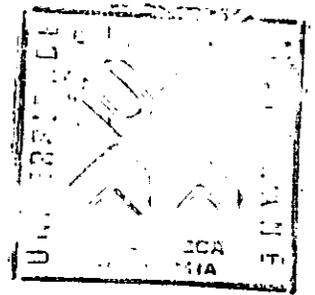


gest-242

GESTÃO DE CONFLITOS NO
CONTEXTO DA COMISSÃO
CONSULTIVA DO TRABALHO

Diogo Eugênio Guilande

331.109
GVI
TES gest-242



GESTÃO DE CONFLITOS NO CONTEXTO DA COMISSÃO CONSULTIVA DO TRABALHO

Diogo Eugénio Guilande

Junho de 2000

TRABALHO DE LICENCIATURA EM GESTÃO

Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane

DECLARAÇÃO DO AUTOR

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

Diogo Egídio Guilhermes

Maputo, 23 de Junho de 2000

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado no dia 23 de Junho de 2000 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane *em 18 de Junho de 2000*.

MARIA LUÍZA RIBEIRO • *[Signature]*

ARGUMENTE MARIA ANTONIA R.F. LOPES • *[Signature]*

Supervisor Stefano MARMORATO • *[Signature]*

_____ • _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a quatro pessoas muito especiais: Jelissa, minha mulher; Mimi, Lorna e Diogo Jr., meus filhos - minha inesgotável fonte de alento e inspiração.

ÍNDICE

Índice

Agradecimentos

Lista de abreviaturas

I. Introdução

I.1. Premissas

I.2. Justificação do trabalho

I.3. Contexto histórico da negociação nas relações laborais em Moçambique

I.4. Importância das negociações na CCT

I.5. Questões a estudar

I.6. Estrutura e metodologia do trabalho

I.7. Desenvolvimento ulterior da pesquisa

II. Fundamentos Teóricos da Negociação

II.1. Negociação e resolução de conflitos: conceitos

II.2. Modelos de negociação

II.3. O processo de negociação em acção

II.4. As fronteiras da negociação

III. Conflitos e Negociação na CCT

III.1. Contexto da criação da CCT

III.2. Constituição, objectivos, estrutura e financiamento da CCT

III.3. Caracterização das partes e representatividade

III.4. Relação de poder entre as partes

III.5. As questões discutidas na CCT

III.6. Caracterização do Processo negocial: metodologia e fases

III.7. Análise e interpretação dos resultados

III.8. Conclusões

Referências

Anexos

AGRADECIMENTOS

1. Ao meu supervisor, Sr. Dr. Stefano Marmorato, pela sua excelente orientação na pesquisa e pela sua perispicácia e frontalidade na análise e crítica do conteúdo do trabalho. Ele esteve sempre presente onde e quando necessário.
2. A Sua Excia Sr. Dr. Mário Lampião Sevene, Ministro do Trabalho, por não só ter autorizado a pesquisa sobre o tópico, mas sobretudo por ter posto à minha disposição os meios do Ministério, particularmente os seus excelentes quadros séniores, com quem mantive uma rica troca de informações e experiências.
3. Ao Sr. Dr. Domingos Vasco Tivane, docente da UFICS, pelas ideias que dele extraí relacionadas com algum tipo de gestão de conflitos que ele estudou no contexto das reformas nas Alfândegas de Moçambique.
4. Ao Sr. Dr. Guilherme Luís Mavila, 1º Presidente da Comissão Consultiva do Trabalho e Ministro do Trabalho (1994-1999), pelas interessantes discussões que aceitou travar comigo sobre o tópico e principalmente por me ter dado a oportunidade de partilhar com ele os seus posicionamentos como governante e como cidadão.
5. A Sua Excia. Soares Nhaca, Governador da Província do Maputo e ex-Secretário-Geral da Organização dos Trabalhadores Moçambicanos-Central Sindical, pelas leituras pessoais que de forma aberta me proporcionou, relacionadas com o passado, o presente e o futuro do movimento sindical em Moçambique.
6. Ao Sr. Dr. João Loforte, 1º Presidente da Comissão Consultiva do Trabalho, com quem discutí em pormenor e com muita paciência da sua parte, a génese da CCT, as suas fases e os seus momentos mais críticos.
7. A todos os actuais actores principais da CCT, em especial o Sr. Dr. Alcino Dias, que aceitaram conversar comigo sobre o meu trabalho, na sua qualidade de fontes primárias de informação relevante, que pela sua extensão os remetí à lista de entrevistados.
8. À Sra. Aventina Matavele, por me ter ajudado a arrumar o texto global para uma boa apresentação final do trabalho.

LISTA DE ABREVIACOES

CCT	Comissão Consultiva do Trabalho
OTM-CS	Organizao dos Trabalhadores Moçambicanos-Central Sindical
CONSILMO-CS	Confederao dos Sindicatos Independentes e Livres de Moçambique-Central Sindical
OIT	Organizao Internacional do Trabalho
CTA	Confederao das Associaoes Econmicas de Moçambique
SNJ	Sindicato Nacional dos Jornalistas
SNP	Sindicato Nacional dos Professores
ILO	International Labour Organization
AGRIGAZA	Associao dos Agricultores de Gaza
SADC	Southern Africa Development Cooperation
USAID	United States Agency for International Development
BR	Boletim da República
FMI	Fundo Monetário Internacional
SLIM	Sindicatos Livres e Independentes de Moçambique
OGE	Orçamento Geral do Estado
ONP	Organizao Nacional dos Professores
CFM	Caminhos de Ferro de Moçambique
TVM	Televisão de Moçambique
TDM	Telecomunicaoes de Moçambique
BCM	Banco Comercial de Moçambique
AVN	Agregando Valor  Negociao

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. PREMISSAS

Em qualquer organização social, política, económica ou religiosa, os seus diferentes membros são à partida portadores de interesses que se não são conflitantes, todavia são normalmente diferentes. Alargando a visão para uma dimensão ambiental de cada organização, de novo encontramos conflitos entre cada organização e as outras, originados pela natureza dos seus interesses nem sempre coincidentes. Como então se explica que a maioria das organizações não colapsa e sobrevive num ambiente de conflitos e mudança?

Esta realidade mostra como a tarefa dos gestores está orientada fundamentalmente para a conciliação de interesses, com vista a minorar, se não mesmo eliminar os conflitos e lograr alcançar os objectivos que cada organização (i.e. os seus membros) definiu. Esta complexa função é levada a cabo pelos gestores, entre outros meios, pela via da negociação permanente com todos os *stakeholders* da organização.

De facto, os gestores modernos passam a maior parte do seu fundo de tempo de trabalho em negociação com os seus parceiros, o que torna a negociação um processo que qualquer gestor deve conhecer e dominar, para poder garantir o sucesso da organização que gere.

Neste sentido, o objectivo deste Trabalho de Licenciatura em Gestão é estudar a negociação como parte integrante do processo da gestão moderna e estabelecer as ligações entre o modelo teórico de negociação e a prática, através do estudo do caso da concertação social em Moçambique, consignada na Comissão Consultiva do Trabalho (CCT). Esta comissão tripartida integra os sindicatos de trabalhadores, as associações dos empregadores e o governo.

Neste trabalho estuda-se a negociação como método de resolução de conflitos, destacando-se os vários modelos que a literatura oferece. Faz-se também a descrição das várias fases de um processo negocial, identificando claramente os objectivos de cada fase. A negociação colectiva no contexto das disputas entre empregadores e trabalhadores em geral é abordada. O estudo do caso da CCT permite tirar ilações sobre a relação entre os modelos de negociação teóricos e o modelo usado na CCT.

Este estudo leva à conclusão de que:

- a CCT segue um modelo *Win-Lose* de negociação e ela está desfasada do conteúdo da lei que a cria, pois nas suas discussões enfatiza a fixação do salário mínimo, relegando as outras questões do seu escopo a um plano colateral, incluindo a promoção da discussão e celebração de acordos colectivos ao nível das empresas;
- a representatividade das partes (à excepção do governo) em relação aos constituintes é questionável donde se conclui da sua frágil legitimidade para advogar em nome dos "seus constituintes";
- o orçamento dotado ao financiamento do órgão é irrisório e limitativo, pois suporta apenas os custos administrativos do seu secretariado, deixando de parte o desenvolvimento da capacidade institucional das partes; e
- há necessidade de reformular a lei, a designação e a estrutura orgânica da CCT, reforçar o seu orçamento de modo a adequá-la à fase actual, dotando-a de uma autonomia patrimonial, administrativa e financeira efectiva.

2. JUSTIFICAÇÃO DO TRABALHO

Entre 1987 e 1999 os processos negociais mais importantes que influíram na vida do país e dos cidadãos foram sem dúvida os seguintes:

- as negociações de paz que culminaram com a assinatura do Acordo Geral de Paz (AGP) em Roma em 1992, pondo fim à guerra civil e abrindo caminho para as 1^{as} eleições multipartidárias (1994);
- as negociações entre o governo e as instituições de Bretton Woods (Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial) para obter apoio económico e financeiro que levaram o governo a adoptar e implementar o PRE e a sua filosofia liberalista; e
- as negociações tripartidas ao nível da CCT que permitiram prevenir convulsões sociais que poderiam ter resvalado em tensões políticas provocadas pelo galopante crescimento do custo de vida no período, e assim perigar o processo de aprofundamento da democracia.

O nível de envolvimento de qualquer destes processos releva a importância da negociação como instrumento de gestão de recurso indispensável, sobretudo num ambiente de mudança, como aquele que caracteriza o período 1987/1999.

Na verdade os gestores actuais, quer queiram quer não, vêm-se permanentemente na contingência de negociar, além dos salários e condições de trabalho com os seus trabalhadores, preços com os seus fornecedores e clientes, juros e moratórias com os bancos, seguros com as suas seguradoras, legislação com as autoridades legislativas e administrativas; enfim, um sem número de aspectos envolvendo parceiros com diferentes interesses e nas mais variadas áreas de formação e conhecimento. Os gestores são de facto pessoas que têm de "aprender a negociar negociando" com pessoas sobre assuntos da mais complexa matriz que se pode imaginar.

O estudo do caso CCT afigura-se apropriado pois contém todos os aspectos da negociação entre os trabalhadores e os empregadores bem como elementos sobre a participação do governo no processo. Ao enfatizar este tipo particular de negociação não se pretende relegar todos os outros a um plano secundário. Com efeito, existe uma relação dinâmica entre todos eles e todos acontecem mais ou menos ao mesmo tempo e todos os dias.

3. CONTEXTO HISTÓRICO DA NEGOCIAÇÃO NAS RELAÇÕES LABORAIS EM MOÇAMBIQUE

Com a introdução do Programa de Reabilitação Económica (PRE) em Moçambique (1987) o Estado Moçambicano “divorciou-se” das empresas. Num contexto de economia de mercado, estas tiveram que assumir o seu papel de produtoras e distribuidoras de bens e serviços sem a intervenção directa do Estado. Os efeitos colaterais das medidas de reestruturação económica, com destaque para a subida do custo de vida, cedo provocaram um mal estar generalizado no seio dos trabalhadores. O nível de salários tornou-se incompatível com o custo de vida. Por outro lado, as empresas não estavam preparadas para pagar salários mais altos, que estivessem ao nível das exigências dos trabalhadores. Estavam assim criadas todas as condições para a eclosão do conflito básico entre os trabalhadores e os empregadores.

As primeiras manifestações do conflito eram reivindicações gerais apresentadas nos desfiles e comícios do 1º de Maio, Dia Internacional do Trabalhador, e dirigidas por um único sindicato: a Organização dos Trabalhadores Moçambicanos (OTM).

A situação evoluiu para o nível de paralizações laborais (greves) dispersas, não concertadas e sem expressão. Alguns trabalhadores organizaram-se em novos sindicatos a que chamaram Sindicatos Livres e Independentes de Moçambique (SLIM) alegadamente porque a OTM era uma organização com forte ligação umbilical ao partido único no poder (Frelimo) e portanto incapaz de defender eficazmente os interesses dos trabalhadores, especialmente quando estes pusessem em causa os interesses partidários.

As mudanças no mundo em direcção a sociedades mais abertas e liberais decorrentes do fim da guerra fria, contribuíram para que mudanças semelhantes ocorressem em Moçambique. A constituição de 1990, no seu artigo 76, abriu caminho para a liberdade de associação, ao abrigo da qual se constituíram os SLIM e as associações de empregadores que vieram dar nova roupagem à sociedade civil no contexto das relações trabalhadores-empregadores.

A CCT surge assim, por um lado como reflexo do crescimento do movimento sindical, e por outro, do crescimento do próprio empresariado nacional, que vêem neste fórum uma instituição apropriada para a resolução dos seus diferendos através da negociação.

4. IMPORTÂNCIA DAS NEGOCIAÇÕES NA CCT

O crescimento do movimento sindical é uma faca de dois gumes: ele pode levar a uma abordagem racional das questões laborais e nesse sentido promover o bem-estar social dos trabalhadores; assim como pode, por outro lado, levar ao colapso das empresas por excessivas exigências dos trabalhadores que as empresas não podem satisfazer, acabando por prejudicar os próprios trabalhadores, quando as empresas têm que fechar.

Com efeito, é importante que tanto os trabalhadores como os empregadores ou gestores compreendam da mesma maneira a negociação e a sua necessidade. Ela funciona como "almofada" para as tensões sociais que podem advir de uma concertação inicial mal conduzida ou desfasada da realidade. Adicionalmente, convém não perder de vista que a falta de concertação social abre caminho para as greves, para a violência, para a instabilidade e, em última análise, para a perturbação negativa das variáveis macroeconómicas do crescimento económico, o que não é de todo desejável.

Em conclusão, a importância das negociações na CCT reside no seu papel de negociar os conflitos existentes entre os trabalhadores e o patronato e prevenir os futuros, na proporção em que podem prejudicar a economia do país, onde a participação do governo credibiliza o fórum.

De facto, a negociação tem que ser vista como um binómio em que por um lado temos os empregadores e trabalhadores, e por outro o governo. Do lado dos empregadores e trabalhadores a negociação deve ser abordada como um instrumento fundamental para ambas as partes. Do lado do governo, como regulador social supremo e responsável pelo

crescimento económico e bem-estar dos trabalhadores, este deve criar um quadro de normas capazes de facilitar e controlar a negociação, intervindo por vezes, quando as partes não chegam a acordo.

5. QUESTÕES A ESTUDAR *2.2.3*

Neste ponto arrolam-se as questões a estudar que permitem a análise do caso da CCT no contexto dos modelos de negociação que vão ser apresentados no capítulo II.

Embora não seja possível esgotar todas as questões no quadro deste trabalho, foi feito um esforço de seleccionar as mais relevantes, assim:

- a estrutura da CCT e o seu funcionamento;
- a caracterização das partes e a sua representatividade;
- a definição do conflito ou conflitos que opõem as partes;
- a relação de poder entre as partes em conflito;
- a preparação e a limitação das partes para a negociação dos conflitos;
- o processo de negociação: metodologia e fases;
- principais problemas e soluções encontradas;
- os acordos e o seu cumprimento;

6. ESTRUTURA E METODOLOGIA DO TRABALHO

Este trabalho é constituído por três capítulos. O 1º faz uma breve introdução ao tópico e apresenta as conclusões-chave do trabalho resumidas. O 2º capítulo é dedicado à revisão da literatura sobre a negociação e resolução de conflitos, enfatizando as diferentes abordagens sobre o tópico e faz ainda um enfoque sobre as fronteiras da negociação, assumindo que ela nem sempre produz soluções para toda a categoria de diferendos. O 3º capítulo apresenta o caso da CCT como uma aplicação dos conteúdos teóricos

escalpelizados no 2º capítulo, analisa e interpreta os resultados da pesquisa, discute as conclusões do trabalho e faz recomendações para a melhoria da comissão.

Para estudar este assunto foi feita em primeiro lugar uma revisão da literatura, que consistiu na consulta de vários livros e ensaios que tratam desta matéria, além de visitar alguns *sites* na Internet com o mesmo propósito.

Depois escolheu-se um caso, que é *per se* uma das metodologias usadas em ciências sociais para estudar um determinado fenómeno ou processo (Schütte, Schwella e Fitzgerald, 1995:2-10; Gil, 1989:58-60). Tratando-se de um processo que começou há relativamente pouco tempo, não passou ainda tempo suficiente para os próprios actores principais sistematizarem os acontecimentos e constituírem arquivos lógicos para consulta.

Assim, para o estudo deste caso, foram usados dois métodos de pesquisa:

- pesquisa documental, que consistiu no estudo de actas, relatórios, memoranda e documentação avulsa da CCT, bem como de informação disseminada por diferentes órgãos de informação; e
- entrevistas directas aos chefes das partes que integram a CCT e o seu presidente, com base num guião previamente preparado contendo perguntas abertas e fechadas relacionadas com as questões a estudar definidas.

O método de análise dos resultados utilizado consiste na comparação simples do modelo teórico (que pode ser individualizado comparando as propostas dos vários autores) e o "modelo" adoptado pela CCT, isto é, elementos do modelo teórico que podem ser encontrados na CCT. O volume de desvios em relação ao modelo teórico deve permitir concluir se se está ou não em presença de uma negociação "produtiva". De resto, esta comparação permite também verificar se o modelo que emerge da literatura é eficaz para "ler" a realidade adequadamente, neste caso da CCT, ou se não será necessário "inventar" um outro modelo.

7. DESENVOLVIMENTO ULTERIOR DA PESQUISA

Para aprofundar a análise que se faz da CCT concerteza mais teria de ser feito, nomeadamente entrevistar um número maior de actores directos e indirectos do processo e não apenas aos seus representantes, como aqui foi feito. A questão da representatividade das partes é de capital importância, pois dela depende a legitimidade de a CCT negociar ou não em nome dos "seus constituintes". O estudo de órgãos afins no mundo e na região em que Moçambique se integra em particular, seria um valioso contributo que permitiria fazer comparações com a CCT e dela fazer uma leitura mais objectiva. Um trabalho com tais metas requereria naturalmente recursos de tempo e financeiros adicionais.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA NEGOCIAÇÃO

1. NEGOCIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: CONCEITOS

Antes de iniciar a dissertação sobre o tema proposto, convém *a priori* fazer a definição de alguns conceitos-chave que irão frequentemente aparecer, nomeadamente conflito, negociação e resolução. Infelizmente não existe uma única definição para cada conceito, aliás, como disse Shakespeare, "o que é que há num nome? O que nós chamamos rosa poderia cheirar a doce se tivesse outro nome". Assim, neste capítulo apresentam-se as definições mais comumente aceites, e mantendo coerência com o tópico em discussão, enfatizam-se as suas principais diferenças.

1.1. CONFLITO

O conflito é uma noção tão antiga quanto o próprio homem, sendo por vezes percebido e outras vezes não. Ele sempre existiu e existe. 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 há um conflito de direcção, mesmo que o choque possa ainda não ter ocorrido (De Bono, 1991:5).

Aliás Anstey (1991), tal como definido por De Bono, diz que o conflito existe numa relação quando as partes acreditam que as suas aspirações não podem ser alcançadas simultaneamente, ou percebem a divergência nos seus valores, necessidades ou interesses (conflito latente) e deliberadamente empregam o seu poder num esforço para vencer, neutralizar ou eliminar um ao outro para proteger ou fazer avançar os seus interesses na

interacção (conflito manifesto) (Finnemore, 1997:17). Tendo em conta que o conflito manifesta-se pelo comportamento dos seus actores, uma outra forma de defini-lo será através das suas características:

- representa uma parte da interacção entre duas ou mais pessoas ou entre grupos;
- a interacção é dinâmica, isto é, ela muda constantemente para acomodar *inputs* e mudanças no ambiente;
- tem um elemento negativo por causa da natureza tipicamente competitiva da interacção e por causa da sua inabilidade para afectar correctamente meios e recursos disponíveis;
- o seu carácter emocional negativo é associado com comportamentos igualmente negativos, como por exemplo, antagonismo, agressão, ameaças, hostilidade e falta de cooperação; e
- a interacção pode ser tanto verbal como não-verbal (Nel, 1997:147).

O conflito visto apenas do seu lado negativo pode ser considerado um perigo para a sociedade. Ele pode provocar a destruição dos meios e recursos pelas partes conflitantes e, em último caso, a destruição das próprias partes porque é da natureza humana a recusa de perder interesses ou valores a favor de outrem. Esta visão tradicional de conflito sugere que o melhor seria evitá-lo. Contudo, as pessoas ou grupos podem usar o próprio conflito, portanto sem evitá-lo, como força motora para conduzi-lo a níveis mais altos de desempenho, através de entendimentos que eles próprios podem arranjar. Isto acontece porque "o conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte afectou ou está em vias de afectar negativamente os seus interesses" (Robbins, 1998:434).

Kheel (1999) enfatiza os elementos "diferença" e "interesse" e define o conflito ou disputa como qualquer diferença entre duas ou mais pessoas emergente de alguma "coisa" que uma pessoa quer da outra. A pessoa pode ser individual ou colectiva tal como

uma empresa, um sindicato, uma instituição do governo e até uma nação em si. A "coisa" pode ser qualquer debaixo do sol.

Corroborando Kheel, Kennedy (1991:75) entende o conflito como

uma razão para se negociar: pontos de vista, diferenças, crenças, atitudes, interesses, acções, desejos, necessidades, aspirações, intenções, esperanças, disposições, expectativas, participações, soluções e comportamentos. Competição entre partes, por um recurso escasso, seja ele tangível (terra, dinheiro, bens e serviços) ou intangível (poder).

Em conclusão, o conflito representa simultaneamente uma ameaça e uma oportunidade para as pessoas ou organizações. Por um lado os conflitos são uma ameaça quando degeneram em situações que implantam instabilidade nas organizações, impedindo-as de funcionarem normalmente para realizarem os seus objectivos. Isto representa sem dúvida um défice no bem-estar da sociedade em todos os seus aspectos. Por outro lado os conflitos, quando passam de latentes a manifestos, são uma oportunidade na medida em que pressionam as partes litigantes a procurarem soluções "sociais" melhores, no verdadeiro sentido paretiano, isto é, em que as partes ficam ambas melhor depois da resolução do conflito do que antes, ou pelo menos uma fica melhor sem afectar negativamente a outra. No sentido em que os conflitos são uma ameaça, interessa a sua resolução, na perspectiva da oportunidade que eles oferecem para um melhor ambiente.

1.2. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

As pessoas (colectivas ou singulares) inserem-se em diferentes contextos ou esferas de convivência donde decorre uma variedade de conflitos, familiares, académicos, laborais, político-ideológicos, militares, internacionais ... qualquer que seja o tipo de classificação que se adopte.

As organizações ou pessoas individualmente recorrem em geral a três formas diferentes para gerir os conflitos, quer lidando com os problemas de tal forma que não degenerem em conflitos (prevenção); quer diminuindo o número, a intensidade e a duração dos conflitos (redução); ou ainda terminando-os através da adopção de soluções que satisfaçam as partes envolvidas (resolução) (Potter-Efron, 1998:6-8).

Dada a inevitabilidade da ocorrência de conflitos por eles serem parte intrínseca da natureza humana, a resolução de conflitos é a forma mais comum de gestão de conflitos e por isso muito mais importante que a sua prevenção ou a sua redução. Aliás se a redução de conflitos cabe perfeitamente no contexto da prevenção e de certo modo a própria redução da intensidade não é mais do que uma resolução parcial, então parece óbvio que se pode condensar as três formas de gestão de conflitos preconizadas por Potter-Efron numa única forma: a resolução.

"A resolução de conflitos pode ser 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" (Moore, 1996:3). Kheel (1999) propõe que resolver um conflito é levá-lo ao fim. Todavia, ele sublinha que os conflitos podem ser abandonados por uma das partes, terminados à força ou voluntariamente por via de negociação, mediação ou arbitragem.

"A resolução de um conflito provém de um pensamento construtivo conducente a um resultado que satisfaz ambas as partes. Não é apenas uma tolerância ou aceitação do resultado obtido, mas a visão por ambas as partes dos benefícios positivos dele decorrentes" (De Bono, 1991:75).

No seu aspecto psico-sociológico, "a resolução de conflitos é uma expressão da mais elevada responsabilidade pessoal, social e política; um antídoto da desonestidade e injustiça, um meio efectivo de promover a mudança social, e algumas vezes o único meio de exprimir oposição a políticas e práticas de que não gostamos" (Cloke e Goldsmith, 1999:14).

A prática da resolução de conflitos data desde que existe o conflito, portanto desde que o ser humano existe. A forma mais primitiva da prevenção de conflitos é o amor, aliás a Bíblia ensina que devemos "amar o próximo como nos amamos a nós próprios" e acrescenta que são "bem aventurados os fazedores da paz" e, Shakespeare especifica que são "bem aventurados os fazedores da paz na terra".

Segundo Sopoelstra e Pienaar (1996:23), além da negociação, que é a mais importante, as outras formas de resolução de conflitos a considerar são:

- a força (removendo o objecto do conflito ou o opositor pela força);
- a ameaça do uso da força, que pode ser verbal;
- a comunicação através de terceiros; e
- ignorar o conflito.

Moore (1996:6-14) é mais exaustivo e apresenta um continuum de gestão e resolução de conflitos cujos extremos são por um lado, o uso da força, e por outro, o evitar o conflito, assim:

- evitar o conflito;
- discussão informal e resolução do problema; e
- negociação;
- mediação;
- decisão administrativa;
- arbitragem;
- decisão judicial;
- decisão legislativa;
- acção directa não-violenta; e
- violência.

Estas diferentes abordagens da resolução de conflitos existem descritas em diversa literatura. Todavia para o propósito deste trabalho, interessa sobretudo abordar a

negociação com detalhe, reservando para cada uma das alternativas à negociação propostas por Moore uma brevíssima descrição:

- Gerir o conflito evitando-o é a situação em que se ignora o conflito. As partes agem assim ou "porque não consideram a questão assim tão importante, ou falta-lhes o poder para forçar a mudança, ou ainda porque não acreditam que a situação pode ser melhorada ou mesmo porque elas não estão preparadas para negociar" (Moore, 1996:6). É uma situação de *laissez passer, laissez faire* que mais não faz do que fazer de conta que não há problema até chegar a um estado em que a pressão sobre as partes é tão grande que acaba levando as partes a discutir e resolver o problema informalmente.
- A discussão informal e resolução do problema "é a que mais frequentemente acontece no dia-a-dia para resolver diferendos mais ou menos de modo satisfatório para ambas as partes ... ou então eles exacerbam-se até ao nível de disputa", cuja resolução careceria de uma negociação (ibidem).
- A mediação surge quando a negociação sozinha não produz acordo. Segundo Nieuweijer (1988) 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.

Contudo, Moore (1996:8) acrescenta mais alguns aspectos:

A mediação surge quando as partes por si próprias não conseguem dialogar e recorrem a uma terceira pessoa para viabilizar a negociação. Esta terceira pessoa é investida pelas partes de poderes limitados ou nenhuns de decisão. A função primária da terceira pessoa a que se chama mediador é conduzir as partes litigantes a alcançar de livre vontade um acordo mútuo que termine o conflito ou faça a gestão positiva das diferenças. Um dos problemas que emerge da mediação é a dificuldade de eleger o mediador porque além de ele 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 situações de conflito, em que praticamente é impossível não tomar partido.

- A abordagem administrativa difere da mediação porque não implica que o "mediador" seja aprovado pelas partes em disputa e, acima de tudo, ele está acima das partes e investido de poderes para decidir. Esta abordagem é típica de conflitos que ocorrem dentro de uma organização, onde os órgãos hierarquicamente superiores resolvem os conflitos aos níveis inferiores da estrutura organizacional.
- A arbitragem é um processo em que "as partes em disputa pedem a ajuda de uma terceira parte imparcial e neutra para tomar uma decisão por elas sobre uma questão em disputa, podendo essa decisão ser de natureza consultiva ou vinculativa" (Moore, 1996:9). Apesar de tanto a mediação como a arbitragem envolverem voluntariamente uma terceira instância, "a diferença entre uma e outra relaciona-se com o controlo da solução final: enquanto que na mediação esse controlo continua na mão dos negociadores, ou seja, são eles que decidem em última análise se aceitam ou não um determinado acordo facilitado ou proposto pelo mediador, na arbitragem essa decisão final é tomada pela instância arbitral" (Jesuino, 1996:127).
- "A abordagem judicial é aquela em que há intervenção de uma autoridade institucionalizada e socialmente reconhecida numa disputa" (Moore, 1996:9). Esta alternativa envolve portanto tribunais, juízes, jurados e advogados na resolução de conflitos entre as partes. O seu preço é alto e a natureza da solução do conflito é tal que geralmente uma das partes sai a perder e outra a ganhar porque não há a preocupação de conciliar os interesses das partes, mas tão somente a de determinar quem tem razão e quem não a tem; muito raramente há situações de meio-termo.
- Moore (1996:10) admite a abordagem legislativa que é muito mais abrangente que a judicial, 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.
- A acção directa não-violenta pode ser definida como uma "acção activa ou passiva de uma pessoa ou grupo que force um opositor a agir de uma determinada maneira desejada" (Sharp, 1973: citado por Moore, 1996:11).

Um dos exemplos mais eloquentes desta abordagem de resolução de conflitos é a desobediência civil dirigida por Ghandi na Índia durante a luta pela independência. Apesar do aparente masoquismo dos protagonistas da acção directa não-violenta (porque eles sofrem na carne e no espírito os efeitos desagradáveis por exemplo de fazer uma greve de fome ou de se incendiar numa praça pública), há por detrás disso uma grande dignidade que acaba chamando a atenção do opositor à premência da reivindicação e à necessidade de ele mudar de posicionamento sobre a razão do pleito.

- Finalmente, há violência ou coersão física quando nenhuma das alternativas já apresentadas resulta num acordo. Normalmente ela é a opção 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 na forma de greves que envolvem vandalização de propriedades, agressões físicas mútuas entre os litigantes, guerras, etc. Uma situação de olho por olho e dente por dente que, parafraseando Ghandi, levaria a um mundo sem olhos nem dentes!

1.3. NEGOCIAÇÃO

"A negociação é o processo que utilizamos para satisfazer as nossas necessidades quando alguém controla o que queremos" (Maddux, 1991:14). Esta noção mostra a susceptibilidade de "o que queremos" não estar necessariamente nas nossas mãos e obrigar-nos a negociar para poder obtê-la. Shister (1997:2) integra mais elementos e define a negociação como o "processo pelo qual pelo menos duas pessoas (ou partes) procuram fazer acontecer algo. Para serem bem sucedidas, ambas as partes têm que estar de acordo com a resolução. Isto é contudo apenas o começo. Ambas as partes devem também cooperar na implementação do «contrato» que elas aceitaram". De facto uma boa negociação deve ser capaz de conduzir a um acordo que contenha necessariamente elementos que assegurem a recíproca implementação pelas partes.

Enfatizando a natureza psico-sociológica das partes, a definição de negociação pode ter uma dimensão ainda mais profunda, descrevendo-a como

... uma relação de regateio entre partes que têm um conflito de interesses percebido ou real. Os participantes juntam-se voluntariamente numa relação temporária orientada para se educarem mutuamente acerca das suas necessidades e interesses, para trocar determinados recursos ou para resolver questões menos palpáveis como a forma que as suas relações vão tomar no futuro ou os procedimentos pelos quais os seus problemas vão ser resolvidos (Moore, 1996:8).

Ao nível meramente operacional, "a negociação é um processo no qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e tentam entrar em acordo sobre a taxa de câmbio para eles" (Robbins, 1998:449). Kheel (1999) define negociação como "algo sobre o *status quo*", pois "se ambas as partes estiverem satisfeitas com as coisas como estão, então não há nada a negociar".

Para Fisher e Ury (1991:XVII), "quer gostemos ou não, nós somos negociadores. A negociação é um facto da vida ... É um meio básico de obtermos o que queremos dos outros. É uma comunicação recíproca desenhada para alcançar um acordo quando nós e a outra parte temos alguns interesses que são partilhados e outros que são opostos."

A negociação só tem cabimento quando pelo menos um ou parte dos interesses em jogo não são partilhados por ambas as partes. No caso extremo em que os interesses das partes coincidem, não há lugar para a negociação, mas sim cooperação. No outro caso extremo em que uma parte impõe a sua vontade à outra parte, também não haverá negociação. Estaríamos numa situação de violência, um extremo típico do continuum de Moore. A negociação entendida assim, "ocorre quando alguém tem algo que nós queremos e nós estamos preparados para negociá-la e vice-versa" (Heller e Hindle, 1998:562).

Desta feita, o requisito básico para que haja negociação é que existam cumulativamente as partes, a matéria de desacordo e a vontade de embarcar num processo negocial. Daqui

decorre que a "negociação é um processo através do qual as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado "(Steele, Murphy e Russil:4). Ao nível mais abrangente significa que se as partes chegaram a um acordo que lhes satisfaz partindo das suas diferenças, é lógico que a sociedade ganha, isto é, no cômputo final ela fica num estado de maior satisfação.

O aspecto satisfação das partes depois da negociação é de capital importância, sob pena de o acordo alcançado não vingar. Por isso os defensores das correntes mais modernas sobre negociação como Albrecht e Albrecht (1995:38) são peremptórios em definir a negociação como um "processo utilizado para alcançar o intercâmbio de valor capaz de satisfazer os interesses de todas as partes envolvidas", facto que realmente deve acontecer depois da negociação.

A definição anterior enfatiza a satisfação das partes a jusante da negociação. A montante, o aspecto volitivo das partes não pode ser descurado. Com efeito,

Negociação é essencialmente um processo em que as partes envolvidas num conflito, ou enfrentando um problema comum, procuram um acordo mutuamente aceitável ou método para resolver as suas diferenças ... Deve reconhecer-se que a tendência para usar a negociação para disputar ou resolver conflitos não é automático. Para usá-la eficazmente, as pessoas requerem não só conhecimento e perícia para usar o processo, como também devem querer usá-la...Ela é pois uma escolha estratégica feita pelas partes conflitantes (Pretorius, 1993:17).

Quando as partes não querem negociar nada de positivo pode acontecer numa situação de conflito. A propósito do conflito dos Grandes Lagos cujas negociações não estão a resultar e comparando-o com o conflito moçambicano que culminou com a assinatura do AGP, Aldo Ajello opina que "... o problema de fundo é que a condição fundamental que existia em Moçambique e não existe hoje nos Grandes Lagos é esta vontade de paz.

Nos Grandes Lagos o povo quer a paz, mas os grupos dirigentes políticos estão convencidos de que a guerra serve os seus interesses mais do que a paz ... "(*Notícias, 2000, Mar, 27*).

Na verdade no caso do conflito moçambicano a vontade das partes existia. Por um lado "as autoridades moçambicanas haviam reconhecido que a Renamo não podia ser derrotada somente por meios militares", por outro lado, "ela (a Renamo), embora ainda extremamente hostil ao governo moçambicano, estava séria quanto à vontade de acabar com a guerra por causa da fadiga conflitual" (Vines, 1996:120 e 122). Não se pode deixar de mencionar também que a vontade das partes beligerantes negociarem foi naturalmente pressionada pelo fim do apoio da Rodésia e da RSA à Renamo e do apoio da extinta União Soviética ao governo. Todos os factores eram favoráveis para que a vontade de negociar se manifestasse rápida e inequivocamente.

1.3.1. A NEGOCIAÇÃO COLECTIVA NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES LABORAIS

Para o propósito deste trabalho, os conflitos relevantes são os conflitos emergentes das relações laborais, entre empregadores e trabalhadores. Os conflitos laborais são aqueles que opõem os trabalhadores aos empregadores em matérias como salários, despedimentos injustos, pensões, segurança no trabalho, entre outras condições gerais e especiais de trabalho.

As fontes destes conflitos são:

- a natureza quase-política dos sindicatos;
- o *status* dos representantes das partes;
- as relações que existiram no passado entre elas, as quais podem influenciar fortemente o grau de cooperação e conflito que está presente nas actuais relações industriais;
- a legitimidade percebida por cada uma das partes sobre a outra;

- factores de personalidade dos líderes-chave (estes jogam um papel importante); e
- a ênfase nos aspectos conflitivos ou cooperativos dos problemas (Nel, 1997:150);

A negociação ao nível dos conflitos laborais é feita através dos representantes das partes. Os trabalhadores são representados pelos sindicatos ou centrais sindicais. Os empregadores pelas associações ou confederações de associações de empregadores. Neste contexto a negociação não é de interesses específicos de cada trabalhador ou empregador, mas sim de interesses do sindicato ou da indústria no seu todo. A negociação é, pois, colectiva porque trata de questões da colectividade e não dos membros dos grupos individualmente.

Assim, a "negociação colectiva é a interacção directa deliberada num processo de troca económica entre trabalhadores e empregadores cujo objectivo é chegar a um acordo mutuamente aceite pelas partes, o qual define ou redefine os seus termos de interdependência" (Nel, 1997:154-5).

Segundo Spoelstra e Pienaar (1996:6) "a negociação colectiva ocorre quando duas ou mais partes constituídas por grupos de pessoas actuam colectivamente com o propósito de chegar a um acordo em matérias de interesse ao grupo como um todo, podendo as partes ser representadas por agentes ou representantes por elas indicados".

Esta definição abre a possibilidade de profissionalização da negociação, uma vez que as partes podem conferir mandato a especialistas no assunto, desde que lhes indiquem claramente as matérias a negociar e as fronteiras ou margens de negociação de que dispõem.

No contexto social e/ou organizacional, a negociação colectiva ou intergrupo "diz respeito às situações que opõem dois ou mais grupos, podendo ter lugar entre todos os

membros dos grupos, mas o habitual é que envolva representantes mandatados para efectuar a negociação" (Jesuino, 1996:107).

Existem dois métodos de negociação colectiva em função do plano onde ocorrem:

- ao nível da empresa ou estabelecimento, opondo os gestores ou donos da empresa ao sindicato (situação mais comum nos países em desenvolvimento);
e
- ao nível do ramo de actividade ou profissão, opondo um sindicato a uma associação de empregadores ou a um grupo de empregadores (OIT, 1996:18-19).

Embora os dois tipos de negociação colectiva "tratem geralmente assuntos como emprego, salários, duração do trabalho, prémios, indemnização por rescisão de contrato [...] o primeiro tipo discute uma porção menor dessas questões" (ibidem), em parte por um problema de capacidade em relação a uma negociação colectiva de nível do ramo de actividade, que é maior que a empresa.

Para Fashoyin (1998:30), "em países como África do Sul, Swazilândia, Zâmbia e Zimbabwe ... a negociação colectiva atingiu uma larga aceitação ... ao passo que em outros como Malawi, Namíbia, Lesotho e Moçambique, a negociação colectiva não existe no sentido real, como resultado de obstáculos internos e externos. Apenas se pode dizer que o potencial para a negociação colectiva é promissor, apesar de a base industrial ser muito baixa em cada caso e os empregadores serem muitas vezes não totalmente receptivos à ideia de se engajarem em relações negociais com os trabalhadores".

No entanto, o desenvolvimento das relações industriais é maior quando se trata de negociações entre patronato e trabalhadores. Geralmente cada uma das partes recorre aos seus próprios meios para pressionar a outra parte a fazer concessões. Os trabalhadores fazem greve, assim eles perdem salários, mas os patrões também perdem a possibilidade de fazer lucros. Além disso, podem descapitalizar-se e perder dinheiro pois máquinas

paradas são um investimento improdutivo. Por sua vez os patrões pressionam com a ameaça de *lockout* (eles perdem os lucros, mas também os trabalhadores perdem os seus salários). Diga-se de passagem que o *lockout* é proibido em quase todos os países do mundo, incluindo Moçambique (Lei do Trabalho, Artº. 131).

A negociação colectiva culmina com a "concertação social, quando aquela falha levar as partes litigantes à celebração de uma convenção colectiva" (Jesuino, 1996:4).

Assim, "a concertação social é a continuação, é o prolongamento da negociação colectiva com assistência de uma terceira parte" (ibidem). Na concertação social a terceira parte é geralmente preenchida pelo governo porque " ... os governos e os parceiros sociais vêm a consultação tripartida como um mecanismo indispensável para se conseguir boas relações laborais, aumento da produtividade, assim como um meio para construir consenso em questões sócio-económicas que afectam as suas economias" (Fashoyin, 1998:45).

A negociação como processo mais importante de resolução de conflitos em todas as esferas da sociedade evoluiu ao longo do tempo, configurando modelos diferentes que se encontram desenvolvidos na literatura. No subcapítulo que se segue apresentam-se alguns desses modelos.

2. MODELOS DE NEGOCIAÇÃO

No mundo actual a resolução dos conflitos nas diferentes esferas da sociedade pela via da negociação, é influenciada por muitos factores de ordem social e psicológica, muitos deles de difícil identificação e interpretação. Alguns outros elementos de natureza cultural têm a sua quota parte de contribuição na formulação dos modelos que hoje são utilizados na negociação.

Esta fluidez da situação faz com que para cada caso não seja possível aplicar um modelo específico. Tal como só há pessoas específicas, as fronteiras entre modelos de negociação

não são precisas e muitas vezes a combinação de um ou vários modelos é inconscientemente utilizada para resolver um certo problema, numa situação específica.

Neste contexto a apresentação dos modelos que se faz não descarta os aspectos que os influenciam, tão somente enfatiza aqueles que os distinguem entre si, deixando os problemas das interfaces apenas levantados.

Há diferentes modelos de negociações formulados por diferentes autores. Neste trabalho admitimos e analisamos apenas as seguintes tipificações:

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

A escolha (consciente ou inconsciente) de um determinado modelo depende da situação de conflito objectiva, da atitude, isto é, da pré-disposição das partes e do capital de confiança que cada uma tem. Este, embora seja um dado no início do processo, é dinâmico e o seu aumento progressivo pode facilitar a mudança de modelo ao longo do processo.

2.1. A NEGOCIAÇÃO DESTRUTIVA (LOSE-LOSE)

Os modelos clássicos ou tradicionais de negociação (a destrutiva e a distributiva) pressupõem que as duas partes (singulares ou colectivas) em conflito, partem cada uma de uma posição pré-determinada. Isto é, cada uma das partes faz uma oferta na mesa das negociações. Todo o processo de negociação não é mais do que um jogo em que cada parte luta por manter a sua posição até ao fim, ou se possível conquistar mais pontos do adversário para melhorar a sua posição inicial.

Este pressuposto, segundo Maubert (1991:29-37), leva inevitavelmente a três situações possíveis:

- acordo impossível;
- negociação desnecessária ("acordo" possível). Acontecerá se as partes saem de posições iniciais que elas percebem como divergentes quando na realidade são qualitativamente iguais, acabando por chegar a "acordo" sem necessitarem de negociar já que de facto o acordo já existia (escondido); e
- acordo possível.

O modelo de negociação destrutiva é o da hipótese em que o acordo é impossível. Para ilustrar este modelo é usada uma combinação dos gráficos de Maubert (ibidem) e de Pretorius (1993:19).

Embora a fig.1 represente as posições das partes por pontos susceptíveis de deslocação ao longo da abcissa do gráfico de Descartes, ela não descreve de facto uma situação linear. A linearização do modelo pretende na verdade simplificar uma situação multidimensional, portanto complexa. Assim, o "ponto" de partida ou "posição" de um litigante deve ser entendido como hospedando muitas variáveis. Por exemplo numa negociação de uma mercadoria ou serviço, quando se diz que a "posição" inicial ou oferta de A é o preço x dessa mercadoria ou serviço, está subjacente que a "posição" de A, para além do preço x , inclui outros elementos como qualidade, prazo de entrega, modalidade de entrega, facilidades de pagamento, assistência pós-venda, descontos em futuras compras, etc., etc.

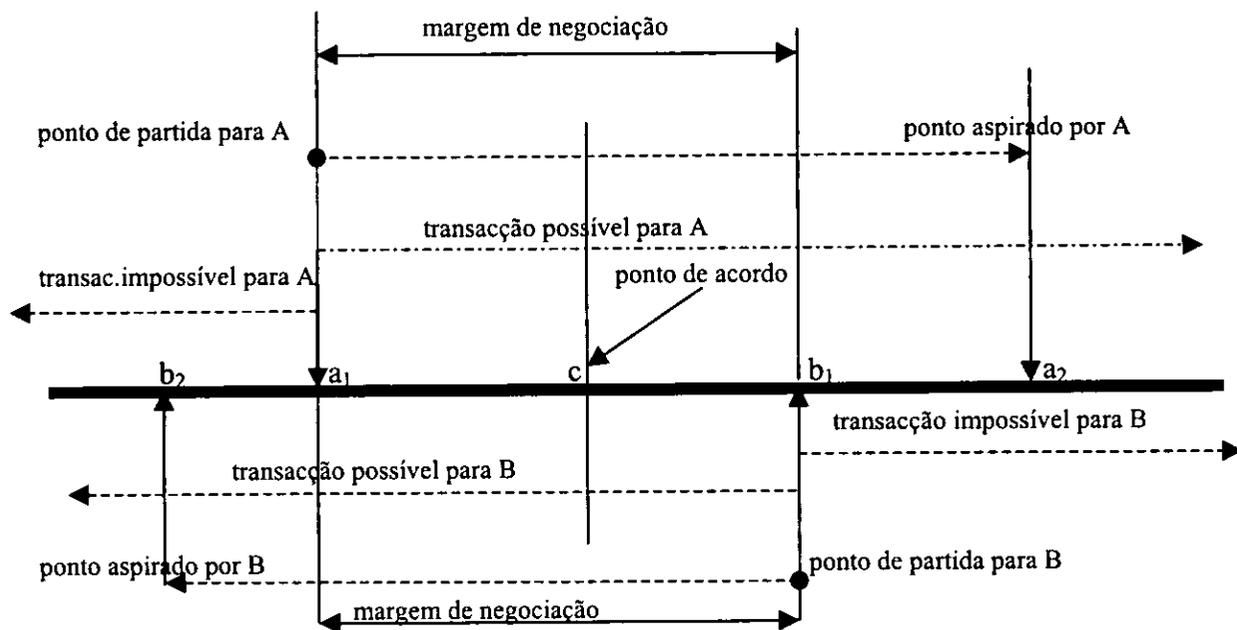


Fig. 1 (Adaptada pelo autor de Maubert , 1991 e Pretorius, 1993)

Como ilustra a figura 1, as partes A e B têm cada uma o seu ponto de partida e o seu ponto ideal ou de aspiração máxima. Assim, A gostaria de ir de a_1 para a_2 e B de b_1 até b_2 . O conflitante A não aceitará qualquer acordo que implique qualquer valor abaixo de a_1 , sua posição inicial, isto é, sua oferta máxima. Igualmente B não concordará em aceitar um valor abaixo de b_1 , que é a sua oferta máxima. De modo que tanto A como B dispõem de uma margem de negociação (onde podem regatear) que se situa entre a_1 e b_1 . Digamos que a margem de negociação consiste no espaço em disputa entre as partes.

No caso em que as duas partes são excessivamente truculentas e nenhuma das partes quer abrir mão das suas ofertas, isto é a_1 e b_1 , temos um colapso das negociações e portanto o caso em que as duas partes perdem (perde-perde). Não há por conseguinte qualquer acordo entre as partes.

2.2. A NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA (WIN-LOSE)

A negociação distributiva, ou ganha-perde, tal como a negociação destrutiva, caracteriza-se pelo começo das negociações com cada parte apresentando uma oferta inicial, a qual pretende ver melhorada em direcção ao seu ponto de aspiração ideal.

Neste modelo cada parte usa todas as artimanhas possíveis para conquistar do adversário mais território, mas sempre tendo em mente que o objectivo final é conseguir um acordo satisfatório (e nunca uma ruptura como no caso da negociação perde-perde). O sentido de acordo satisfatório aqui é na perspectiva paretiana, pois cada uma das partes percebe o acordo como uma vitória para si, pois as concessões que faz são para si substituídas por ganhos obtidos do adversário de valor superior às concessões feitas. A soma algébrica de ganhos e perdas é nula, razão porque alguns autores chamam a este modelo de modelo de resultados de soma nula.

Recorrendo de novo à figura 1, pode ler-se que um processo complexo de cedências mútuas levará o conflitante A a fixar a sua aspiração final em c , logicamente inferior à sua aspiração ideal a_2 , abrindo assim mão do espaço que vai de c a a_2 . Em relação a B, ele cede o espaço de c até b_2 (seu ponto ideal de aspiração). No reverso da moeda, ambas as partes ganharam algo mais em relação às suas ofertas iniciais. Assim, A ganha o espaço de a_1 até c e o seu adversário conquista o território de b_1 até c .

Este modelo assenta assim no princípio da distribuição de ganhos e perdas pelas partes, conseguida através da manipulação da margem de negociação em direcção a um ponto de acordo intermédio, equilibrado. Um aspecto importante a relevar neste modelo é que o que motiva cada uma das partes a negociar é o seu próprio interesse e a vitória que norteia cada negociador durante todo o processo.

Para identificar claramente este modelo, basta encontrar-lhe as seguintes características:

- cada lado adopta um posicionamento;

- concessões são extraídas ou capituladas;
- há uma atmosfera de combate ou de guerra psicológica;
- concessões mútuas vêm através da desistência de alguma reivindicação;
- a maior parte da negociação centraliza-se no regateio envolvendo uma única oferta ou um único preço;
- o vocabulário e a terminologia utilizados pelas partes negociadoras giram em torno de metáforas relacionadas com batalhas e agressão ou então desportos, sobretudo no caso de negociadores masculinos; e
- os sentimentos pós-negociação geralmente envolvem uma parte satisfeita e outra parte não-tão-satisfeita; algumas vezes ambas ficam infelizes e só, raramente, ambas ficam felizes com os resultados da negociação (Albrecht e Albrecht, 1995: 21-2); no caso extremo em que a relação de poder entre as partes é equilibrada. Neste modelo de negociação, segundo Stark (1994:8) há claramente um vencedor e um perdedor. E, mais importante do que isso, o perdedor jamais estaria disposto a encetar quaisquer negociações futuras com o vencedor. Numa negociação distributiva o problema fulcral é "a divisão pura e simples do bolo ... o conflito não é uma fonte de progresso possível, é um obstáculo a eliminar ... tudo o que um ganha o outro perde ...".

Este modelo tem vindo a sofrer muitas críticas porque na verdade mais do que resolver o conflito entre as partes, há a sensação de que apenas o minimiza, deixando uma parte significativa do conflito no estado latente, perigando as relações futuras das partes. Aliás, basta ver que ele enfatiza as diferenças e os interesses das partes, razão pela qual mesmo depois do acordo os conflitantes não ficam totalmente satisfeitos pelo facto de que não alcançaram os seus almejados óptimos.

2.3. A NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA (WIN-WIN)

Este modelo foi desenvolvido como alternativa ao modelo *Win-Lose*. A sua filosofia assenta essencialmente no reconhecimento de que as diferenças entre as partes de que



derivam interesses diferentes, podem ser resolvidas sem ignorá-las ou negá-las no proveito mútuo das partes.

Neste tipo de negociação, o negociador reconhece a outra parte como um parceiro legítimo a quem não contesta o direito de defender os seus interesses, mesmo se vão contra os seus próprios; mais do que uma atitude conjuntural, é já uma tomada de posição ética porque é admitir de imediato a diferença de apreciação, a diferença de pensamento e a diferença de interesses dos indivíduos, contrariamente ao princípio totalitário que só vê uma perigosa aberração em tudo o que é diferente. Dentro desta óptica, é pois lógico considerar os conflitos como inerentes à vida. Não se procura negá-los ou dissimulá-los ... Tratar-se-á de procurar a solução mais proveitosa para todos os interesses em presença, apoiando-se na crise vencida (Maubert, 1991:64).

O modelo de negociação integrativa ou *Win-Win*, ou ainda modelo de negociação baseado em princípios ou méritos, desenvolvido em Harvard pelos professores Ury e Fisher (1991:10-11) contrapõe-se de forma crítica ao modelo *Win-Lose* de enfoque em posições na medida em que assenta em quatro pontos básicos e inovadores, que são:

- separar as pessoas dos problemas;
- enfoque nos interesses, não nas posições;
- criar uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer; e
- insistir que o resultado seja baseado nalgum padrão objectivo.

Na acepção de 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 comunalidade de interesses em situações de conflito. Tenta reformular questões distributivas em questões integrativas ... a negociação integrativa leva à resolução do problema ...".

A grande fraqueza deste modelo é que requer à partida "uma combinação especial de elementos como atitudes, valores, auto-estima e assertividade, que muitas pessoas não possuem em abundância" (Albrecht e Albrecht, 1995:24).

Isto quer dizer que na prática este tipo de negociação não acontece frequentemente, embora Spoelstra e Pienaar (1996:9), admitam que "acontece todos os dias em organizações onde gestores negociam entre si orçamentos e projectos; onde gestores negociam com os trabalhadores; e onde representantes de empresas negociam com fornecedores, agentes, retalhistas os preços de compra e venda de bens e serviços".

Os pressupostos de que neste modelo ambas as partes só ganham (e nada perdem) sugere em parte uma situação em que não há conflito, a negociação perde o seu sentido de regateio de valores, torna-se numa sessão de cooperação das partes para melhor realizar os interesses comuns. É por isso que alguns autores consideram o modelo *Win-Win* uma fraude assim como sendo "o patriotismo o último refúgio de um salafrágio, então a negociação ganha-ganha seria o último refúgio do negociador manipulador" (Albrecht e Albrecht, 1995:24). Ou seja, não há diferença entre o político que junta as pessoas à volta do patriotismo como objectivo comum quando no fundo ele só pensa no poder por exemplo, e o negociador manipulador que usa o modelo ganha-ganha para enganar o seu opositor a acreditar que ambos ganham numa disputa, quando na verdade ele ganha sozinho o que quer. Para Lynch (1994:149-150), no seu contra-argumento,

O duplo ganhar não é apenas uma técnica de negociação elegante. Quando ganhar/ganhar é considerada uma técnica, os gerentes pensam nela em termos de teoria dos jogos, como uma partida de xadrez sem perdedores. A criação do duplo ganhar é bem mais do que uma técnica; é um princípio e um processo. Como um princípio, o duplo ganhar exige que negociadores e gerentes de alianças procurem continuamente soluções flexíveis que maximizem o ganho e o valor para ambos os parceiros. Como um processo, o duplo ganhar estabelece metodologias que procuram expandir o bolo, para encontrar soluções criativas e para proporcionar novos caminhos de oportunidades.

Deste modo estes autores sugerem um modelo que é verdadeiramente alternativo ao modelo *Win-Lose*, o modelo Agregando Valor à Negociação, ao invés do que eles consideram modelo "fraudulento" *Win-Win*, quando apresentado como alternativo ao modelo convencional *Win-Lose*.

2.4. O MODELO AGREGANDO VALOR À NEGOCIAÇÃO (AVN)

O modelo clássico distributivo tem sido muito criticado por "amarrar as partes às suas posições" em vez das "questões em disputa", transformando a negociação num mero "processo de competição de ideias" em vez de um "processo da sua melhoria" (Pretorius, 1993:30). A correlação de forças das partes dita o curso das negociações e conseqüentemente o tipo do acordo. Como a parte que detém mais poder é que manipula a margem de negociação, ela acaba sempre ficando com a maior fatia, disso resultando um mal-estar pós-negociações e as relações futuras das partes comprometidas.

É este facto que incentivou o desenvolvimento de modelos híbridos chamados Alternativas Criativas da Negociação Distributiva, que encerram basicamente as seguintes características:

- os objectivos da negociação têm em vista alcançar acordos que perpetuem as relações entre as partes;
- as estratégias para alcançar estes objectivos têm que ser incondicionalmente construtivas e separar as pessoas dos problemas; e
- a separação das pessoas dos problemas exige uma perspectiva que encara a negociação como decorrendo entre pessoas de valores, culturas, interesses e antecedentes diferentes (Pretorius, 1993: 30).

Outra formulação alternativa ao modelo clássico *Win-Lose* e crítica acérrima ao modelo *Win-Win* é a abordagem Agregando Valor à Negociação.

Este modelo (Albrecht e Albrecht, 1995: 51), ao contrário do método de começar com uma oferta e tentar forçar a outra parte a aceitá-la (modelo *Win-Lose*), propõe o começo com o lançamento à mesa das negociações de um conjunto de ofertas diferentes. Perante a possibilidade de a outra parte escolher entre as várias alternativas oferecidas, parece óbvio que provavelmente pelo menos uma ou mais ofertas conterà todos ou quase todos os elementos necessários para satisfazer mutuamente as partes, condição *sine qua non* para alcançar um acordo. A filosofia subjacente neste modelo é "a abertura, a flexibilidade e a busca da troca de valor ... para ambas as partes".

Pondo o valor conjunto para ambas as partes acima dos interesses individuais das partes, o modelo busca assim não a prevalência desses interesses, mas o aumento de valor para cada parte após as negociações. A figura 2, ilustra o facto.

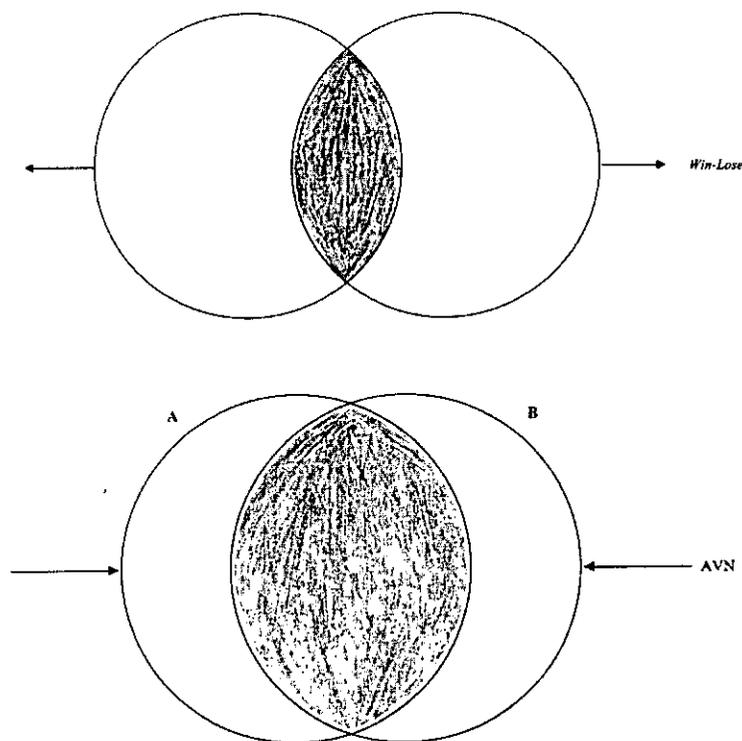


Fig.2 (Fonte: Albrecht e Albrecht, 1995:26)

Na situação de *Win-Lose* A e B estão concentrados na margem de negociação, fronteira sagrada dos seus interesses individuais. Cada uma das partes procurará subtrair o máximo possível de valor de negócio do seu adversário, o que resultará num valor conjunto final pequeno. Em contrapartida, no caso de AVN as partes procuram aproximar ao máximo os seus círculos de interesses, acabando por aumentar significativamente o valor conjunto final, na fig.2 representado pela superfície sombreada maior.

Do ponto de vista de razão e psicológico é sem dúvida muito mais confortável discutir a escolha de alternativas num processo negocial do tipo AVN do que ser submetido a um jogo de ganha-perde de uma fronteira que pode até ser crítica para qualquer das partes em disputa.

Do ponto de vista de valores humanos e éticos estes modelos são irrepreensíveis. A única questão que se coloca é que a sua aplicação exige homens superiores às suas fraquezas, os quais raream. Um aspecto que é de realçar como elemento forte destes modelos é o desvio do raciocínio emocional humano fundado em interesses individuais à concentração nos valores em jogo e nas formas de aumentá-los para o incremento futuro da utilidade das partes. Representa de facto a ruptura com os paradigmas clássicos de negociação que nos seus aspectos mais gerais caíram quase completamente em desuso, ou senão, pelo menos são mundialmente criticados e recriminados.

3. O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO EM ACCÇÃO

3.1. NOTA INTRODUTÓRIA

O processo de negociação refere-se ao modo como o acto de negociar decorre. Para o efeito distingue as fases em que ele decorre e especifica em que cada uma delas consiste. Ao mesmo tempo identifica os seus actores e as suas atribuições particulares.

As fases dos processos negociais não são iguais; variam conforme a natureza das questões em disputa, o tipo das partes envolvidas e o modelo de negociação que se segue.

Tendo em conta que nem sempre se segue rigidamente um único modelo, mas às vezes a combinação de um ou vários, é evidente que a descrição de cada fase não pode ser completa.

3.2. AS FASES DA NEGOCIAÇÃO

Nem todos os autores reconhecem as mesmas fases e actividades da negociação. Contudo eles coincidem nos aspectos mais importantes. Tradicionalmente, (Kennedy, Benson e McMillan, 1987) as etapas de negociação são oito, nomeadamente preparar, discutir, assinalar, propor, formular o pacote, negociar, fechar e acordar.

Segundo Robbins (1998: 452-3), um modelo simplificado de negociação compreende cinco fases:

- A preparação e a planificação da negociação consiste na identificação do conflito, avaliação dos seus antecedentes, o estudo das partes envolvidas e das suas necessidades e prováveis objectivos. A planificação das acções concretas passa pelo desenho de uma estratégia fundada num banco de dados previamente preparado. O desenho de uma matriz completa com as acções e a sua sequência ajuda a manter presentes todos os elementos desta fase.

Isto significa que cada parte deve reunir informação o mais completa possível sobre o problema, fazer um diagnóstico da situação para poder compreender a natureza do problema e definir correctamente um plano estratégico de acção.

Para ilustrar esta fase toma-se o exemplo da negociação da compra e venda de uma casa. O comprador deverá informar-se previamente sobre os preços no mercado imobiliário, aspectos legais e fiscais, mercado de seguros de habitação, a disponibilidade de linhas de crédito para a habitação e condições de acesso, as facilidades de pagamento que as imobiliárias oferecem (o que equivale a pesquisar as exigências da contraparte no

processo negocial), etc. Depois, já é possível fazer um diagnóstico da situação e decidir negociar ou não a compra da casa.

Todavia, só se pode ir à fase seguinte, depois de fazer um plano estratégico de como deverá ser conduzido o primeiro frente-a-frente. A preparação e a planificação são tão importantes que Abraham Lincoln dizia que "se tivesse nove horas para cortar uma árvore, passaria seis afiando o [seu] machado".

- A definição das regras do jogo pelas partes é muito importante para a orientação futura de todo o processo negocial. Esta fase lida com aspectos como local, tempo, questões a negociar, forma de resolução de impasses. Cabe aqui também a decisão se haverá recurso à mediação, arbitragem, ou outra forma qualquer para melhorar o processo em si. A atitude das partes com relação aos *media* faz parte das regras do jogo a definir.

A definição das regras do jogo é extremamente importante porque ela assegura que as partes se vão comportar de maneira uniforme ao longo do processo negocial. Garante que este não sofrerá rupturas, a não ser que sobrevenham elementos não previstos na preparação e que portanto estão fora do controlo das partes.

Pormenores como quem presidirá as sessões, quem irá secretariá-las, quem será o relator, quando começa e termina cada sessão, ou de quanto tempo serão os intervalos, aparentemente de pequena importância, devem ser acordados porque podem em algum momento transformarem-se em centros de desentendimentos, podendo perigar a continuidade das negociações.

- A clarificação e a justificação é a fase em que as partes explicam com pormenor as suas posições e apresentam com detalhe os argumentos das suas posições iniciais.

Nesta fase as partes explicam de forma clara o que querem, quando querem, porquê querem e como querem. A resposta clara a estas questões abre caminho a outra parte para contrapor, argumentar e criam-se assim as condições para iniciar a parte da discussão.

- A discussão e resolução do problema é a essência da negociação. Nesta fase as partes estão agarradas à margem de negociação e procuram dela retirar a maior parte possível. É o momento de concessões e ganhos que levarão à estrutura do acordo final. Há uma tendência generalizada de confundir a negociação com a fase de discussão e resolução do conflito. Na verdade, a negociação é um processo que deve ser entendido em toda a sua extensão, em toda a sua complexidade. De facto a discussão e a resolução do conflito é apenas uma parte do processo negocial: este passa por ela mas não se esgota nela, apesar de ser crucial. Esta fase é típica dos modelos *Win-Lose*. Nos modelos *Win-Win* e AVN não há propriamente uma luta pela conquista de maior porção da margem de negociação em detrimento da outra parte, mas sim uma espécie de *brainstorming* cooperativo que conduz as partes a agregar mais valor na negociação. No caso extremo da negociação *Lose-Lose* não há propriamente uma discussão entre as partes, há uma espécie de "diálogo de surdos", em que cada uma das partes apenas percebe os seus interesses. Mas nem por isso se deve condenar cegamente tais situações porque acontece na vida real não haver qualquer margem para negociar.
- O encerramento e a implementação é a fase final, que lida com aspectos administrativos relacionados com a elaboração, assinatura dos acordos e a implementação e fiscalização. Esta fase é geralmente pacífica nos modelos *Win-Win* e AVN; todavia no modelo *Win-Lose* podem emergir novas questões que podem conduzir a mais discussões. A razão desta diferença é que os modelos *Win-Win* e AVN baseiam a sua acção na mútua confiança e na procura conjunta de soluções, pelo que ao chegar-se à fase final, as partes têm praticamente todas as questões esgotadas e todos os escolhos removidos.

Outros autores como Heller e Hindle (1998:566) dão designação algo diferente das cinco fases:

- preparação (o mesmo que preparação e planificação acabada de ser apresentada);
- proposta, que não é de todo semelhante à fase da definição das regras do jogo. Neste modelo a proposta corresponde à apresentação e explicação das posições iniciais das partes;
- debate (o mesmo que a clarificação do modelo anterior). Aqui de facto argumenta-se e contra-argumenta-se à volta das propostas iniciais das partes.
- regateio (o mesmo que discussão e resolução do problema). Nesta fase fazem-se exigências e concessões num verdadeiro jogo de ganha-perde, até se chegar a um acordo final; e
- encerramento, que corresponde ao fim do processo. É preciso notar que estes autores não incluem a implementação no processo de negociação. No modelo anterior está implícito que é na fase de implementação que se pode aferir o grau de compromisso das partes com todos os termos do acordo alcançado.

4. AS FRONTEIRAS DA NEGOCIAÇÃO

A negociação, como já foi visto, é um dos métodos de gestão e resolução de conflitos que integra um extenso número de atitudes, num continuum que vai desde a simples indiferença ao conflito, até à violência ou conflito aniquilatório.

Neste subcapítulo pretende-se enfatizar que nem toda a categoria de diferendos pode ser gerida ou (melhor ainda) resolvida por via negocial. A negociação tem fronteiras próprias que têm a ver com muitos aspectos, desde a natureza do conflito em si, passando pelas características e poderes dos litigantes, até à metodologia adoptada para resolver o problema.

No que concerne à natureza do conflito em si, a negociação revela-se infrutífera quando as partes não podem ceder parcialmente ou no todo os seus interesses, os seus direitos, justos ou percebidos.

As características pessoais e culturais das partes podem ser fronteiras da negociação.

Por definição, uma fronteira ou “um limite é uma posição fixa que não deve ser mudada e (...) os limites reprimem a criatividade. Não existe mais nenhum incentivo para imaginar uma solução criativa que vá otimizar o valor para ambos os lados” (Mills, 1993:17).

O exemplo clássico de fronteiras culturais é o das negociações entre japoneses e americanos, onde imperam “necessidades, hábitos, sistemas de valores e estilos de vida” de diferentes culturas. O que difere não é a essência da negociação, mas as suas características que podem eventualmente resvalar na fronteira.

Os atributos pessoais dos negociadores são uma outra fonte provável de limite que depende única e simplesmente das partes superar para evitar o impasse ou o colapso.

Outra questão importante a considerar é o mandato. De facto ele representa “a delimitação das responsabilidades perante os mandantes” (Maubert, 1991:169), portanto uma fronteira para além da qual não se pode negociar. E finalmente, há que considerar a adequação do modelo escolhido para gerir um conflito. O tipo de modelo pode ser a fonte da fronteira; por exemplo é mais do que óbvio que o modelo *Win-Lose* é impróprio para dirimir diferendos tribais, onde mais parecem adequar-se modelos de alternativas, do tipo AVN ou *Win-Win*.

CAPÍTULO III

CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO NA CCT

1. CONTEXTO DA CRIAÇÃO DA CCT

O sistema de economia centralmente planificada adoptado pelo governo desde a independência em 1975 pressupunha uma relação cooperativa entre os membros da sociedade, o que à partida eliminava a necessidade de formação de grupos de interesses. Com efeito, não existindo outros interesses que não os da sociedade superiormente definidos pelo partido único, qualquer associação só poderia ser contrária aos interesses da sociedade, por isso recomendável a sua proibição.

Em 1990 foi aprovada uma nova constituição que mudava completamente a filosofia então vigente. É neste contexto que surge a CCT, como corolário dos direitos e liberdades consagrados na nova constituição, nomeadamente o direito de livre associação e manifestação. A CCT afigura-se assim como um dos instrumentos de democratização da sociedade, nas suas vertentes política e económica.

Na verdade é neste período que se verifica a formação de várias organizações de trabalhadores (sindicatos) e de empregadores (associações empresariais), condições de partida para a institucionalização da parceria tripartida entre governo, empregadores e sindicatos que se veio consubstanciar na CCT.

2. CONSTITUIÇÃO, OBJECTIVOS, ESTRUTURA E FINANCIAMENTO DA CCT

A CCT foi criada no advento das eleições gerais multipartidárias de Outubro de 1994, pelo decreto nº7/94 (de 9 de Março) do Conselho de Ministros. Segundo o mesmo decreto,

- o quadro jurídico-constitucional para o exercício da democracia no nosso país constitui o fundamento para a institucionalização do diálogo e das consultas entre o Governo, as organizações representativas de empregadores e de trabalhadores, permitindo que as transformações necessárias à reestruturação económica e ao desenvolvimento nacional se processem no quadro de uma paz concertada, e dos princípios e objectivos que regem a sociedade moçambicana (BR 1994:106(10)).

Os objectivos da CCT são a "promoção do diálogo e a concertação social no âmbito das políticas económicas, sociais e do trabalho emanadas do governo", devendo para isso "analisar e dar parecer sobre questões fundamentais do funcionamento da economia, com particular incidência sobre as do domínio sócio-laboral" (ibidem).

A estrutura da CCT é tripartida, englobando:

- governo;
- empregadores; e
- sindicatos.

O governo faz-se representar na comissão pelos ministros de tutela das principais áreas de economia, concretamente os ministros do Plano e Finanças, da Indústria e Energia agora Indústria e Comércio, e do Trabalho, que é ao mesmo tempo seu presidente. A evolução do diálogo tripartido durante o governo de 1994-1999 levou o governo a alargar a sua participação na comissão para os ministros da Agricultura e Desenvolvimento Rural, da Indústria e Comércio, das Obras Públicas e Habitação, do Plano e Finanças, dos Recursos Minerais e Energia, dos Transportes e Comunicações, e do Trabalho que a preside (ver decreto do Conselho de Ministros de 24/2/2000 sobre adequação de várias Comissões e Conselhos Ministeriais).

Os empregadores têm uma confederação, a Confederação das Associações Económicas de Moçambique-CTA, da qual fazem parte 38 associações empresariais de quase todo o

país. Mais ou menos 50% destas associações são de empresários do Maputo, o que reflecte em parte as assimetrias prevalentes no nível de desenvolvimento industrial das diferentes regiões do país. É a CTA que representa os empregadores na CCT através de seis dos seus membros.

Os sindicatos estão constituídos num Fórum de Concertação Social que é formado por duas centrais sindicais, nomeadamente a OTM-CS (Organização dos Trabalhadores de Moçambique-Central Sindical) e a CONSILMO-CS (Confederação dos Sindicatos Independentes e Livres de Moçambique-Central Sindical) e por dois sindicatos independentes, designadamente o SNJ (Sindicato Nacional de Jornalistas) e o SNP (Sindicato Nacional dos Professores) .

As estatísticas do período 97/8 indicam que apenas 3% dos trabalhadores moçambicanos são sindicalizados, isto em parte porque 78% da população economicamente activa está na agricultura, a maior parte da qual em regime de ocupação familiar (ILO, 1997:235). Todavia as estatísticas de implantação dos sindicatos segundo a OTM-CS dão conta que ao nível da sua central, com 13 sindicatos e um núcleo do Aparelho do Estado constituído por 114.000 trabalhadores em processo de adesão, cerca de 61% dos trabalhadores são sindicalizados, (ver anexo 1) cifra que contrasta muito com a da ILO. Aliás Fátima Tayob chama atenção à fraca qualidade das estatísticas de emprego, mesmo considerando os números fornecidos pelo censo de 97, por várias razões (entrevistada em Maio de 2000).

A representação dos sindicatos na CCT é assegurada por seis membros deste fórum, os quais são eleitos a este nível.

Os órgãos da CCT são:

- a plenária, que é constituída por todos os membros da CCT, e reúne semestralmente;
- as subcomissões especializadas, que são constituídas por igual número de membros indicados pelos parceiros. Têm a função de produzir estudos,

pareceres e informação para uso nas plenárias. Neste momento existe apenas uma subcomissão, a Subcomissão dos Assuntos Económicos e Sociais, que se encarrega mais ou menos de um pouco de tudo o que é necessário para garantir o funcionamento normal da CCT;

- o Conselho Técnico é constituído por peritos designados pelo presidente da CCT com a tarefa de "dar seguimento às deliberações das plenárias, elaborar a agenda das plenárias e as propostas de orçamento e relatórios e contas" ; e
- o Secretário-Geral é nomeado pelo Primeiro-Ministro e tem a função de coordenador de toda a actividade da CCT.

Embora dotada de autonomia administrativa, a CCT é financiada pelo Orçamento Geral do Estado. Neste momento a CCT tem um pequeno orçamento apenas para financiar o funcionamento das actividades do seu secretariado, não podendo por isso fazer face ao preconizado no Artigo 6 do capítulo II do decreto 7/94, isto é, o financiamento da "contratação com instituições públicas ou privadas ou com peritos independentes a realização de estudos ou trabalhos especializados" quando necessário para melhorar o desempenho da CCT.

Adelaide Amurane (entrevistada a 07/06/2000) foi peremptória em afirmar que o Ministério de Plano e Finanças em nenhum momento se retraiu a financiar em pleno as actividades da CCT, apesar das dificuldades que reconheceu existirem quanto a recursos humanos e materiais, em contraposição a opinião da quase totalidade dos sindicalistas inquiridos que vêm falta de vontade do governo em financiar o crescimento do órgão.

3. CARACTERIZAÇÃO DAS PARTES E REPRESENTATIVIDADE

A caracterização dos parceiros na CCT pode ser vista sob vários aspectos.

Do ponto de vista de educação formal, os sindicatos apresentam uma grande desvantagem. A quase totalidade dos sindicalistas não tiveram acesso ao ensino superior,

ao passo que a quase totalidade dos seus parceiros (governo e empregadores), possui formação superior e alguns casos a pós-graduação.

Contudo, estas diferenças estão-se tornando mínimas porque os sindicalistas têm surpreendido os seus parceiros com posições de nível superior ao normalmente admitido para sindicalistas. Aliás, a aparente inferioridade académica dos sindicalistas é uma estratégia que eles utilizam quando não querem abrir mão de uma determinada posição e ganhar protagonismo no pleito (Baptista Salomão, entrevistado a 26/04/2000).

Quanto a recursos materiais e financeiros de novo os sindicatos aparecem desvantajados em comparação com os seus parceiros (governo e empregadores) que têm muito mais para investir na qualidade da sua participação no fórum de concertação social.

Na vertente organizacional, paradoxalmente os sindicatos superam os seus parceiros empregadores. O governo é de longe o parceiro mais bem estruturado, que aparece sempre com informações económicas para subsidiar os seus parceiros, além de estudos bem elaborados sobre as matérias a serem discutidas nas sessões. Os empregadores vão geralmente a reboque do governo, quase nunca aparecendo com iniciativas, mesmo quando as matérias a discutir são de extrema importância para eles.

Um aspecto que é importante realçar é a natureza das pressões exteriores que cada parceiro sofre. Enquanto que o custo de vida é o elemento que mais pressiona os trabalhadores, as políticas económicas e os seus efeitos sobre o desempenho das empresas é que pressionam mais os empregadores, sob a forma de impostos, salários e benefícios sociais, infra-estruturas, etc. O governo, como empregador, é também pressionado pelos mesmos factores que os empregadores privados, mas acima de tudo, pelas políticas de reajustamento estrutural que lhe são impostas pelos seus parceiros internacionais, nomeadamente o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional. Tais compromissos, não permitem às vezes ao governo tomar as decisões que gostaria de tomar para estar mais de acordo com os pedidos dos seus parceiros na CCT.

Quanto a pressões de natureza política, sobretudo nos sindicatos, todos os respondentes foram unânimes em afirmar categoricamente que ao nível da comissão nenhum parceiro parece movido por qualquer motivação de cariz política. Contudo Jeremias Timana (em entrevista a 24/04/2000) mencionou que existia em algumas circunstâncias assédio político de fraca expressão e acrescentou que os sindicalistas, tendo consciência da sua vulnerabilidade a aproveitamentos políticos dos seus objectivos, estão disso precavidos e esforçam-se por se concentrarem exclusivamente na sua missão.

No caso do SNP onde a adesão é inferior a 50%, Domingos Ferrão, (entrevistado a 17/05/2000) admite que esta cifra tenha a ver com a génese do SNP na ONP (Organização Nacional dos Professores), uma organização de filiação partidária. Embora não havendo pressão política como tal, o estigma da ligação partidária tem inibido as iniciativas de natureza sindical.

Mesmo a OTM que surgiu num quadro político monopartidário divorciou-se do partido Frelimo, tendo inclusive na sua direcção máxima elementos de todas as cores políticas. Assim, ela pode advogar por uma causa que é a mesma das outras organizações sindicais sem ter que seguir quaisquer "orientações" do partido que patrocinou a sua constituição (Joaquim Fanheiro em entrevista a 28/04/2000).

A representatividade das partes na CCT parece não ser questionável. A indicação dos membros com assento na sessão plenária e/ou nas subcomissões especializadas é da inteira e exclusiva competência das partes, sem qualquer interferência dos poderes públicos. O que se pode questionar é se cada parte é efectivamente representativa ou não dos seus constituintes.

A questão da representatividade pode ser vista em termos meramente estatísticos como quota de adesão dos trabalhadores nos sindicatos ou das empresas na associações empresariais. No que diz respeito ao governo parece não se poder pôr essa questão, uma vez que o governo foi determinado pelo voto popular nas últimas eleições gerais de Outubro de 1999, apesar de serem apelidadas de "fraudulentas" pela oposição.

Os empregadores são legitimamente representados por pessoas eleitas em primeiro lugar ao nível das suas associações empresariais. Em segundo lugar ao nível da CTA que os indica para a CCT, segundo critérios mais ou menos subjectivos, isto é, à discrição da direcção da CTA. Todavia, alguns sindicalistas entrevistados, como por exemplo Timana, são de opinião que na CCT não estão negociando com os verdadeiros patrões. Achem que a CTA não é representativa dos maiores empregadores porque as posições que toma nas plenárias são atípicas dos verdadeiros empregadores que os empregam.

Ainda no tocante à representatividade, a CTA é posta em causa por algumas vezes empresariais. No fórum "metical", realizado no dia 26/4/2000 em Maputo, onde participaram 120 pessoas entre representantes de empresas, ONGs, instituições religiosas, grupos de pressão, banca e doadores,

Vários representantes do movimento associativo e do sector produtivo apelaram ao governo para não encarar a CTA como representando os seus interesses (o "mt" associou-se a este reparo), pelo que a questão dos interlocutores que o governo escolhe para discutir a opinião empresarial é assunto em aberto. Não caiu bem o anúncio feito pelo Ministro Morgado¹ de que, no tocante ao empresariado, a preparação da Conferência de Roma tinha sido afunilada na CTA. Um membro da AGRIGAZA, por exemplo, comentou que as centenas de produtores agrícolas privados do Chokwe não tinham sido auscultados pela CTA (*Metical*, 27/04/2000:1-2).

Antes ainda, e a propósito da adesão de Moçambique na SADC, Camal² (2000:1) é de opinião que o governo tem dirigido a integração económica de Moçambique na SADC, tendo como parceiro privado o CTA, o qual tem pautado por um inexplicável optimismo, sem se preocupar em analisar friamente o processo de modo a defender os interesses dos

¹ Carlos Morgado, Ministro da Indústria e Comércio da 2ª legislatura

² Amade Camal, Presidente do Grupo SIR, SARL e Deputado da AR pela Frelimo na 1ª legislatura

seus associados, nomeadamente as associações económicas nacionais, que são a razão da sua existência.

Fazendo eco a estes posicionamentos algumas associações empresariais ainda mantêm distância com a CTA, como por exemplo a Associação Comercial da Beira, a maior parte das empresas resultantes do processo das privatizações (eg. CFM, TVM, TDM, BCM, Banco Austral e quase toda a banca e o sistema financeiro em geral), apesar de representarem capitais e emprego elevados.

Segundo Hipólito Hamela, entrevistado a 2/05/2000, outra questão que se coloca quanto à representatividade relaciona-se com o modelo que é adoptado na CCT para a negociação por exemplo do salário mínimo. Se se fizer um *cross cutting* do país é fácil verificar que o salário mínimo negociado partindo do cabaz-base definido pelo Ministério da Saúde não é realista para todas as regiões do país, caracterizado por inúmeras assimetrias. Além do mais, emerge a dificuldade de que esse salário mínimo possa ser adequado para todos os sectores de actividade económica e todas as empresas. Só para ilustrar, se o último salário mínimo aprovado pode ser um óptimo para a indústria e agricultura num distrito interior de Manica por exemplo, é totalmente sem nexos assumí-lo como adequado para o próspero sector financeiro em Maputo, mesmo considerando a retórica de que às empresas é apenas definido um mínimo, ficando a definição dos tectos à discrição das direcções das empresas.

Com efeito há bases para questionar não só a representatividade dos empregadores como também dos próprios sindicatos, já que não sendo as suas organizações de representação profissionalizadas, as suas ligações com as bases são frágeis.

Segundo Moyana, a representatividade da CTA é elitizada, restritiva e duvidosa, abrangendo uma faixa de empregadores pequena, à custa da marginalização de outras organizações empresariais. Quanto aos sindicatos, a sua criação de cima para baixo (numa alusão ao patrocínio partidário) fá-los terem dificuldade de abordar as questões laborais com a frontalidade e verticalidade que deve caracterizar um movimento sindical.

A presidência da CCT, para garantir isenção devia ser assumida por uma figura externa ao movimento laboral, como por exemplo uma figura religiosa, da magistratura ou consensual da sociedade civil.

Os sindicatos elegem os seus representantes por via de voto. São portanto representativos, apesar de alguns empregadores advogarem que os sindicatos não são representativos de toda a matriz de trabalhadores do país, porque, por exemplo, a maioria dos trabalhadores agrícolas não são sindicalizados.

Apesar de os sindicalistas se afirmarem representativos de todos os trabalhadores, alguns deles reconhecem a sua impossibilidade de organizar e convocar uma greve geral para pressionar tanto os empregadores como o governo, segundo Hilário Matusse em entrevista a 27/04/2000, pelas seguintes razões:

- os custos sociais de uma greve geral são muito elevados e os sindicatos não tem capacidade de suportá-los; e por uma questão de independência e patriotismo os sindicatos não vêm hipótese de recorrerem a qualquer financiamento externo para o efeito;
- não há certeza de aderência por parte de todos os trabalhadores; um ensaio de greve geral feito em 1995 registou uma participação de apenas 40% da força laboral;
- não há capacidade real de organização dum evento desta natureza que exige uma ligação estreita e eficaz com as bases, extremamente onerosa; e
- existe um receio de que se os empregadores e o governo não cedessem às pressões dos grevistas haveria uma situação de despedimentos massivos que levaria muitos trabalhadores a um desemprego do qual os sindicalistas não querem ser seus autores morais.

É interessante notar que os empregadores não acreditam na possibilidade de uma greve geral, embora admitam que a sua convocação pudesse excitar políticos a aproveitarem-se dela para alcançar os seus objectivos, de pareceria com os cerca de 60% de

desempregados, os marginais e outras vítimas da exclusão social. Portanto, tal greve extravasaria o seu conteúdo de elemento de pressão utilizado numa negociação falhada para se transformar numa simples manifestação de incalculáveis prejuízos para todos os parceiros sociais (Carlos Simbine em entrevista a 27/04/2000).

4. RELAÇÃO DE PODER ENTRE AS PARTES

De acordo com a lei, o poder negocial das partes é igual. Apesar de o governo ser dotado de *ius imperii*, neste fórum ele é desprovido desse poder, agindo unicamente como empregador e portanto equiparado aos restantes parceiros.

Contudo há aspectos práticos da realidade e natureza das partes que não permitem uma rigorosa empatia no poder negocial. A razão desta desempatia, segundo Loforte e Alcino em entrevistas várias em Abril de 2000, prende-se com factores como:

- a assimetria da informação, mais no sentido da desigualdade do domínio dela pelas partes, com mais défice para os sindicalistas;
- a falta de capacidade técnica ou da sua contratação para avaliar ou mesmo apreender a realidade de cada momento, principalmente por parte dos sindicatos;
- a falta de estruturas profissionalizadas por parte de cada parceiro para estudar os assuntos mais prementes com o intuito de propor soluções aos mesmos; e
- o acesso desigual das partes a recursos técnicos e financeiros para potenciar os parceiros na negociação. Por exemplo, o governo praticamente não precisa de recrutar assessoria técnica especializada para estudar os temas a debater nas plenárias. Pode socorrer-se (sem custos adicionais) dos técnicos superiores seniores que abundam nos ministérios que fazem parte da CCT. Esses recursos são menores para os empregadores e muito menores ainda para os sindicatos.

Contudo a OTM-CS, em particular, possui uma estrutura de assessoria permanente financiada por fundos próprios. Isso permite-lhe apresentar nas plenárias estudos e ponderadores sobre o desempenho da economia, às vezes diferentes dos apresentados regularmente pelo governo.

O estilo de presidência pelo governo, embora aplaudido pelo próprio governo e pelos empregadores, é visto por Timana (entrevistado a 24/04/2000) como uma fonte latente de desigualdade de poder negocial entre as partes. Esta situação foi notória entre 92 e 94 e tem melhorado bastante nos últimos três anos, graças a um melhor conhecimento das atribuições do forum e das partes e a um aumento gradual do capital inicial de confiança entre os parceiros.

5. AS QUESTÕES DISCUTIDAS NA CCT

A matriz de conflitos que opõe os empregadores aos trabalhadores é vasta, complexa e multifacetada. No contexto das relações laborais moçambicanas, dada a fraca base industrial do país e o baixo nível de desenvolvimento económico, o conflito mais importante é o do salário que vincula as duas partes. Se por um lado os trabalhadores reclamam que ele é tão baixo que nem dá para "reproduzir a sua própria existência" como condicionaria Marx, os empregadores alegam o custo elevado de factores e a baixa produtividade do trabalho para recusarem subir os salários, sob pena de falirem, prejudicando-se a si e aos próprios trabalhadores. Este conflito é o que parece dominar as discussões na CCT, apesar de outras matérias relegadas a um segundo plano serem sistematicamente discutidas. Infelizmente este debate que emerge de forma acentuada ao nível da CCT não está suficientemente desenvolvido ao nível das empresas. Com efeito, só em apenas 15% das empresas vigoram actualmente acordos colectivos de trabalho negociados a esse nível.

Deste modo, a leitura atenta do decreto que cria a CCT leva à distinção das seguintes questões que deviam ser normalmente discutidas nas subcomissões especializadas e nas plenárias:

- as políticas de reestruturação e de desenvolvimento económico e social, bem como as medidas tendentes à sua implementação;
- a definição das políticas de salários e preços, emprego e formação profissional, de higiene e segurança no trabalho, protecção e segurança social;
- relatório e informações relacionadas com os instrumentos normativos da OIT (Organização Internacional do Trabalho); e
- a representação tripartida do país na OIT, nas reuniões da Comissão do Trabalho da Organização da Unidade Africana e em outras reuniões relacionadas com as atribuições da comissão (BR, 1994:106(10)).

Não obstante, a prática privilegiou a tendência de transformar a CCT num fórum de discussão de questões de trabalho. Por um lado porque funcionando no Ministério do Trabalho havia toda a propensão de as discussões serem conduzidas ao campo de trabalho e, por outro lado, porque os sindicatos tinham o salário mínimo como o seu cavalo de batalha e o catalizador da sua ligação com os seus constituintes. Como enfatiza Matusse, o salário mínimo é neste momento o elo de ligação dos sindicatos com os trabalhadores (entrevista de 27/04/2000). Soares Nhaca a este propósito declarou (quando entrevistado a 17/05/2000) que os sindicatos deviam pensar seriamente na necessidade de criar outros elementos de advocacia a favor dos trabalhadores para além do salário mínimo, pois correm o risco de num futuro próximo perderem a sua *raison d'être*. Por exemplo deviam investir muito na negociação ao nível empresarial de contratos colectivos de trabalho e gradualmente ir avançando para a negociação ao nível sectorial. Isto permitiria ultrapassar o problema das assimetrias e conferir aos trabalhadores vantagens dificilmente alcançáveis ao nível das negociações macro na CCT.

U. E. M.

Mavila, entrevistado a 20/04/2000, nota com muita tristeza que os parceiros não tenham apreendido a capacidade legal conferida à CCT para abordar uma gama mais abrangente de problemas económicos e sociais, limitando-se apenas ao salário mínimo e pouco mais.

Para ele a CCT é o espaço por excelência para o governo dialogar, consultar e concertar com os parceiros sociais com um mínimo de dispersão de recursos, ao invés de deixar proliferar outros espaços, como as conferências do sector privado ao nível do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (ora extinto). Além disso, admite que a CCT funcionou como órgão de prevenção de conflitos latentes à montante, nomeadamente salários, carteiras profissionais, despedimentos associados às privatizações, entre outros.

Para alguns empregadores privados inquiridos, como por exemplo Baptista Salomão e José Barosso, a CCT devia ser um fórum para discutir problemas gerais da economia com vista a promover o desenvolvimento económico e o bem-estar dos trabalhadores. Ao invés disso, a comissão ocupa-se quase exclusivamente da discussão de salários e outras variáveis afins, e nada exclusivamente de interesse dos empregadores. Assim os empregadores privados vêm o fórum com suspeição, na medida em que a estatística mostra que em nenhuma das oito sessões até aqui havidas se conseguiu impôr o que quer que seja aos trabalhadores e ao governo, mas tão somente aos empregadores.

Para esta plenária (a 1ª de 2000), por exemplo, há uma clara divergência sobre as questões a discutir, assim:

- para o governo o debate deve centrar-se na "discussão do projecto da carta social dos direitos fundamentais dos trabalhadores, impacto das cheias no sector empresarial e na economia em geral e a evolução económica e social em 1999 e perspectivas para 2000"; e
- para os sindicatos a agenda proposta pelo governo exclui pontos essenciais de interesse dos trabalhadores, a qual deveria abordar "o desempenho da economia em 1999 e perspectivas para o ano 2000, o reajustamento do salário mínimo, o sistema de segurança social dos trabalhadores (processo de revisão

da legislação), tributação sobre as remunerações adicionais dos trabalhadores e a carta social dos direitos fundamentais dos trabalhadores da SADC" (*Mediafax*, 2000, Abril, 26).

Se por um lado o governo não agenda explicitamente o reajustamento do salário mínimo para as discussões, os sindicatos põem-no praticamente no lugar cimeiro das questões a debater. A razão desta diferença na definição de prioridades, segundo opinião de Matusse, prende-se com o facto de que o salário mínimo é neste momento o elemento de ligação entre os líderes sindicais e a base (os seus constituintes trabalhadores).

Efectivamente para os sindicalistas, na CCT devem ser discutidas as matérias que tocam a produção de bens e serviços através das empresas e a redistribuição justa da riqueza nacional dela proveniente através dos salários.

Os empregadores geralmente não têm feito propostas de agenda, indo a reboque do que são as propostas do governo e dos sindicatos. Loforte opina que muitas vezes os empregadores fazem-se representar "mal" na CCT, o que é talvez reflexo da sua opinião sobre a importância da sua participação no fórum. Eventualmente pesa a tradição de que "não é sensato sentar à mesma mesa, empregados e patrões", não obstante a situação não ser de total indiferença.

Ultimamente assiste-se a uma gradual mudança de atitude dos empregadores perante as questões da CCT. Um sinal notável é o início da profissionalização da CTA. Este esforço, apoiado pela USAID, tem contribuído para a persuasão dos trabalhadores a verem as questões económicas no seu todo, não apenas do lado dos salários. Ao não ligar apenas o custo de vida aos salários através duma simples relação de causa e efeito, tem ajudado a diminuir a conflitualidade entre empregadores e trabalhadores e a criar as bases para discussões mais cooperativas, construtivas.

6. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO NEGOCIAL: METODOLOGIA E FASES

A caracterização do processo negocial tripartido deve ser feita tendo em conta a atitude e comportamento do sujeito actor (neste caso cada parceiro social), antes, durante e depois das negociações. As características aqui descritas, emergem de longas entrevistas com líderes dos três parceiros em ocasiões diferentes.

Na figura 3 apresenta-se um fluxograma dos eventos (momentos) mais importantes da negociação na CCT.

FLUXOGRAMA DA NEGOCIAÇÃO NA CCT

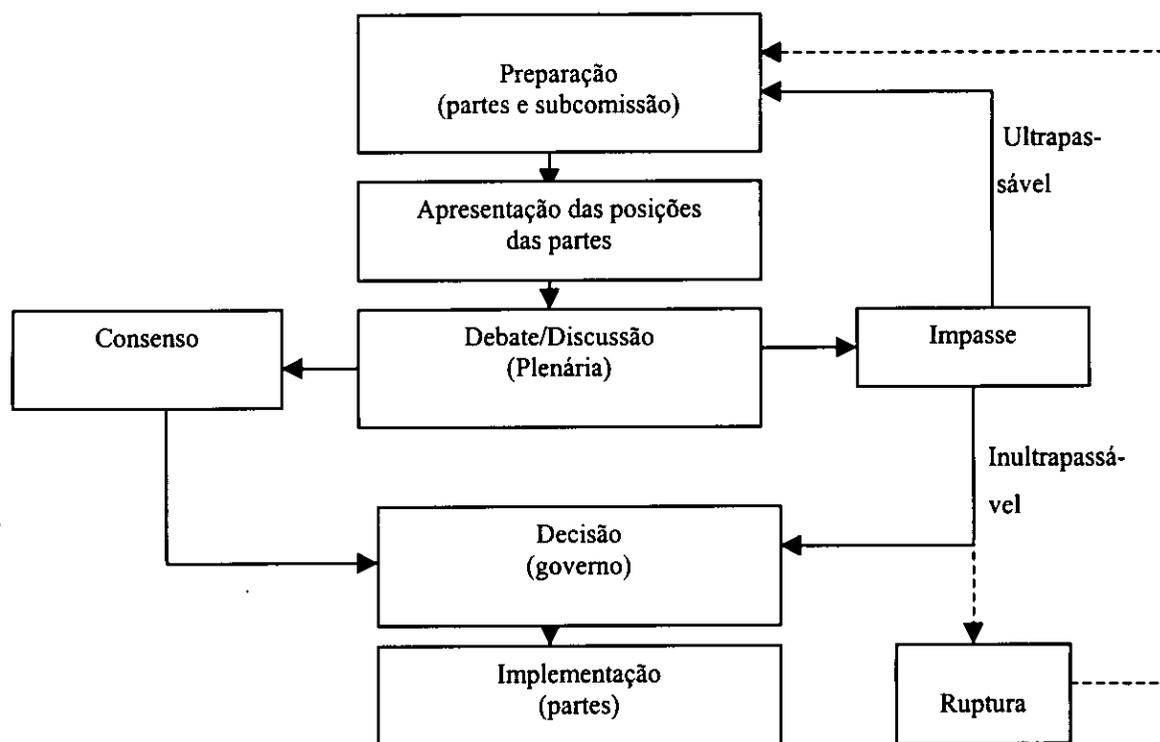


Fig. 3

O processo começa com uma solicitação formal às partes para apresentarem ao Conselho Técnico as matérias que gostariam de ver tratadas na concertação social. Não existe um

período de antecedência regulamentado para convocar a comissão. Por isso, o tempo de preparação das partes depende da antecedência com que forem notificadas.

Do lado dos empregadores privados, os pontos da agenda são previamente abordados ao nível da CTA. Sempre que necessário são consultadas as várias associações e nunca se recorre à assessoria. Segundo os empregadores, a preparação é pouco eficaz porque a economia é de contingência e qualquer preparação, à hora de negociação, pode ser desfasada (Baptista Salomão).

Do lado dos sindicatos, o Forum de Concertação Sindical promove reuniões preliminares com representantes das duas centrais sindicais e dos dois sindicatos independentes com vista à aproximação das diferentes sensibilidades sobre as matérias em questão para a posterior adopção duma agenda consensual. Como política, são os membros dos sindicatos que discutem a posição comum dos sindicatos a adoptar como agenda, e só esporadicamente é que se faz recurso à assessoria.

O governo, além do seu papel de facilitador do diálogo entre os empregadores e os trabalhadores, prepara a informação relevante sobre a situação económica do país e outros documentos de suporte às matérias a debater na comissão.

Todos os parceiros separadamente preparam estratégias e traçam planos de acção a utilizar durante as negociações para garantirem que os seus pontos de vista são preservados.

Quando as partes já têm as suas propostas finais de agenda enviam-nas ao Conselho Técnico, que por sua vez passa-as à subcomissão tripartida (constituída por peritos das três partes). Esta, faz um trabalho que consiste em desencadear um processo negocial visando o consenso ou a aproximação dos pontos de vista para a “zona de contrato” das partes. Deste trabalho sai uma agenda que vai ser apresentada à plenária, podendo ou não ser adoptada na medida em que reflecte ou não a média dos problemas que constituem preocupação dos parceiros sociais.

A fase seguinte é a discussão das matérias em plenária. Ela começa com a informação prestada pelo presidente aos membros da comissão sobre o seguimento dado aos pareceres, propostas e recomendações formuladas na sessão ou sessões anteriores. Segue-se depois a adopção da agenda, a qual é matéria de debate. Em função do curso dos debates a plenária pode ou não adoptar as recomendações da subcomissão técnica tripartida.

Antes de iniciar as discussões propriamente ditas da agenda da sessão, a CCT não discute e aprova a metodologia das discussões, que deveria indicar o local das discussões, a ordem e duração das intervenções, a duração de cada sessão, a forma a adoptar para resolver os impasses (arbitragem, mediação, conciliação, etc.), o comportamento das partes com relação a terceiros, nomeadamente imprensa, etc. Por isso formalmente todas as sessões foram diferentes e alguns impasses não tiveram origem em diferenças reais entre as partes, mas em pressões de elementos externos.

Nos intervalos das sessões cada uma das partes, mediante o seu porta-voz, informa através da comunicação social o curso e tendência das discussões. Não há um único porta-voz da comissão que fale por todas as partes sobre o decurso dos trabalhos da comissão.

O processo da discussão é caracterizado por uma série de cedências e capitulações em relação às posições iniciais das partes. No fim geralmente chega-se a consenso. Quando não é alcançado qualquer consenso, geralmente as questões de divergência são remetidas a nova preparação ou então, se prevalecer a intransigência, os pontos de vista das partes são enviados ao governo para ele decidir como melhor entender.

Igualmente em caso de consenso, cabe ao governo decidir antes da formalização do acordo por meio de diploma legal pertinente.

A última fase do processo negocial é a implementação do acordo pelas partes. A garantia do cumprimento dos acordos pelas partes emerge do facto de que por via de regra os

acordos são alcançados consensualmente. Não existe um órgão da comissão encarregue de zelar pelo cumprimento dos acordos. Cada parceiro tem todavia instrumentos próprios para fiscalizar e controlar a execução dos acordos. No caso particular dos sindicatos é muito mais fácil, pois eles têm as suas estruturas implantadas até ao nível da base. Qualquer prevaricação é imediatamente comunicada ao sindicato e este, por sua vez, articula com os poderes públicos encarregues destas questões, designadamente a Inspeção do Trabalho e os Tribunais de Trabalho para sanar a situação. Os empregadores são algo apáticos aos problemas do controlo porque são os menos interessados nisso, pelo menos nesta fase em que as decisões mais importantes na CCT, são à volta do salário mínimo.

7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Embora o conteúdo da lei que cria a CCT estabeleça um quadro de trabalho para um modelo de negociação do tipo *Win-Win* ou *AVN*, a verdade é que os parceiros partem de posições pré-determinadas, pelas quais lutam durante o processo negocial, apenas fazendo concessões quando percebem que em troca podem receber algo que compense a perda concedida. É possível que esta situação seja motivada pela natureza do assunto que normalmente se discute na comissão, o salário mínimo, o qual requer a expressão da vontade das partes por meio de números. Assim, o modelo de negociação utilizado na CCT é inequivocamente o *Win-Lose*.

A fase de preparação não contém todos os elementos do modelo teórico *Win-Lose*, muito provavelmente por inépcia de algumas das partes e insuficiência de recursos financeiros para contratar assessoria técnica para ajudar na colecta de informação, diagnóstico da situação e desenho de estratégias de acção antes do início das negociações. Contudo, segundo Soares Nhaca, a OTM-CS sempre teve assessoria técnica de economistas de prestígio como Ruy Baltazar (falecido) e Castelo Branco, financiada pelas suas congéneres norueguesa e dinamarquesa.

Com efeito, embora exista a fase da apresentação das posições das partes tal como no modelo teórico não há dúvida que existe um défice na formulação dessas posições, já porque à partida a preparação não é igual para todas as partes.

A fase da discussão revela desequilíbrio nos debates, relacionada com a fraqueza técnica de alguns parceiros, principalmente os sindicatos, que nem sempre entendem da mesma maneira o jargão que caracteriza a linguagem económica. Contudo, esta fase está devidamente identificada nos mesmos moldes como acontece na abordagem teórica da negociação *Win-Lose*.

A relação de poder entre as partes é desigual, embora por força da lei seja "igual". O reconhecimento desta empatia pelas partes, ajudaria a que nenhuma parte tente impôr a sua vontade. Todas as deliberações são fixadas mediante um jogo de ganha-perde desgastante, o que aproxima a modalidade dos debates na CCT ao modelo *Win-Lose*.

Este modelo de negociação não deixa nenhuma das partes totalmente satisfeita. Há ressentimentos que se criam e arrastam até à ronda negocial seguinte. Ou seja, o conflito entre os trabalhadores e os empregadores não desaparece só porque um acordo foi alcançado. O conflito mantém-se, incuba-se e volta a manifestar-se nas negociações seguintes.

Os principais problemas encontrados nas negociações são relacionados com a intransigência das partes em abrir mão das suas posições iniciais, principalmente no que diz respeito ao salário mínimo. Os trabalhadores sempre pediram mais do que os empregadores achavam que podiam dar. Como resultado da rigidez de posições, frequentemente ocorreram impasses, alguns com abandono da mesa das negociações ou ameaça de recurso à greve geral pelos trabalhadores.

A solução encontrada para este tipo de estrangulamentos foi também a via negocial, com a intervenção do governo a desempenhar o papel de mediador informal, para aproximar os pontos de vista divergentes. O secretário-geral foi nestes casos o principal actor na

mediação informal deste tipo de conflito, até alcançar uma convenção que fosse mutuamente aceite pelas partes. Soares Nhaca recorda que durante o seu mandato alguns impasses tinham origem no falso triângulo negocial, já que na verdade a negociação era entre por um lado os sindicatos e por outro os empregadores, entenda-se governo como empregador e os empregadores privados. O diálogo foi muitas vezes salvo por *lobbies* que se estendiam até o Primeiro-Ministro ou o Presidente da República, para suavizar as posições extremas das partes e poder alcançar-se acordos sobre as matérias em disputa.

Em alguns momentos da negociação foram encontrados elementos típicos da negociação *Lose-Lose*, promovidos pelos sindicatos, que chegaram a extremos devido à total falta de confiança que tinham pelos empregadores e pelo governo. Aliás, eles chegaram mesmo a considerar que o governo não podia ser um bom árbitro, porque ele mesmo é empregador e, por sinal, o maior. Todavia, globalmente a CCT é um forum em que a negociação segue de perto o modelo *Win-Lose*.

8. CONCLUSÕES

O processo de transição do socialismo ao capitalismo é um processo que é *per se* conflituoso. Todavia a dinâmica que caracterizou esse processo no período 92/99 no contexto da CCT não permite classificar essa transição de conflituosa, como era de esperar. Os trabalhadores e empregadores, sob os auspícios do governo, souberam gerir positivamente o seu conflito básico (o salário mínimo), apesar de a gestão desse conflito ter sido num quadro de negociação do tipo *Win-Lose*. Isto é interessante porque se o conflito é excessivo, violento, destrutivo, etc., então não há a menor possibilidade de uma negociação e ambas as partes em diferendo perderiam, o que não foi o caso.

A realidade da CCT está desfasada da lei que a cria, isto é, a lei é mais abrangente do que os conteúdos que na prática são discutidos na CCT. Como a lei prevê a criação de subcomissões especializadas, a discussão do salário mínimo e das outras matérias como direitos das mulheres, critérios de selecção, segurança no trabalho, protecção contra

despedimentos arbitrários e injustos, participação na discussão de metodologia de trabalho, etc., cabe perfeitamente numa dessas subcomissões, que até se poderia designar CCT. Entretanto, para a designação da comissão seria conveniente a adopção de um nome igualmente abrangente, como por exemplo Comissão de Concertação Económica e Social (CCES).

Uma tal "CCES", não podendo ser refém de discussões sobre o salário mínimo apenas, poderia facilmente avançar para um modelo de negociação do tipo *Win-Win* ou AVN.

Adicionalmente, tendo em conta que a tal "CCES" abarcaria realmente todas as questões definidas para a actual CCT na lei, é obvio que a sua composição afigura-se não suficientemente acomodativa de todas as partes da sociedade. Assim deveria incluir também a comunidade (mulher, deficientes, juventude, populações rurais, sociedade civil e associações de consumidores).

A CCT no quadro da nova proposta, para além de continuar as suas tradicionais discussões sobre o salário mínimo, deveria investir mais, na promoção de acordos colectivos ao nível das empresas, onde é mais fácil conseguir entendimentos do que num fórum que ultrapassa a empresa e o ramo de actividade. Isto é, é mais fácil conseguir um acordo de salário mínimo e outras condições de trabalho ao nível duma determinada empresa, do que negociar um acordo geral que abarque todos os interesses de todos os trabalhadores de todas as empresas de todos os ramos de actividade de todo o país!

A CCT revelou certa inoperância no tratamento das questões da sua incumbência, fundamentalmente por causa de três factores:

- definição de escopo;
- ineficácia do modelo de representatividade;
- recursos humanos, materiais e financeiros.

Assim o governo deveria dotar a CCT de recursos humanos e financeiros à altura das suas atribuições. O esquema actual de afectação de alguns funcionários do Ministério do Trabalho à CCT em regime comissionário e alguns recursos financeiros limitados do orçamento do mesmo ministério, deveria ser substituído por um modelo de total profissionalização da CCT, com um orçamento próprio, discutido, aprovado e proposto pelas partes ao governo. Adicionalmente, e embora sem carácter prioritário, deveria ser considerado a possibilidade de a CCT funcionar em instalações próprias, e não no Ministério do Trabalho.

A presidência do fórum por uma parte interessada em regime de exclusividade como acontece agora, abre espaço para perigar o bom funcionamento da comissão, sobretudo se o Ministro do Trabalho tiver tendências à prepotência. Assim a lei deveria ser mudada para uma situação em que o presidente do fórum fosse eleito pelas partes, ou no mínimo, que fosse rotativo de sessão a sessão.

Este modelo poderia reduzir significativamente a desigualdade de poder entre as partes derivada de o presidente estar imbuído simultaneamente de duas qualidades algo conflitantes. O problema da representatividade das partes não deve ser analisado ao nível da comissão, embora seja legítimo questioná-la para aferir do impacto das decisões consensuais alcançadas pela comissão na sociedade.

A questão da assimetria de informação no plano do seu entendimento e interpretação é real e manifesta-se na qualidade das discussões na comissão, bem como determina às vezes as tendências. Para suprir esta lacuna, o orçamento da comissão entre outras rubricas, devia contemplar a formação dos parceiros ou seus mandatários em matérias empresariais, laborais e de administração pública no contexto da negociação colectiva.

Além disso a lei devia remover a descabida proibição de participação dos peritos nas discussões especializadas na CCT quando devidamente constituídos mandatários das partes. Este elemento iria contribuir fortemente para minimizar os desequilíbrios das partes derivadas do fraco domínio técnico das matérias e promover tendências justas do

curso dos debates. O modelo actual de cingir a participação dos peritos à autorização do presidente da CCT afigura-se uma brecha para o desequilíbrio do poder negocial das partes.

Um aspecto relevante que a actual CCT descurou é a necessidade de um contrato inicial sobre a metodologia do trabalho na comissão, apesar de a lei prever a formulação e aprovação de um regulamento interno do fórum. Esta situação levou a grandes irregularidades na condução das plenárias (algumas chegaram a começar às 15.00 h e a acabar às 3.00h!), bem como ao recurso pelas partes à imprensa para continuar as discussões, o que de facto significava a intervenção de uma quarta parte na negociação. Logicamente, num contexto destes, a pressão do tempo e de intervenientes exteriores dificultava o alcance de consensos e modificava completamente a tendência das discussões em prejuízo dos objectivos dos parceiros.

Para ultrapassar este problema seria prudente que a comissão elaborasse rapidamente um regulamento interno de funcionamento da comissão e adoptasse o sistema de acordar em cada sessão a metodologia de trabalho para essa sessão como ponto primeiro da agenda. Este acordo devia vedar a qualquer das partes o recurso a outros métodos de discussão que não os aprovados consensualmente por todos os parceiros.

- Lynch, R.P. 1994. *Alianças de Negócios: Uma Arma Secreta e Oculta para Vantagens Competitivas*. São Paulo. Makron Books.
- Maddux, R.B. 1991. *Negociar com Sucesso*. Lisboa. Monitor.
- Maubert, JF. 1991. *Negociar: A Chave para o Êxito*. Mem Martins. Edições CETOP.
- Mills, H.A. 1993. *Negociação: A Arte de Vencer*. São Paulo. Makron Books.
- Moçambique. 1994. Decreto nº7/94. Maputo. Boletim da República, I Série nº10.
- Moçambique 1999. *Lei do Trabalho*. Maputo. Bureau de Informação Pública.
- Moçambique. *Constituição da República*. 3ª ed. 1999. Maputo. Imprensa Nacional de Moçambique.
- Moore, C.W. 1996. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 2nd ed. Boulder. Jossey Bass.
- Nel, P.S. 1997. *South African Industrial Relations*. 3rd ed. Pretoria. Academic.
- Nieumeijer, L. 1988. *Negotiation-Methodology and Training*. Pinetown. Owen Burgess Publishers.
- Potter-Efron, R.T. 1998. *Working Anger: Preventing and Resolving Conflict on the Job*. Oakland. New Harbinger Publications.
- Pretorius, P. 1993. *Dispute Resolution*. Johannesburg. Juta.
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behaviour*. 8th ed. N. Jersey. Prentice Hall.
- Schütte, L.B., Schwella, E., Fitzgerald, P. 1995. *Changing Public & Development Management: South African Cases*. Cape Town. Juta.
- Sharp, G. 1973. *The Politics of Non-violent Action*. Boston. Porter Sargent
- Shister, N. 1997. *10 Minute Guide to Negotiating*. N. York. Alpha Books.
- Spoelstra, M., Pienaar, W. 1996. *Negotiation: Theories, Strategies & Skills*. 2nd ed. Cape Town. Juta.
- Steele, P., Murphy, J. & Russill, R. 1991. *Negócio Fechado! A Arte da Negociação*. São Paulo. McGraw-Hill.
- Stoner, J.A.F. 1982. *Management*. N. Jersey. Prentice Hall.
- World Labor Report 1997-98. 1998. Geneva. ILO.
- Vines, A. 1996. *Renamo: From Terrorism to Democracy in Mozambique ?* 2nd rev. ed London. Villiers Publications.

ANEXO 1

ESTATÍSTICA DE IMPLANTAÇÃO DOS SINDICATOS

SINDICATOS	COMITÉS SINDICAIS	Nº. DE TRABALHADORES	Nº. DE MEMBROS	TAXA DE FILIAÇÃO
SINPOCAF	120	18.316	10.000	54,59%
SINTIAB	67	12.427	7.310	58,82%
SINTEVEC	74	11.215	8.474	75,56%
SINTIME	126	10.434	5.713	54,75%
SINTAF	159	35.000	22.127	63,22%
SINTMAP	55	6.387	4.020	62,94%
SINTAC	34	8.972	4.430	54,22%
SINTIC	12	10.296	8.000	77,70%
SINTIQUIGRA	118	9.508	6.652	69,96%
SINECOSSE	191	24.285	9.327	38,40%
SNEB	249	5.278	3.804	72,07%
SINTIA	6	13.175	8.100	61,48%
SINPOEC	11	10.000	6.000	60,00%
TOTAL	1.218	175.293	103.957	59,30%

Fonte: OTM-CS

ANEXO 2

ESTATÍSTICA DE IMPLANTAÇÃO DOS SINDICATOS AO NÍVEL DA CONSILMO

SINDICATOS FILIADOS	Nº. TRABALHADORES	Nº.TRAB. FILIADOS	PERCENTAGEM %
SINTICIM	50.649	36.907	72,87
SINTIHOTS	25.322	18.000	71,08
SINTRAT	20.000	12.000	60,00
SINTESPGM	9.931	5.323	53,60
TOTAL	105.902	72.230	68,20

CONSILMO - Confederação Nacional dos Sindicatos Independentes e Livres de Moçambique

SINDICATOS FILIADOS NA CONSILMO:

1. **SINTICIM** - Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria de Construção Civil, Madeiras e Minas de Moçambique.
2. **SINTIHOTS** - Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria Hoteleira, Turismo e Similares.
3. **SINTRAT** - Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Transportes Rodoviários, Assistência Técnica e Similares.
4. **SINTESPGM** - Sindicato Nacional dos Trabalhadores das Empresas de Segurança Privada e Guardas de Moçambique.

Maputo, aos 8 de Maio de 2000

Fonte: CONSILMO

ANEXO 3

Sindicato Nacional dos Professores de Moçambique
(ONP-SNPM)
Secretariado Nacional Executivo
Dados Estatísticos 99

Prov.	Área	Pop.	Dist.	Zips	EP1	Prof	EP2	Prof	ESG	Prof	ETP	Prof	EE	Prof.	ES	EP	Prof	TTE	TTP	TTM
Mpcidade	300	966	5	28	60	2493	34	1 018	6	516	5	85	2 ?		3			?	4107	1524
Mpprov	26 058	809	8	71	258	1829	27	506	8	185	4	127				15	104	39	2751	596
Gaza	75 709	1 034	13																	
l'mbane	68 615	1 112	14	93	477	2494	50	418	9	154	3	73				16	48	555	3237	1193
Manica	61 611	975	10																	
Sofala	68 018	1 380	13																	
Tete	100 724	1 149	13	99	605	3146	31	339	9	151	4	99				5	100	659	3835	1078
Zambézia	105 008	3 202	17																	
Nampula	81 606	3 065	21																	
Niassa	129 056	764	16																	
C.Delgado	82 625	1 284	17																	
Total	799 380	15 740																		

Legenda:

Pro.= Província: Pop.=População em 000: Dist.= Distritos: EP1=n de escolas: Prof=n de professores: ESG=Ensino técnico profissional: EE= Ensino Especial: ES= Ensino Superior: EP=Ensino Privado (particular/Comunitário): TTE=Total de Professores TTP=Total Membros

Fonte: ONP-SNPM

ANEXO 4

Filiação Sindical, 1990-95

(000)

País	Nº. de Centrais Sindicais	Nº. de Sindicatos Nacionais	Total de Membros		% de Força de Trabalho Filiada	
			1990	1995	1990	1995
Botswana	1	25	53	45*	12	7
Lesoto	3	36		3	nd	4
Malawi	1	12		61	nd	13
Moçambique	2	18	nd	222	nd	3
Namíbia	1	26		55*	nd	21
África do Sul	3+	213	2900	3154*	23	19
Suazilândia	3	26	nd	21*	nd	7
Zâmbia	1	21	477	274	18	7
Zimbabwe	1	34	nd	250*	nd	5

+Representando as 3 maiores Centrais Sindicais, i.e, COSTATU, FEDSAL e NACTU.

Fonte: Todos os números excepto aqueles em asterisco são baseados em dados que o autor tem. Os números em asterisco são tirados de: Industrial Relations, Democracy and Social Stability. World Labour Report 1997-98. Geneva, ILO, 1997, p.235, citado por Fashoyin.

ANEXO 5

INQUÉRITO

QUESTÕES A INQUIRIR

1. Historial da CCT
2. Estrutura da CCT e competências dos seus órgãos
3. Financiamento da CCT
4. Caracterização e representatividade das partes
5. Relação de poder entre as partes
6. Preparação das parte para as negociações
7. Questões discutidas na CCT
8. Caracterização do processo negocial (metodologia, fases, problemas...)
9. Resolução de impasses
10. Implementação dos acordos
11. Fiscalização do cumprimento dos acordos
12. Prevaricação e resolução (admoestações, sanções, ...)
13. Problemas e perspectivas da CCT

ANEXO 6

LISTA DE ENTREVISTADOS

Governo

1. Dr. Guilherme L. Mavila-Presidente da CCT e Ministro do Trabalho (1994-1999)
2. Sua Excia. Adelaide Amurane-Vice Ministra do Trabalho
3. Dr. João Loforte-Secretário-Geral da CCT (1994-Abril 1999)
4. Dr. Alcino H. M. Dias-Secretário-Geral da CCT
5. Dra. Fátima Tayob-Economista do Instituto de Emprego e Formação Profissional

Empregadores

1. Engº. Carlos A. Simbine-1º Vice-Presidente da CCT, Presidente da AIMO, membro da CCT
2. Dr. Baptista Salomão-1ºVice-Presidente da AEPRIMO, membro da CCT
3. Dr. Hipólito Hamela-Secretário Permanente da CTA (97/99), Presidente da AJEM, Assessor da USAID para políticas de desenvolvimento do sector privado
4. Dr. José Barroso-Assessor Jurídico da CTA
5. Dr. Salomão Moyana - Co-Proprietário e Editor do *Mediafax e Savana*

Sindicatos

1. Sua Excia Soares Nhaca-Presidente da OTM-CS (1994/1999), Governador da Província do Maputo
2. Sr. Joaquim Fanheiro-Presidente da OTM-CS
3. Sr. Jeremias Duzenta Timana-Secretário-Geral da CONSILMO-CS
4. Sr. Hilário Matusse-Secretário-Geral do SNJ
5. Dr. Domingos Ferrão-Secretário-Geral do SNP