não menos importante o do equipamento, o seu equipamento praticamente está obsoleto, mas a empresa não está em condições de fazer novos investimentos para a sua substituição, devido a falta de recursos, o que tem resultado numa fraca competitividade dos seus produtos e a sua sobrevivência no mercado.

Segundo depoimento do Senhor Mário Rui Belo de Carvalho, procurador da empresa, dizia ter em seu registo quatro (4) greves, devido a problemas ligados com a não satisfação do caderno reivindicativo, por falta de capacidade financeira. Houveram momentos que a empresa sobrevivia solicitando adiantamentos de pagamentos aos clientes, com vista a pagar os salários devidos aos trabalhadores.

⁵ SAL Consultoria e Investimentos, Lda. Análise à Legislação Laboral Moçambicana, Novembro de 2002.

A partir do ano 2003, a situação melhorou porque a empresa arrendou parte das instalações a terceiros, reduziu algumas linhas de produção, o que tem contribuído para aumentar as vendas e na medida do possível, melhorar as condições dos trabalhadores. Também negociou com o Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) no ano findo a sua dívida de 10.000.000,00 referentes aos anos anteriores para que fosse pago nos próximos 5 anos, através de prestações anuais de 2.000.000,00 com efeitos a partir de 2004.

A Facobol orienta-se através das deliberações da CCT para a negociação de conflitos laborais, e paga o salário mínimo de 1.500.000,00 aos cerca de 70 trabalhadores. Com todos os subsídios processados em média, paga cerca de 2.300.000,00 de salários por trabalhador.

Na versão do Senhor Manuel Titos Matavel, do sector de Manutenção da Caldeira e membro do Comité Sindical, as fontes de conflitos laborais na empresa têm origem nas condições de trabalho tais como: Falta de inspecção médica, de uniforme de trabalho, máscaras adequadas e salários incompatíveis com as funções desempenhadas.

A base da sua resolução tem sido a negociação com a entidade patronal, mas como a estrutura sindical em funcionamento na empresa é bastante fraca, devido ao baixo nível de formação dos seus membros, isso faz com que não se atinjam melhores resultados nas negociações.

Na empresa não existe o Acordo Colectivo de Trabalho (ACT), a empresa orienta-se nas decisões do CCT. A título de exemplo, o último reajustamento salarial de 2003, a entidade patronal renegociou com os trabalhadores para aumentar apenas 13%, sendo 5% com efeitos imediatos e o remanescente 8% a partir de Fevereiro 2004. Isto é elucidativo sobre as dificuldades financeiras que a empresa enfrenta.

As greves registadas foram devido à falta de acordo sobre o aumento de salários e outras regalias que constavam do caderno reivindicativo. Como consequência da greve, o Secretário do Comité Sindical foi despedido, porque a entidade patronal considerou que este não prestava bom trabalho no sector de electricidade, onde se encontrava afecto.

Desde que em 2002 que a Inspeção de Trabalho passou pela empresa nunca mais lá foi, o que esta prejudicar os trabalhadores, porque na sua óptica alguns problemas poderiam ter sido resolvidos. Em relação aos recursos humanos, a empresa mantém velhos sem qualificações e pagando salários muito baixos. Há ainda um mau relacionamento na empresa entre o comité sindical e a entidade patronal o que vem afectando negativamente a produção.

Poder-se à então concluir que, apesar da empresa privilegiar a negociação na resolução de conflitos, esta tem assumido a forma competitiva, além do que o comité sindical reconhece a sua fraqueza o que lhe coloca sempre numa posição de *loser* e o patronato de *winer*. Acresce referir que a inspeção de trabalho muito poderia ajudar ultrapassar certos conflitos que decorrem da falta do equipamento de protecção, entre outros.

O crescimento das vendas no ano findo permitiu à empresa pagar salários dentro dos prazos. Este indicador mostra-nos que existe uma relação inversa entre conflitos laborais e vendas, isto é, quando as vendas crescem reduzem-se os conflitos laborais e vice-versa; mas, isto não é automático, pois, haverá outros factores à considerar, como o tipo de gestores, prioridades na aplicação alternativa dos fundos, etc.

3.2.2 A Empresa Águas de Moçambique, S.A.R.L.

A Empresa Águas de Moçambique, S.A.R.L. surge no quadro do decreto nº 72/98, de 23 de Dezembro, que estabelece a gestão delegada do abastecimento de água, com objectivo de garantir a eficiência da gestão do serviço público e responder às necessidades de planificação, desenvolvimento, execução das políticas, realização dos objectivos e parâmetros definidos na política nacional de águas.

O processo de implementação do quadro de gestão delegada, inicia-se com os sistemas de abastecimento da água existentes nas cidades de Maputo, Beira, Nampula, Quelimane e Pemba, refere ainda o mesmo dispositivo legal no seu artigo 10.

O seu objecto social é relevar a prestação de serviços de produção, tratamento, distribuição de água e saneamento, podendo praticar todos os actos conexos com o objecto, incluindo estudos ambientais e medidas de protecção do meio ambiente. O seu capital social é de 30.000.000.000,00 (Trinta mil milhões de meticais) totalmente subscrito e realizado em dinheiro.

A empresa até finais de 2003, empregava 677 trabalhadores (vide em anexo o mapa de admissões e demissões 1994-2003), não estão incluído reformados e óbitos, também permite concluir que existe fraco fluxo de entrada de novos trabalhadores.

O instrumento que a empresa usa para a gestão de conflitos laborais é a negociação colectiva⁶. Segundo a direcção dos recursos humanos na pessoa da Senhora, Elisabeth José Manhiça, técnica superior de recursos humanos, o ACT estabelece um conjunto de direitos e deveres entre a empresa e os trabalhadores. O acordo cria poucas *chances* de eclodir um conflito laboral, mesmo que este surja, sempre é privilegiada a negociação. A empresa nunca utilizou outras formas de resolução de conflitos, porque sempre houve acordo via negociação.

⁶ Segundo Stoner (1985:52), a negociação colectiva é o “processo de negociar e administrar acordos entre trabalhadores e administração, referente a salários, condições de trabalho, e outros aspectos do ambiente de trabalho.”

Em relação aos despedimentos na empresa, estes têm a ver, na sua maioria, com sanções disciplinares e uma pequena parte por reforma.

A empresa pratica um leque de benefícios sociais que inclui, entre outros, assistência médica, pagamento do subsídio em divisas para técnicos superiores, subsídio de transporte de e para casa, etc; O salário mínimo é de 1.500.000,00. Uma das questões que inquietava os trabalhadores era a demora no enquadramento nas carreiras profissionais, cujo processo foi já concluído.

O Comité Sindical, representado pelo Senhor Moisés Sigáúque, responsável pela negociação salarial, confirma que as fontes de conflitos laborais na empresa têm a ver com os direitos dos trabalhadores, como melhorias nas condições de trabalho, salários, subsídios de transporte e melhoramento das regalias. Considerou que existe um bom relacionamento na empresa desde que a empresa introduziu o ACT na década 80, o qual tem sido melhorado anualmente., na sua opinião, o ACT melhora a comunicação na empresa, aumenta os níveis de organização e contribui para o aumento da produção.

Do ponto de vista de resolução de conflitos, a empresa tem no ACT, o instrumento que evita e resolve conflitos, visto que a negociação é cooperativa e as soluções alternativas que são encontradas permitem ganho comum, isto é, atende os interesses de todas as partes. Estamos perante um modelo do tipo *win-win*.

3.2.3 A Empresa Cimentos de Moçambique, S.A.R.L.

Esta empresa foi fundada na década 60 com o nome de Companhia de Cimentos. Com a independência nacional passou a designar-se Cimentos de Moçambique-E.E. A partir de 1994, como culminar das políticas das privatizações, surgiu a Cimentos de Moçambique, S.A.R.L. constituído pelos seguintes accionistas, assim discriminados de acordo com a ordem de importância no capital social, nomeadamente: A CIMPOR, a EMOSE-E.E, a CFM, o Estado moçambicano e Sindicato.

Segundo o Director dos Recursos Humanos, o sr. José Luis Félix Alfinar, a empresa comporta 393 trabalhadores e este número corresponde às necessidades da empresa para prosseguir com os seus objectivos.

A empresa orienta-se para a prevenção, gestão e resolução de conflitos laborais através do ACT, que constitui um quadro onde estão estabelecidas as regras sobre a relação laboral entre a empresa e os trabalhadores. Este acordo resulta das negociações entre a empresa e o comité sindical e este último na qualidade de representante dos trabalhadores. Em relação às matérias controvertidas, é permitida a mediação. O que normalmente têm sido levados a cabo pelo Ministério do Trabalho e o sindicato do ramo. Importa realçar também que sempre que houve mediação, as diferenças foram ultrapassadas.

Os ACT apresentam maior leque de benefícios sociais para os trabalhadores, nomeadamente: assistência médica e medicamentosa, refeições pagas pela empresa, transporte colectivo de e para casa, apoio em caso de morte do familiar do trabalhador. A empresa paga salário mínimo de 2.130.000,00 como resultado do ACT.

Aos trabalhadores que forem abrangidos pelo processo de racionamento da força de trabalho são pagas indemnizações, mas a empresa incentiva a negociação para a rescisão voluntária do contrato com os trabalhadores abrangidos. Isto faz com que nem a empresa corra riscos de o trabalhador vir a apresentar queixa contra ela no tribunal porque pode não concordar com o sua desvinculação; nem o trabalhador corra o risco de receber apenas o valor estipulado para indemnização, porque a compensação a ser lhe atribuído ele é que a negoceia. Nesta modalidade as vantagens são repartidas.

Em relação à componente de desenvolvimento do pessoal, a empresa tem um plano de necessidades de formação em implementação, Porque na sua óptica a indústria tem as suas exigências e especificidades que não permitem obscurar esta vertente. As novas tecnologias requerem uma formação contínua. Em relação aquele pessoal cujo o trabalho não se exige maior treinamento, não existe um plano específico, tal como acontece em qualquer empresa.

Do ponto de vista de gestão, o ACT é gerido pelas partes, se uma das partes achar que a outra não está a cumprir ou fere os seus interesses, as partes negoceiam. Só em caso de fracasso solicitam a intervenção de outras entidades tais como o Ministério do Trabalho ou sindicato do ramo. Existem progressos assinaláveis no desempenho como resultado da aplicação do ACT na empresa.

Servindo-se também da visão do Sindicato, o Secretário do Comité Sindical disse que dava prioridade à negociação. Em 2003, deixaram de se orientar pelas decisões da CCT no que concerne ao reajustamento do salário mínimo, passando a negociá-lo directamente com a administração da empresa com base nas condições da mesma. Na sua óptica, os sindicalistas que negoceiam na CCT têm um carácter partidário, por isso, não vão ao encontro as preocupações dos trabalhadores em geral. O salário mínimo não satisfaz as despesas mínimas do trabalhador. Os assuntos que são negociados na empresa, têm a ver com a produção, reposição de uniforme e outros meios de trabalho e melhoramento de regalias sociais.

Aos trabalhadores são pagos salários por aquilo que fazem, mesmo em relação a outros benefícios tudo isto faz parte do ACT. Em relação à inspecção de trabalho, esta nunca contactou o sindicato limitando-se apenas a área de recursos humanos.

Tendo em conta as entrevistas do Director dos Recursos Humanos, Secretário do Comité Sindical e a observação directa dos factos, pode-se dizer que a empresa tem no ACT um instrumento de gestão, prevenção e resolução de conflitos laborais, pois, este estabelece um vasto leque de regalias sociais que, à partida, são de longe superiores às concedidas pela lei laboral; aliás, a própria lei regula neste sentido quando estabelece que o ACT deve ser capaz de ampliar os benefícios para os trabalhadores e nunca o contrário.

O modelo de negociação que predomina nesta empresa é o *win-win*, porque resulta de concessões entre as partes que procuram soluções cooperativas para os problemas que não são do interesse exclusivo dos negociadores.

Nota-se também um forte pragmatismo ACT, existe dados que mostram a contribuição do ACT no desempenho desta empresa desde da sua introdução.

3.3 Avaliação e interpretação das entrevistas às direcções das empresas

Em conclusão, das empresas pesquisadas, notou-se que todas elas têm comités sindicais, e estas confirmam que o que tem causado conflitos laborais é basicamente a questão de salário e as condições de trabalho. Das três empresas duas delas a Cimentos de Moçambique, S.A.R.L e Águas de Moçambique, S.A.R.L, não se orientam através das decisões da CCT na gestão e resolução de conflitos laborais, mas em acordos colectivos de trabalho, onde em cada fim do ano o comité sindical e a entidade patronal celebram acordos para o ano seguinte no que concerne à produção, salários e outra regalias sociais.

Esta metodologia do ACT aproxima-se ao modelo de negociação do tipo *win-win*, porque acentua na comunidade de interesses a serem resolvidos e exige que, negociadores e gerentes procurem continuamente soluções flexíveis que maximizem o ganho para ambos.

Como se pode verificar, a empresa que resolve continuamente os seus conflitos será aquela que irá gerar maior valor para si e irá sustentar este valor a longo prazo.

A empresa Facobol não se relaciona através do ACT na resolução de conflitos, devido a falta de capacidade financeira, orientando-se apenas através das decisões da CCT na gestão de conflitos laborais, sendo esta negociação típica de soma-zero, isto é, ganha-perde. Nem sempre as partes em negociação atingem o equilíbrio.

O ACT apresenta vantagens que logo à partida os conflitos são resolvidos de comum acordo. Contrariamente às outras empresas onde não existe acordo colectivo, a qualquer momento podem aparecer conflitos laborais porque os "*modus-vivendos*" não estão assegurados para ambas as partes.

Podemos dizer que o ACT deveria ser pragmático, pois, são muito poucas as empresas em Moçambique que aceitam o acordo colectivo de trabalho nos moldes propostos pela lei de trabalho, devido aos riscos associados e imputáveis ao patronato em caso de incumprimento.

Acresce-se também referir que durante o período da vigência do ACT, a possibilidade de conflitos laborais podem ser trazidas fora das “balizas” do contrato.

Parece existir ambivalência em relação à posição assumida pelos comités sindicais no caso das empresas que se orientam através do ACT, pois que eles mostram um elevado entusiasmo enquanto alguns trabalhadores apresentam suas reservas. Mas, este posicionamento é justificável porque antes de mais são também trabalhadores.

Um exemplo desta actuação do Comité Sindical, é nos dado pelo Jornal Domingo do dia 7 de Março de 2004, página 12 que refere que os trabalhadores da HCB⁷ iriam abandonar em bloco o Comité Sindical daquela empresa por este não satisfazer as suas reivindicações, “... existem fortes matérias que confirmam um envolvimento do Secretariado do Comité Sindical com o patronato em detrimento dos seus interesses... no dia 29 de Janeiro deste ano, o Conselho de Administração da empresa HCB enviou um comunicado para todos os trabalhadores a manifestar a sua satisfação pela postura dialogante e construtiva assumida pelo Comité Sindical”. Esta empresa orienta-se através do ACT, mas o Comité Sindical furtou-se das suas obrigações até ao ponto de ser elogiado.

⁷ Hidroeléctrica de Cahora-Bassa, com 533 trabalhadores.

4. ENTREVISTA AOS PARCEIROS SOCIAIS

Com vista a aprofundar os diferentes enfoques sobre os conflitos laborais, obteve-se também a contribuição dos parceiros sociais, vulgo CCT, instituição que tem vindo a discutir matérias sobre a relação entre os empregadores, sindicatos e o governo. Concretamente, a definição do salário mínimo nacional e o desempenho da economia.

4.1 Sindicatos independentes e Central Sindical

A Central Sindical, segundo João Moiane, Chefe do Departamento das Relações Jurídicas Laboral e Social, com 43 anos de actividade sindical (Sindicatos Corporativos, Conselhos de Produção e Central Sindical) congrega 14 sindicatos tendo em conta o ramo, (vide anexo C).

Quanto às razões dos conflitos laborais em Moçambique, referiu o desconhecimento da lei laboral por parte dos trabalhadores, baixos salários, pagamento de salários com atraso, não observância dos procedimentos da negociação colectiva, violação dos direitos dos trabalhadores por parte dos empregadores, aumento de salários sem a observância dos critérios estabelecidos na lei, recusa por parte do patronato em divulgar na empresa a tabela de salários do escalão mais baixo ao mais alto, ainda que resultante de negociação colectiva, são factores que motivam e sustentam os inúmeros conflitos laborais.

A questão preocupante para a Central Sindical é o não funcionamento do Sindicato da Função Pública, (pese embora a sua existência), por falta de instrumento legal que regule o seu funcionamento.

Referiu-se também que é na função pública onde se paga o salário mínimo enquanto que nas empresas privadas paga-se acima do salário mínimo.

A Central Sindical reconhece que nem todos os trabalhadores beneficiam das decisões da CCT, porque nem todas as empresas estão a pagar o salário previsto, algumas por incapacidade financeira para as fazer face e outras por violação da própria lei.

Devido a dimensão dos conflitos laborais desde 1987 a 2002 foram despedidos cerca de 250.000 trabalhadores por razões diversas, a saber:

- Privatizações.
- Falência.
- Mudança de actividade.
- Redimensionamento da força de trabalho.
- Falta de protecção da indústria nacional.
- Descapitalização de empresas ora privatizadas.
- Má gestão.
- Dependência excessiva da indústria de importação de peças e sobressalentes e outros bens.

Uma outra questão devera importante tem a ver com o aumento dos conflitos laborais devido às privatizações das empresas. Os despedimentos dos trabalhadores, encerramento de empresas por falência, para além dos tribunais que não são céleres no julgamento dos conflitos laborais. Como consequência, existem cerca de 10.000 processos em tribunais⁸ que aguardam pelo seu desfecho.

Ainda sobre esta temática as fontes dos conflitos laborais, num estudo realizado pelo sindicato a nível de 363 empresas em diversos ramos de actividade económica, as quais empregam 16.565 trabalhadores, no período compreendido entre Junho 2002 a Abril 2003, revela que 27% destas empresas (101) deviam cumulativamente 1074 meses de salários, e em média cada empresa devia pelo menos 1 a 58 meses de salários.

Esta realidade é mais que elucidativa de como o conflito laboral emerge e a maior parte destas empresas não têm ainda o acordo colectivo de trabalho.

A Central Sindical nota com grande preocupação o distanciamento dos académicos, falta de envolvimento e acompanhamento sobretudo das universidades, na actividade sindical o que em parte dificulta a investigação de assuntos que se prendem com o processo de desenvolvimento da sociedade moçambicana.

⁸ SAL Consultoria e Investimentos, Lda. Análise à Legislação Laboral Moçambicana, Novembro de 2002.

4.1.1 Sindicato Nacional da Indústria Hoteleira, Turismo e Similares (SINTIHOTS)

O posicionamento deste sindicato independente, sobre os conflitos laborais em Moçambique, não é diferente em relação aos outros, apenas diz participar activamente no debate sobre alternativas e influências no processo de tomada de decisões para melhoria da vida dos trabalhadores.

Segundo o secretário geral, Senhor Luís Muchuango Macuacua, o sindicato valoriza e defende os direitos sócio - profissionais, pelo emprego, qualidade de emprego e salários justos.

O que tem provocado conflitos laborais são os salários e as melhores condições de trabalho. No concernente à resolução dos mesmos, considera que a entrada em funcionamento da Lei nº18/92, que cria os tribunais de trabalho, seria benéfica, porque tem se verificado demora nos tribunais judiciais comuns para chegar à conclusão sobre determinados conflitos.

Elucidou, a título de exemplo, que dos cerca de 234 casos sobre conflitos laborais envolvendo igual número de trabalhadores, 82 dos casos foram canalizados ao tribunal, do qual apenas 7 foram julgados, tendo como desfecho 5 favoráveis aos trabalhadores e 2 aos empregadores.

Este indicador demonstra que o patamar das violações é muito grave atendendo que a proporção acima representa 8.5% na componente de resolução de conflito laboral.

O Secretário-geral reconhece, no entanto que se registam importantes progressos nalguns estabelecimentos da indústria hoteleira e turismo naqueles que têm adoptado novas estratégias de modernização e vantagens competitivas assentes em factores como qualidade, inovação tecnológica, formação profissional, internacionalização dos seus serviços hoteleiros, etc. Incentivam a negociação colectiva com vista a resolução de conflitos laborais.

Em relação ao salário mínimo⁹ no âmbito da CCT, acha que os trabalhadores são os mais prejudicados. Porque existe fraca inspecção de trabalho, empresas há, que pagam ainda abaixo do salário mínimo decretado.

Denuncia ainda o facto de existirem trabalhadores que vêem os seus direitos constantemente violados pelas entidades patronais, ficam anos sem solução dos seus problemas, o que incentiva o *status quo*, criando défice no bem-estar desses trabalhadores e sua família.

4.2 Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA).

A CTA é instituição de coordenação da representatividade do sector privado na implementação do mandato vasto de criação de melhor ambiente de negócio em Moçambique. Congrega cerca de 54 associações económicas, (vide anexo F). Orienta-se por mecanismos consultivos entre o governo e o sector privado através das comissões sectoriais com vista ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais que apoiem a livre concorrência, flexibilização do mercado de trabalho e estratégia para discussão do salário mínimo.

Segundo Paulo Fumane, coordenador dos serviços de apoio aos associados, em entrevista, considera que os conflitos laborais são provocados em parte pela Lei Laboral, que é muito generalista, pelo fraco envolvimento das empresas na responsabilidade social e pela fraca fiscalização. Em relação à CCT, no concernente ao salário mínimo, discorda com a metodologia adoptada pelos sindicatos, que tomam como base o cabaz tendo em conta o mercado de Maputo. Para ele o salário mínimo deveria ter como base a produtividade e a inflação. As consequências deste método está gradualmente aumentar o desemprego e nem cria empregos.

Porque o empregador apenas fica com aqueles trabalhadores que produzem o seu salário. Esta visão é corroborada por Hamela (2003:5) que afirma o seguinte: “quando a CCT obriga as empresas a pagarem um salário mínimo maior e que não resulta de um aumento dos rendimentos da empresa, mas sim da negociação dos parceiros, está de forma clara a aumentar o custo do factor de produção homem... a solução é despedir, o que aumenta o número de desempregados e não empregos”.

⁹ Lewis, (1954).

Fumane diz ainda que mesmo que a CCT tenha a dimensão de uma instituição tripartida, o governo sempre tomou posições favoráveis aos sindicatos, não pelo mérito das propostas mas sim pelas alianças políticas existentes mesmo em prejuízo da economia. Fumane considera também que foi por esta razão que a CTA nas negociações anteriores sobre o salário mínimo, deixou o governo e os sindicatos a decidí-lo sosinhos. Também acha que a questão do salário mínimo deveria ser descentralizada e por sector.

Como se pode ver as decisões da CCT, no âmbito do salário mínimo, estão a ter um efeito perverso, ao invés de resolver o conflito; pelo contrário, está criando o desemprego, porque a sua determinação não obedece critérios de racionalidade económica, para além de não estar a incentivar novos empregos. As empresas pagam salários pelo trabalho e não pelo emprego. A versão do cabaz defendida pelo sindicato devia ser revista. Sugere-se que a CCT encontre a melhor alternativa, pois, “o salário mínimo desse modo definido, não reflecte nem o custo social, nem as necessidades mínimas dos trabalhadores e muito menos a produtividade real da mão-de-obra”¹⁰.

4.3 Ministério de Trabalho

Para o Ministério de Trabalho, segundo o Dr. Omar Jalilo, do Gabinete de Estudos, considera que o principal instrumento de gestão de conflitos laborais é a lei de trabalho. Nela estão reguladas todas as matérias sobre a relação que se estabelece entre trabalhadores e empregadores.

Em sua opinião os conflitos laborais têm efeitos negativos para os trabalhadores bem como para os empregadores o que tem provocado tais conflitos segundo a sua experiência são as seguintes razões:

- A violação da lei de trabalho e acordos de trabalho.
- Os salários em todas suas dimensões.

¹⁰ Muendane, Notícias, Economia & Negócios, de 12 de Março de 2004, Pg. 4.

- O despedimento sem justa causa.
- A fraca presença de inspecção de trabalho.
- A má gestão protagonizado pelo empresariado emergente.
- O fraco trabalho dos comités sindicais que ficam com receio de serem despedidos.

Há necessidade de aprofundar as experiências do mercado de trabalho sobretudo naquilo que permite melhorar gestão dos conflitos laborais. Como se pode constatar de 1994 a 2002, registaram cerca de 443 greves em diversos ramos de actividade, onde o ramo de Indústria Transformadora ocupa o lugar de destaque com cerca de 36% seguido da Construção Civil, com 23%, vide em anexo D, o mapa por ramos de actividade e o respectivo gráfico. Esta situação mostra a quebra do bem-estar social dos trabalhadores e suas respectivas famílias. Os custos sociais de uma greve são elevados por isso deveriam ser evitadas através de negociação.

A realização de Inspeção de Trabalho nas empresas é da competência do Ministério de Trabalho e a justificação de falta de recursos materiais, humanos e financeiros para não efectuar inspecções às empresas ou realizá-las com deficiências, em parte contribui para o aumento de conflitos laborais, uma vez que o artigo 207 da Lei de Trabalho estabelece que "... o controlo da legalidade laboral é realizada pela Inspeção de Trabalho, competindo-lhe a fiscalização do cumprimento dos deveres das entidades empregadoras e dos trabalhadores". Nestas condições os trabalhadores estão mais expostos e os prevaricadores ficarão impunes.

4.4 Entrevista a outras entidades

Conseguiu-se obter também a visão de outras entidades como organizações dos direitos humanos e juizes que lidam com os conflitos laborais. Na sua opinião e de acordo com o relatório de pesquisa do Ministério de Trabalho (2003:25) sobre a análise sociológica dos conflitos laborais em Moçambique (1987-2001), consideram que os mesmos têm a sua origem fundamentalmente nos seguintes aspectos:

- Falta de conhecimento ou observância da legislação laboral vigente e outros direitos do homem.
- Despedimento sem justa causa.
- Carga horária excessiva e sem devida remuneração.
- Contratos mal formulados e que mantêm muitos trabalhadores em situação de eventuais por longo período de tempo.
- Falta de prática de diálogo permanente entre as partes (patronato e trabalhadores).
- Fraca capacidade financeira e de gestão das empresas.
- Atraso no pagamento e /ou falta de reajustamento dos salários.
- Fraca presença da inspeção de trabalho.
- Não resolução atempada de conflitos que se apresentam.
- Más condições de Trabalho.

Com vista a se ultrapassar este quadro propõem-se medidas urgentes que devem ser tomadas de modo a prevenir e resolver os conflitos laborais, as seguintes:

- Reforço da inspeção de trabalho.
- Divulgação massiva da legislação laboral vigente tanto para os trabalhadores como para os empregadores.
- Implantação e funcionamento dos tribunais de trabalho.
- Reforçar os recursos humanos nos tribunais e remover alguns formalismos que imperaram os processos de julgamento destes.
- Maior coordenação entre organizações sindicais e empregadores.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Dado que os conflitos Laborais têm se multiplicado, apresentam-se em seguida as principais conclusões e recomendações.

5.1 Conclusões

A hipótese que se procurou testar foi: A resolução de conflitos laborais em Moçambique contribui ou não para melhorar o desempenho das empresas, tendo se concluído que:

- ❖ Em muitas empresas onde prevalece o modelo de negociação competitivo do tipo *win-lose*, onde não existe o ACT, como a Facobol, e porque os conflitos laborais não são resolvidos o desempenho é negativo.
- ❖ Enquanto que na empresa Cimentos de Moçambique, S.A.R.L. e Águas de Moçambique, S.A.R.L., existe o ACT, predomina a negociação cooperativa do tipo *win-win*. A resolução de conflitos laborais contribui para melhorar o desempenho das empresas.
- ❖ A negociação colectiva de trabalho constitui o meio mais adequado para prevenção e resolução de conflitos laborais em Moçambique porque ela permite a obtenção de regalias económicas e sociais para ambos. Ela promove e estimula a produtividade, a competitividade empresarial e desempenha um papel na melhoria da qualidade do emprego e das condições de trabalho nos locais de trabalho.
- ❖ Os dados recolhidos não são conclusivos sobre a contribuição da CCT na resolução de conflitos laborais, mas continua a ser o lugar privilegiado para conciliar posições, e existe alguns ganhos, pois, a CCT consegue ainda apresentar soluções sócio-laborais, apesar da agenda privilegiar a discussão do salário mínimo. O Modelo de negociação é competitivo, do tipo *wine-lose*.

5.2 Recomendações

Com vista a evitar e/ou resolver os conflitos laborais quando manifestos, recomenda-se:

- ❖ O reforço da inspecção de trabalho;
- ❖ A divulgação massiva da legislação laboral vigente tanto para os trabalhadores como para os empregadores;
- ❖ A introdução urgente dos tribunais de trabalho;
- ❖ Incentivar a celebração de acordos colectivos entre as entidades patronais e os trabalhadores.
- ❖ A descentralização na negociação do salário mínimo por zonas, passando-se a observar critérios de racionalidade económica, e não o cabaz.
- ❖ A aposta na formação dos recursos humanos na componente do desenvolvimento do pessoal, com vista a aumentarem o seu desempenho o que ajudará minimizar os conflitos laborais.
- ❖ A formação de gestores em matérias de gestão de conflitos laborais.

Muito mais haveria por dizer, contudo, dada a importância do tema para a economia do país, fica aberto o espaço para pesquisas aprofundadas nas suas diferentes vertentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. (1994). *Conflitos colectivos de trabalho* (relatórios e análise nº21), Lisboa.
2. ALBRECHT, K. & ALBRECHT, S. (1995). *Agregando Valor à Negociação*. São Paulo. Makron Books.
3. ANSTEY, M. (1991). *Negotiating Conflict*. Cape Town. Juta.
4. Bureau de Informação. (1999). *Constituição da República*. 3ª ed. Maputo. Imprensa Nacional.
5. Bureau de Informação. (1994). *Decreto nº7/94*. Maputo. Boletim da República, I Série nº10.
6. Bureau de Informação. (1999). *Lei do Trabalho*. Maputo.
7. CLOCKE, K. & Goldsmith, J. (1999). *Resolving Conflicts at Work*. San Francisco. J. Bass B
8. COUGHLIN, P. e LANGA, J. (1997). *Claro e Direito: Como Escrever Um Ensaio*. 2ª ed. Maputo.
9. CRISTOVAM, M. L. (1982). *Conflitos de trabalho em 1979*, Lisboa.
10. DE BONO, E. (1991). *Conflicts: A Better Way to Resolve Them*. N. York. Penguin Books.
11. FINNEMORE, M. (1997). *Introduction to Labour Relations in South African*. 5th ed. rev. Durban. Butterworths.
12. FISHER, R. & URY, W. (1991). *Getting to Yes*. 2nd ed. N. York. Penguin Books.
13. GASPAR, A.C., (2003). *Diagnóstico de Focos e Origens de Conflitos Sociais nas Comunidades Urbanas e Periféricas*. Maputo. Editora Escolar.
14. GIL, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição – São Paulo. Atlas.
15. GUILANDE, D.E. (2000). *Gestão de Conflitos no Contexto da Comissão Consultiva de Trabalho*, Trabalho de Licenciatura em Gestão, Maputo. UEM.
16. HAMELA, H. (2003). *Moçambique: Economia de Mercado ou Socialismo do Capital?* Maputo. Sociedade Editora Ndjira, Lda.
17. JC. (2000). *Concertação Social: Início sob o Signo de Discórdia*. Mediafax, 26, Abril, 2000.
18. JESUINO, J.C. (1996). *A Negociação: Estratégias e Táticas*. Lisboa. Texto Editora.
19. KENNEDY, G. (1991). *Dicionário do Negociador*. Lisboa. Sílabo.
20. KENNEDY, G., Benson, J. & McMillan, J. (1987). *Managing Negotiations*. 3rd ed. London. Hutchinson.
21. KHEEL, T.W. (1999). *The Keys to Conflict Resolution*. Sine Loco.

22. LYNCH, R.P. (1994). *Alianças de Negócios: Uma Arma Secreta e Oculta para Vantagens Competitivas*. São Paulo. Makron Books.
23. MADDUX, R.B. (1991). *Negociar com Sucesso*. Lisboa. Monitor.
24. MARTINELLI, D.P e ANA, P.A, (1998). *Negociação e Solução de conflitos*. São Paulo. Atlas.
25. MATHE, S. (2001). *Negociando Identidades*, Chalmers Reprocentral. Goteborg.
26. MAUBERT, J.F. (1991). *Negociar: A Chave para o Êxito*. Portugal. ed. CETOP.
27. MILLS, H.A. (1993). *Negociação: A Arte de Vencer*. São Paulo. Makron Books.
28. MOORE, C.W. (1996). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 2nd ed. Boulder. Jossey Bass.
29. MUNGUAMBE, S. (2000). *Organização de Ensaio*. Maputo. UEM.
30. NIEUMEIJER, L. (1988). *Negotiation-Methodology and Training*. Pinetown. Owen Burgess
31. OTM- Central Sindical (2002). *relatório de actividades realizado pelo secretariado executivo* (não publicado), Ag. 25, Maputo, 1998-2001.
32. POTTER-EFRON, R.T. (1998). *Working Anger: Preventing and Resolving Conflict on the Job*.
33. ROBBINS. S.P. (1998). *Organizational Behaviours*. 8th ed. N. Jersey. Prentice Hall.
34. SHARP, G. (1973). *The Politics of Non-violent Action*. Boston. Porter Sargent
35. SHISTER, N. (1997). *10 Minute Guide to negotiating*. N. York. Alpha Kooks.
36. Sindicato Nacional dos trabalhadores da Indústria Hoteleira, Turismo e Similares.(2003). *Relatório dos 7 anos de mandato*. Maputo.
37. SINTIQUIGRA (2002). *Manual de Procedimentos e Condução de Negociação Colectiva*. Maputo.
38. Sociedade Bíblica Católica Internacional, (1990). *Bíblia Sagrada*, São Paulo, ed. Pastoral.
39. SPOELSTRA, M., Pienaar, W. (1996). *Negotiation: Theories, Strategies & Skills*. 2nd ed. Cape Town. Juta.
40. STEELE, P., Murphy, J. & Russill, R. (1991). *Negócio Fechado! A Arte da Negociação*. São Paulo. McGraw-Hill.
41. STONER, J.A.F. (1992). *Management*. N. Jersey. Prentice Hall.
42. SYLVESTRE, M. *Como Escrever Um Trabalho Científico (Ensaio)? Sine loco*.
43. VINES, A. (1996). *Renamo: From Terrorism to Democracy in Mozambique?* 2nd rev. ed. London. Villiers Publications.

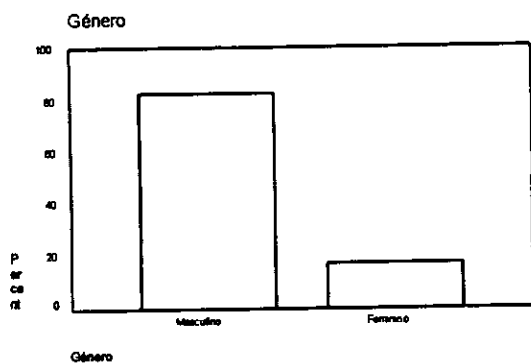
Anexos

Anexo-A Inquérito aos Trabalhadores.

A1

Género

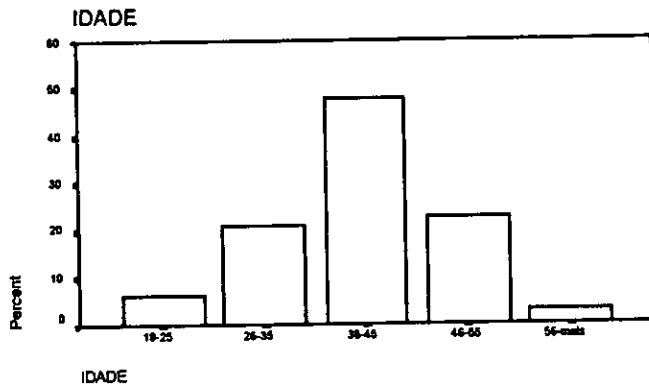
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Masculino | 118 | 82.5 | 82.5 | 82.5 |
| | Feminino | 25 | 17.5 | 17.5 | 100.0 |
| | Total | 143 | 100.0 | 100.0 | |



A2

IDADE

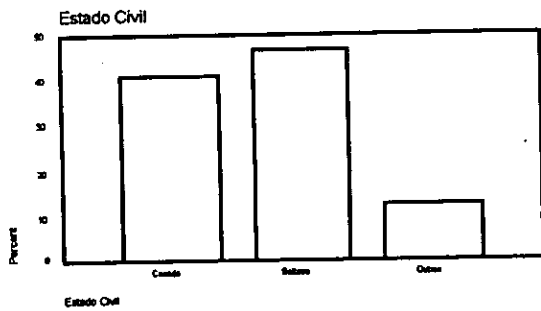
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 18-25 | 9 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | 26-35 | 30 | 21.0 | 21.0 | 27.3 |
| | 36-45 | 68 | 47.6 | 47.6 | 74.8 |
| | 46-55 | 32 | 22.4 | 22.4 | 97.2 |
| | 56-mais | 4 | 2.8 | 2.8 | 100.0 |
| | Total | 143 | 100.0 | 100.0 | |



A3

Estado Civil

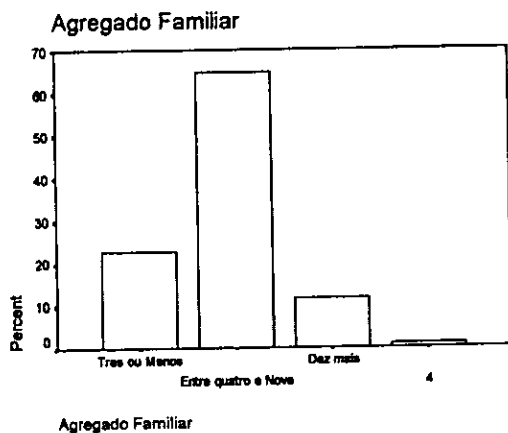
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|----------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Casado | 57 | 39.9 | 41.0 | 41.0 |
| | Solteiro | 65 | 45.5 | 46.8 | 87.8 |
| | Outros | 17 | 11.9 | 12.2 | 100.0 |
| | Total | 139 | 97.2 | 100.0 | |
| Missing | System | 4 | 2.8 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A4

Agregado Familiar

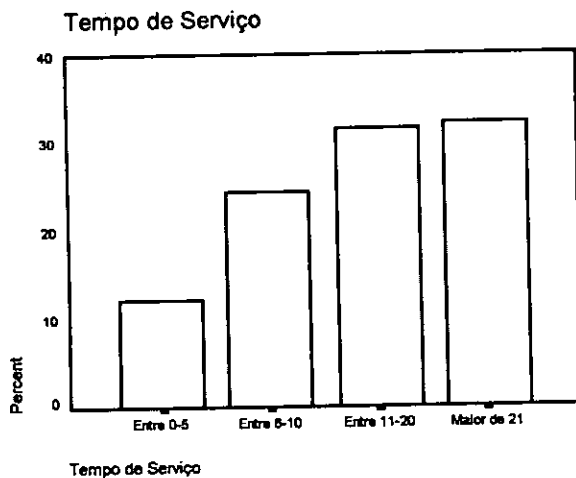
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Tres ou Menos | 31 | 21.7 | 22.8 | 22.8 |
| | Entre quatro e Nove | 88 | 61.5 | 64.7 | 87.5 |
| | Dez mais | 16 | 11.2 | 11.8 | 99.3 |
| | 4 | 1 | .7 | .7 | 100.0 |
| | Total | 136 | 95.1 | 100.0 | |
| Missing | System | 7 | 4.9 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A5

Tempo de Serviço

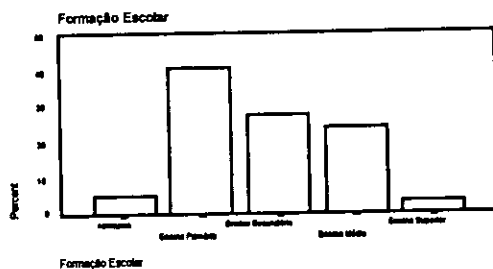
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Entre 0-5 | 17 | 11.9 | 12.1 | 12.1 |
| | Entre 6-10 | 34 | 23.8 | 24.3 | 36.4 |
| | Entre 11-20 | 44 | 30.8 | 31.4 | 67.9 |
| | Maior de 21 | 45 | 31.5 | 32.1 | 100.0 |
| | Total | 140 | 97.9 | 100.0 | |
| Missing | System | 3 | 2.1 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A6

Formação Escolar

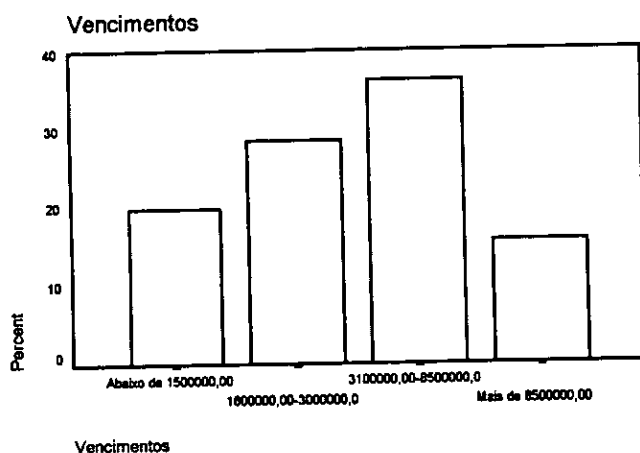
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | nenhuma | 7 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Ensino Primário | 58 | 40.6 | 40.6 | 45.5 |
| | Ensino Secundário | 39 | 27.3 | 27.3 | 72.7 |
| | Ensino Médio | 34 | 23.8 | 23.8 | 96.5 |
| | Ensino Superior | 5 | 3.5 | 3.5 | 100.0 |
| | Total | 143 | 100.0 | 100.0 | |



A7

Vencimentos

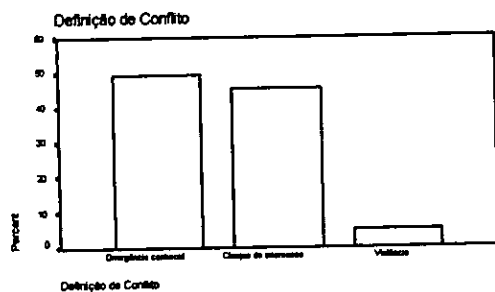
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Abaixo de 1500000,00 | 28 | 19.6 | 19.9 | 19.9 |
| | 1600000,00-3000000,00 | 40 | 28.0 | 28.4 | 48.2 |
| | 3100000,00-8500000,00 | 51 | 35.7 | 36.2 | 84.4 |
| | Mais de 8500000,00 | 22 | 15.4 | 15.6 | 100.0 |
| | Total | 141 | 98.6 | 100.0 | |
| Missing | System | 2 | 1.4 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A8

Definição de Conflito

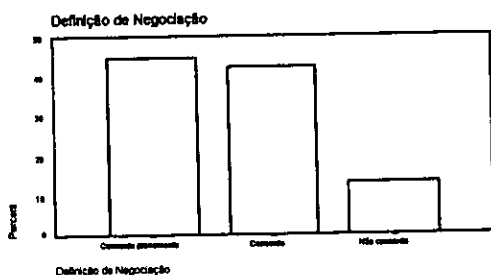
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Divergências conhecidas de interesses | 60 | 42.0 | 49.6 | 49.6 |
| | Choque de interesses | 55 | 38.5 | 45.5 | 95.0 |
| | Violência | 6 | 4.2 | 5.0 | 100.0 |
| | Total | 121 | 84.6 | 100.0 | |
| Missing | System | 22 | 15.4 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A9

Definição de Negociação

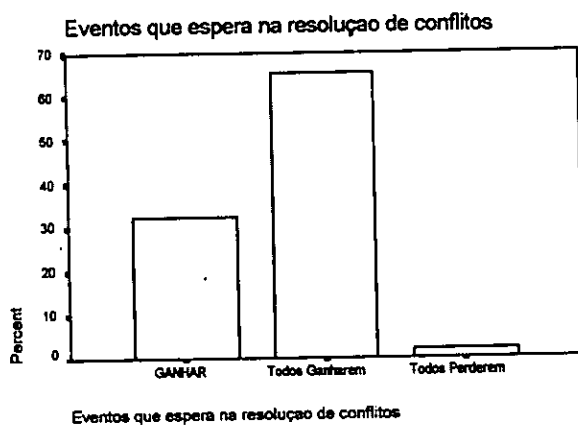
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Concorda Plenamente | 61 | 42.7 | 44.5 | 44.5 |
| | Concorda | 58 | 40.6 | 42.3 | 86.9 |
| | Não Concordo | 18 | 12.6 | 13.1 | 100.0 |
| | Total | 137 | 95.8 | 100.0 | |
| Missing | System | 6 | 4.2 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A10

Eventos que espera na resolução de conflitos

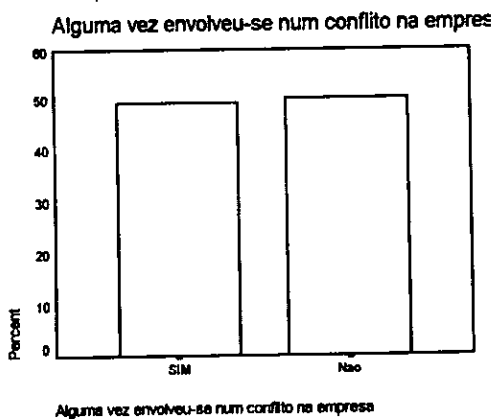
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | GANHAR | 46 | 32.2 | 32.4 | 32.4 |
| | Todos Ganharem | 93 | 65.0 | 65.5 | 97.9 |
| | Todos Perderem | 3 | 2.1 | 2.1 | 100.0 |
| | Total | 142 | 99.3 | 100.0 | |
| Missing | System | 1 | .7 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A11

Alguma vez envolveu-se num conflito na empresa

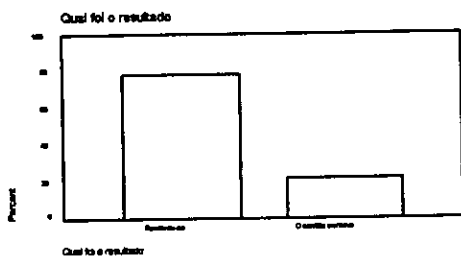
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | SIM | 67 | 46.9 | 49.6 | 49.6 |
| | Nao | 68 | 47.6 | 50.4 | 100.0 |
| | Total | 135 | 94.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 8 | 5.6 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A12

Qual foi o resultado

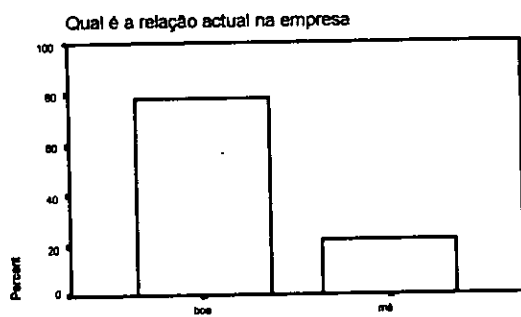
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|------------------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | O Conflito resolveu-se | 58 | 40.6 | 78.4 | 78.4 |
| | O Conflito manteve-se | 16 | 11.2 | 21.6 | 100.0 |
| | Total | 74 | 51.7 | 100.0 | |
| Missing | System | 69 | 48.3 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A13

Qual é a relação actual na empresa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | boa | 66 | 46.2 | 78.6 | 78.6 |
| | má | 18 | 12.6 | 21.4 | 100.0 |
| | Total | 84 | 58.7 | 100.0 | |
| Missing | System | 59 | 41.3 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |

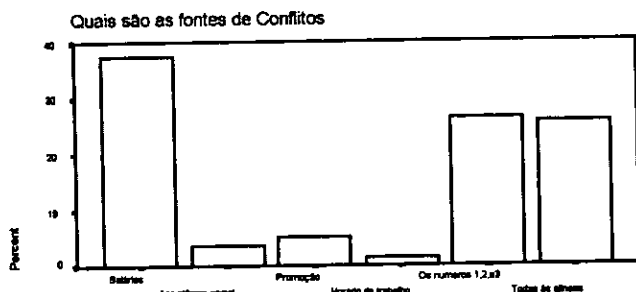


Qual é a relação actual na empresa

A14

Quais são as fontes de Conflitos

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|---------------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Salários | 51 | 35.7 | 37.5 | 37.5 |
| | Assistencia social | 5 | 3.5 | 3.7 | 41.2 |
| | Promoção | 7 | 4.9 | 5.1 | 46.3 |
| | Horário de trabalho | 2 | 1.4 | 1.5 | 47.8 |
| | Os números 1,2,e3 | 36 | 25.2 | 26.5 | 74.3 |
| | Todas às alíneas | 35 | 24.5 | 25.7 | 100.0 |
| | Total | 136 | 95.1 | 100.0 | |
| Missing | System | 7 | 4.9 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |

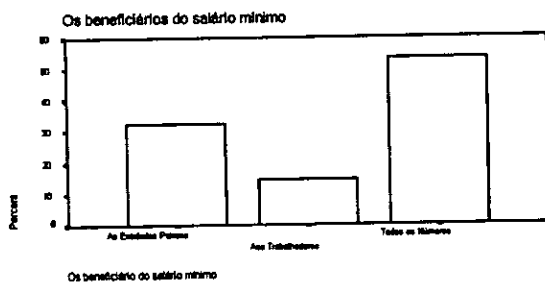


Quais são as fontes de Conflitos

A15

A quem beneficiam as decisões do salário mínimo na CCT

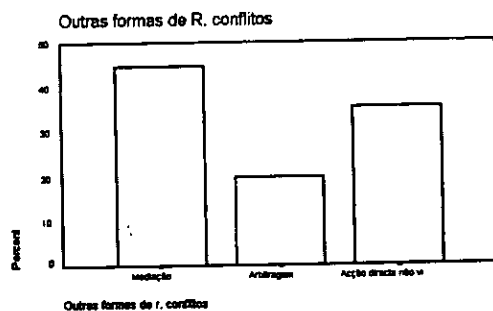
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|------------------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | As entidades patronais | 43 | 30.1 | 32.3 | 32.3 |
| | Aos trabalhadores | 19 | 13.3 | 14.3 | 46.6 |
| | Todos os números | 71 | 49.7 | 53.4 | 100.0 |
| | Total | 133 | 93.0 | 100.0 | |
| Missing | System | 10 | 7.0 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A16

Que outras formas acha que deveriam ser usadas para a resolução de conflitos laborais

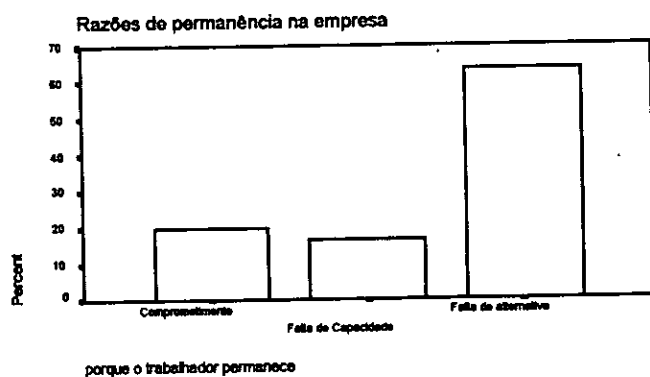
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|----------------------------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Mediação | 58 | 40.6 | 44.6 | 44.6 |
| | Arbitragem | 26 | 18.2 | 20.0 | 64.6 |
| | Acção directa não violenta | 46 | 32.2 | 35.4 | 100.0 |
| | Total | 130 | 90.9 | 100.0 | |
| Missing | System | 13 | 9.1 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A17

o que faz com que o trabalhador permaneça na empresa quando um determinado conflito não é resolvido

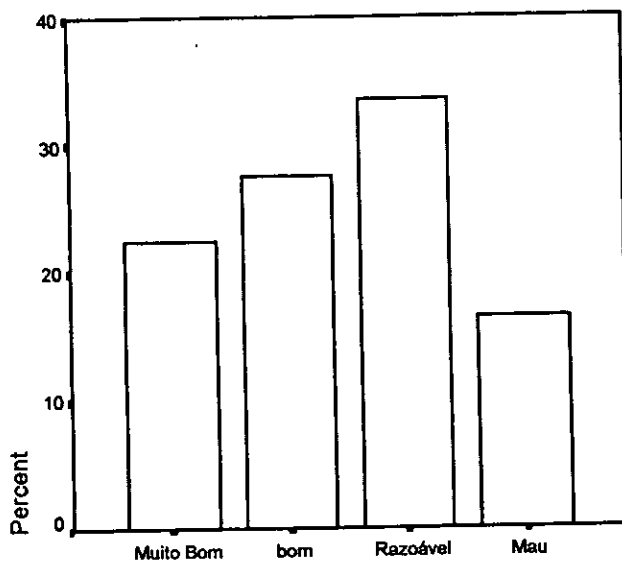
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|--|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Comprometimento | 26 | 18.2 | 19.7 | 19.7 |
| | Reconhecimento da falta de capacidade da empresa | 22 | 15.4 | 16.7 | 36.4 |
| | Falta de Alternativa | 84 | 58.7 | 63.6 | 100.0 |
| | Total | 132 | 92.3 | 100.0 | |
| Missing | System | 11 | 7.7 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



A18

O que acha sobre o domínio do Sindicato na interpretação das normas laborais

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Muito Bom | 30 | 21.0 | 22.4 | 22.4 |
| | bom | 37 | 25.9 | 27.6 | 50.0 |
| | Razoável | 45 | 31.5 | 33.6 | 83.6 |
| | Mau | 22 | 15.4 | 16.4 | 100.0 |
| | Total | 134 | 93.7 | 100.0 | |
| Missing | System | 9 | 6.3 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |



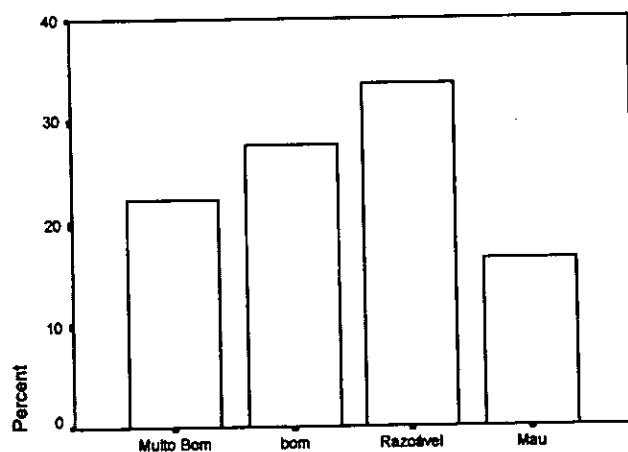
sobre a interpretação das normas

A19

O que acha sobre a capacidade do Sindicato na interpretação dos resultados como relatório de contas

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulativ e Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|---------------------|
| Valid | Muito Bom | 14 | 9.8 | 11.4 | 11.4 |
| | Bom | 35 | 24.5 | 28.5 | 39.8 |
| | Razoável | 50 | 35.0 | 40.7 | 80.5 |
| | Mau | 24 | 16.8 | 19.5 | 100.0 |
| | Total | 123 | 86.0 | 100.0 | |
| Missing | System | 20 | 14.0 | | |
| Total | | 143 | 100.0 | | |

Sobre a interpretação de r. Contas



Sobre a interpretação de r. contas

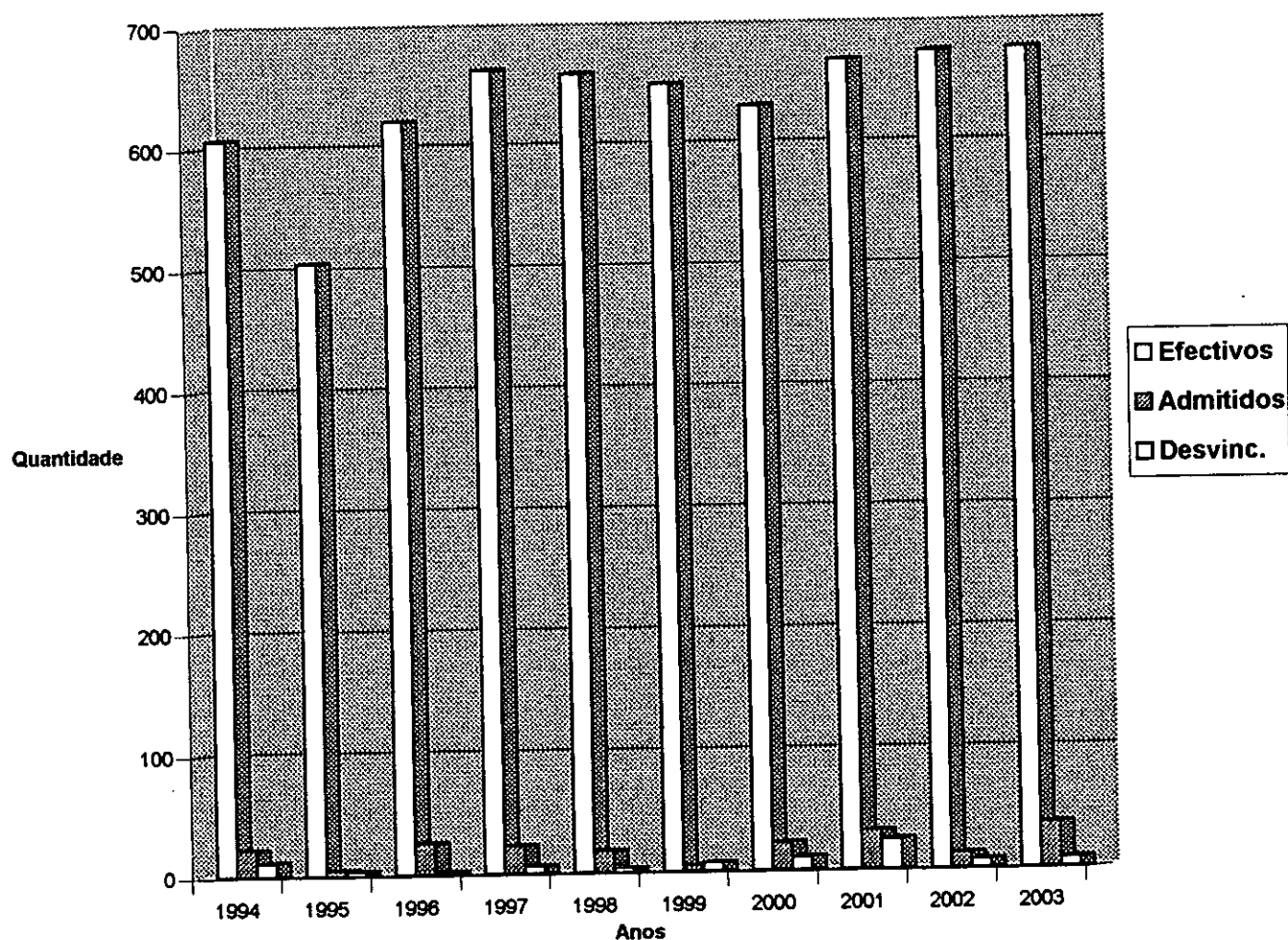
Anexo-B Mapa de evolução dos recursos humanos.

Mapa de Evolução dos Recursos Humanos (1994-2003)

| Anos | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nº de trabalhadores | 606 | 595 | 621 | 663 | 659 | 650 | 631 | 668 | 675 | 677 |
| Admitidos | 22 | 4 | 26 | 23 | 18 | 5 | 23 | 32 | 13 | 37 |
| Desvinculados | 11 | 3 | 2 | 6 | 3 | 7 | 11 | 25 | 7 | 8 |

Fonte: Recursos Humanos – Águas de Moçambique, 2003.

Gráfico da Evolução de Recursos Humanos



Fonte: Águas de Moçambique, S.A.R.L. 2003.

Anexo-C Lista dos sindicatos filiados na Central Sindical.

| SIGLA | DESCRIÇÃO |
|---------------|--|
| • SINPOCAF | Sindicato Nacional dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique criado em 8/12/85. |
| • SINTIVEC | Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria Têxtil, Vestuário e Calçado, criado em 10/9/86. |
| • SINTIAB | Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria Alimentar e Bebidas, criada em 3/10/86. |
| • SINTAF | Sindicato Nacional dos Trabalhadores Agro-Pecuários e Floresta, criado em 13/3/87. |
| • SINTIQUIGRA | Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria Química, Papel e Gráfico, criado em 13/8/87. |
| • SINTIME | Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica e Metal-Mecânica, criado em 17/8/87. |
| • SINTMAP | Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Marinha Mercantil e Pesca, criado em 17/8/87. |
| • SINTIC | Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria de Cajú, criado em 3/10/87. |
| • SINTAC | Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Aviação Civil, criado em 24/6/87. |
| • SIMPEOC | Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Estiva e Oficinas Correlativas, criado em 5/6/94. |
| • SINECOSSE | Sindicato Nacional dos Empregados do Comércio, Seguros e Serviços, criado em 17/9/87. |
| • SNEB | |
| • SNAPFP | Sindicato Nacional dos Empregados Bancários, criado em 8/12/92. |
| • SINTIA | Sindicato Nacional da Função Pública, criado em 30/8/2001. |
| | Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria do Açúcar, criado em 7/12/89. |

Fonte: Central Sindical – 2003.

Anexo-D Mapa de Greves Registadas de 1994 a 2002.

Mapa de greves Registadas

| Descrição | Ano | | | | | | | | | Total | |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | | % |
| Agricultura, Civ.e Pescas | 10 | 9 | 5 | 3 | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 53 | 12 |
| Indústria Extractiva | 7 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 3 |
| Indústria Transformadora | 36 | 27 | 31 | 21 | 12 | 10 | 11 | 11 | 1 | 160 | 36 |
| Electricidade, Gás e Água | 10 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 3 |
| Construção Civil | 11 | 24 | 28 | 12 | 3 | 8 | 6 | 7 | 5 | 104 | 23 |
| Comércio Restaurantes e Hotéis | 5 | 9 | 7 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 3 | 32 | 7 |
| Transporte e Comunicações | 4 | 5 | 7 | 3 | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 25 | 6 |
| Bancos e Seguros | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Servi. Prestados à Colectividade | 3 | 6 | 9 | 3 | 4 | 11 | 1 | 2 | 2 | 41 | 9 |
| Total | 87 | 84 | 90 | 46 | 25 | 39 | 27 | 28 | 17 | 443 | 100 |

Fonte: Ministério de Trabalho.

Anexo-E Questionário

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA

Este questionário tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académica.

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

1. Dados pessoais do trabalhador

- a) Sexo: Masc. Femin.
- b) Idade: Entre, 18-25 Entre 26-35 Entre 36-45 Entre 46-55 e Maior de 56
- c) Estado civil: 1.Casado 2.Solteiro 3. Outros
- d) Agregado familiar: 1.Três ou Menos 2.Entre quatro e Nove 3. Dez mais
- e) Tempo de serviço(em anos): Entre, 0-5 Entre 6-10 Entre 11-20 Entre >21

2. Formação escolar

- a) Nenhuma
- b) Ensino primário
- c) Ensino secundário
- d) Ensino médio
- e) Ensino superior

3) Rendimento mensal

- a) Abaixo de 1500.000,00
- b) 1.600.000,00 - 3.000.000,00
- c) 3.100.000,00 - 8.500.000,00
- d) >8.600.000,00

4. As organizações são fontes inevitáveis de conflitos. Para si o conflito laboral é:

- a) Divergências conhecidas de interesses
- b) Choque de interesses
- c) Violência

5. Negociação é o processo que utilizamos para satisfazer as nossas necessidades quando alguém controla o que queremos.

- a) Concordo plenamente
- d) Concordo
- e) Não concordo

6. Na resolução de um conflito entre a empresa e o trabalhador, quais dos seguintes eventos espera.

- a) Ganhar
- b) Todos ganharem
- c) Todos perderem

7. Alguma vez envolveu-se num conflito laboral na empresa?

- a) Sim
- b) Não

8. Qual foi o resultado?

- a) O conflito resolveu-se
- b) O conflito manteve-se

9. Se respondeu sim à pergunta nº 7, e o conflito manteve-se à pergunta nº8, qual é o relacionamento actual.

- a) Bom
- b) Mau

10. Que tipos de interesses que acha tem provocado o conflito

Entre o trabalhador e a entidade patronal.

- a) Salários
- b) Assistência social
- c) Promoção
- d) Horário de trabalho
- e) As alíneas a), b) e c)
- f) Todas alíneas

11. A Comissão Consultiva de Trabalho tem como objectivo “promoção do diálogo e concertação social no âmbito das políticas económicas, sociais e de trabalho emanadas do governo”. Em sua opinião os resultados a quem favorece desta negociação:

- a) As entidades patronais
- b) Aos trabalhadores
- c) Todas alíneas

12. Que outras formas acha deviam ser usadas para a resolução de conflitos entre trabalhadores e entidade patronal, para além da concertação social.

- a) Mediação
- b) Arbitragem
- c) Acção directa não violenta

13. Num sentido os conflitos são uma ameaça, pois, interessa a sua resolução. Nos casos em que um determinado conflito não foi resolvido. O que faz com que o trabalhador continue na empresa.

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

14. O que acha sobre o domínio do sindicato da lei laboral.

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Razoável
- d) Mau

15. O que acha sobre a capacidade do sindicato de interpretar os relatórios de resultados da empresa:

e) Muito bom

f) Bom

g) Razoável

h) Mau

Anexo – F Lista de Associações económicas filiadas na CTA

Mapa de Associações Económicas Filiadas na CTA

| Sigla | Descrição | Presidente |
|------------------|---|---------------------------|
| | Maputo | |
| DEPRIMO | Associação das Empresas Privadas de Moçambique | Dr. Egas Mussanhane |
| AIMO | Associação Industrial de Moçambique | Eng.º Carlos Simbine |
| ACM | Associação Comercial de Moçambique | Salimo Abdulá |
| CCMUSA | Câmara de Comercio Moçambique/Estados Unidos de América. | Dr. Benjamim Alfredo |
| CCIMOSA | Câmara de Comercio e Industria Moçambique/África do Sul. | Dr. Paulino de Sousa |
| AICAJÚ | Associação das Industrias do Cajú | Kekobad Patel |
| AGRÁRIUS | Associação de Agrários de Moçambique | Chissico Samuel |
| AJEM | Associação de Jovens Empresários de Moçambique | Dr. Hipólito Amela |
| ACTIVA | Associação das Mulheres Empresárias e Executivas. | Sra. Leonora Xavier Nhaca |
| ASANTROP | Associação Nacional dos agentes de Navegação e operadores Portuários- | Dr. Fernando Couto |
| AMEP | Associação Moçambicana de Empresas de publicidade. | Mário Ferro |
| CCPM | Câmara de Comércio Portugal/Moçambique | a) |
| AMHOTUR | Associação Moçambicana de Hotrlaria e Turismo- | Yok Chan |
| ATROMAP | Associação dos transportadores Rodoviários de Maputo. | Eugénio Filimone |
| AIOPA | Associação dos Industriais de óleos e produtos afins. | Dr. Jose Cardoso |
| CCM | Câmara de Comércio de Moçambique. | Dr. Jacinto Veloso |
| AAM | Associação Algodoeira de Moçambique | |
| AJAM | Associação de Jovens Agricultores de Moçambique- | Simão Sevene |
| EMPREMO | Associação dos Empreiteiro de Moçambique | António Macandja |
| APAMO | Associação dos Produtores de Açúcar de Moçambique. | a) |
| PERMAC | Associação de Pequenos e Médios Agricultores e criadores de Gado.- | |
| FRUTISSUL | Associação de Fruticultores do Sul de Moçambique- | José Alcobra |

| | | |
|------------------------------|---|------------------------------|
| UNAC | União Nacional dos Camponeses. | a) |
| AECA | Associação das Empresas de Consultoria Agrária. | |
| AMB | Associação Moçambicana de Bancos. | Dr. Octávio Muthemba |
| MOZAL-DATA | | Rogério Manuel |
| CCMOBRA | Câmara de Comércio Moçambique/Brasil. | Luis Filipe de J. Felício |
| APEB | Associação Moçambicana de Produtores de Banana | Matias Mboa |
| APROSEL | Associação dos Produtores de Semente do Baixo Limpopo. | Daniel Dimas |
| AHSM | Associação dos Hotéis do Sul de Moçambique. | Acine Abdul |
| FEMATRO | Federação Moçambicana dos Transportadores Rodoviários. | Rogério Manuel |
| APSASS | Associação dos Produtores do Sal do Sul de Save | Fernando Leite Fragoso |
| AIGM | Associação dos Industriais Gráficos de Moçambique- | Lucas Chachine |
| AEE | Associação dos Empreendedores "Empreteco". | Natividade Bule |
| AECOMO | Associação das Escolas de Condução de Moçambique | Matias Mboa |
| APROFARMO | Associação de profissionais de farmácias | Luís Gomes |
| Gaza | | |
| AGRIGAZA | Associação dos Agricultores de Gaza | Cassimo Hussene Giva |
| AAEPI | Associação dos Agentes Economicos de província de Inhambane. | a) |
| ACG | Associação Comercial de gaza. | Daúde Mansur |
| ASTROGAZA | Associação dos Transportadores Rodoviários de Gaza | a) |
| Inhambane | | |
| Madeiras de Inhambane | Associação dos Operadores e Industriais Postais de Inhambane. | a) |
| Beira | | |
| AMAPIC | Associação Moçambicana dos amadores de Pesca Industrial de Camarão. | David Troncoso |
| ACP | Associação comercial da Beira. | Dr. Jorge Soeiro |
| ACIS | Associação Comercial e Industrial de Sofala | a) |
| ASTROS | Associação dos Transportadores Rodoviários de Sofala. | Antero de Nascimento Martins |
| AMITM | Associação Moçambicana da Industria Transformadora de Madeira. | Sr. Magid |

| Manica | | |
|-------------------|---|----------------------|
| ADEMA | Associação dos Empresários de Manica | Ismael Bikhá |
| ADEM | Agência para o Desenvolvimento de Manica | Feleciano R. Watrule |
| Tete | | |
| ASSOCIET | Associação dos Camponeses de Tete | Jose António Voabil |
| Zambezia | | |
| ACIZA | Associação Comercial e Industrial da Zambézia. | Luis Pereira |
| Nampula | | |
| ACIANA | Associação Comercial Industrial e Agrícola de Nampula. | Pereira Momed |
| FRUTINORTE | Associação dos Fruticultores do Norte | João Bauleta |
| ASTRA | Associação dos Transportadores de Nampula | Ismael C. Sadardune |
| Pemba | | |
| ACCD | Associação Comercial de C. Delgado. | Mahomed Zicar Osman |
| ADACOR | Associação para o Desenvolvimento dos agricultores e Comerciantes das Zonas Rurais de Cabo Delgado. | Matuaia Mocimboa |
| Niassa | | |
| AAGICONI | Associação Agro-Industrial e Comércio do Niassa | Faizal Lacá |

Fonte: Confederação das Associações Económicas de Moçambique, 2004.

a) Sem indicação nos dados da fonte.

