

Cost 304

**Conflitos Laborais em Empresas de Segurança Privada  
Caso: SOSEP Lda**

**Pedro Lázaro Zandamela**

Maputo, 02 de Setembro de 2008

**Tese de Licenciatura em Gestão**

**Faculdade de Economia**

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

## Declaração

Declaro por minha honra, que o presente trabalho foi realizado integralmente e literalmente, pela minha pessoa, constitui resultado da minha investigação, pelo que nunca foi apresentado, na sua essência, constituindo um trabalho pioneiro, sobre a empresa em questão, desde já, coloco a disposição a quem estiver disposto a dar um olhar clínico sobre ele, e aprofundar os seus conhecimentos no que concerne a matéria abordada por este trabalho.

Maputo, aos 02 de Setembro de 2008

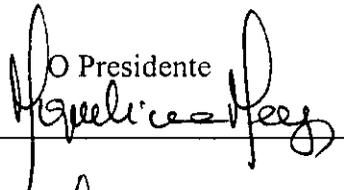


Pedro Lázaro Zandamela

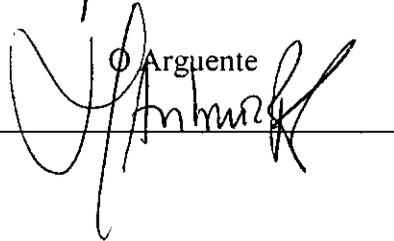
## Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 74 no dia 02 de Setembro de 2008, por nós membros do júri da Faculdade de Economia UEM (Universidade Eduardo Mondlane).

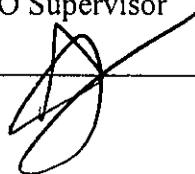
O Presidente



O Arguente



O Supervisor



## Índice

Dedicatória.....	I
Agradecimentos.....	II
Lista de Abreviaturas.....	III
Resumo.....	IV
<b>I. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização .....	2
1.1.1 Dados Descritivos da Empresa SOSEP .....	4
1.2 Problema de Pesquisa .....	6
1.3 Hipóteses .....	7
1.4 Objectivo Geral.....	7
1.5 Objectivos Específicos .....	7
1.6 Relevância do Tema .....	8
1.7 Razões para escolha do tema.....	9
1.8 Delimitação do Estudo.....	10
1.9 Metodologia.....	10
1.9.1 Métodos de Pesquisa .....	10
1.9.1.1 Método Qualitativo.....	10
1.9.1.2 Método Quantitativo.....	10
1.9.2 Técnicas de Pesquisa .....	10
1.10 Limitações .....	11
1.11 Resultados Esperados .....	12
<b>II. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....</b>	<b>14</b>
2.1 QUADRO TEÓRICO.....	12
2.1.1 Teorias Laborais .....	12
2.1.1.1 Teoria Pluralista.....	12
2.1.1.2 Outras Teorias.....	16
2.1.1.2.1 Teoria Unitarista.....	16
2.1.1.2.2 Teoria Radicalista.....	18
2.2 QUADRO CONCEPTUAL.....	20
2.2.1 Conceito de Conflito.....	20
2.2.2 Conceitos Operatórios .....	20
2.2.3 Conceito de Conflito laboral.....	24
2.2.4 Tipos de Conflitos Laborais .....	25
2.2.5 Conceito de Empresa de Segurança Privada .....	27
2.3 Factores Determinantes para Eclosão de Conflitos Laborais .....	27
2.4 A Natureza, Desempenho, Saúde e Segurança das Relações Laborais .....	29
2.5 O Processo de Resolução de Conflitos colectivos de Trabalho.....	31
2.5.1 Conciliação.....	31
2.5.2 Mediação.....	32
2.5.3 Arbitragem.....	32
<b>III. RECOLHA E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>33</b>
3.1 Resultados da Pesquisa Referentes ao Estado .....	33

3.2 Resultados da Pesquisa Efectuada Junto do Comité Sindical da SOSEP.....	34
3.3 Resultados da Pesquisa Efectuada Junto dos Gestores.....	35
3.4 Resultados da Pesquisa Efectuada Junto dos Trabalhadores (Vigilantes de Segurança) .....	37
<b>IV. ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1 Análise Efectuada Sobre os Beneficiários (Clientes).....	47
4.2 Análise Efectuada sobre os Gestores.....	49
4.3 Análise Trabalhadores .....	55
4.4 Diagnóstico do Conflito Laboral Patente na SOSEP.....	62
4.4.1 Teoria da cebola.....	62
4.4.2 Transformação do Conflito numa Resolução Criativa .....	65
<b>V.CONCLUSÕES.....</b>	<b>67</b>
<b>VI RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>70</b>
<b>VII. REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>VIII. ANEXOS</b>	

## **Dedicatória**

Este trabalho é dedicado primeiramente aos meus pais Lázaro e Rostina, cujo esforço para que os meus estudos fossem possíveis é imensurável, aos meus irmãos Sérgio, Cacilda, Gertrudes, Georgina, Verónica, que sempre se propuseram a apoiar-me durante a minha longa caminhada académica e, a todos os meus sobrinhos.

## Agradecimentos

Esta pesquisa, contou com apoio de várias entidades e pessoas, que contribuíram de forma plausível para que a mesma fosse possível, a quem eu endereço os meus sinceros agradecimentos, destacando-se:

- O Pr. Dr. Joaquim Marcos Manjate, uma figura incansável, na busca de qualidade desta pesquisa;
- A Administração da SOSEP, por ter autorizado a prossecução da pesquisa, a total abertura na concessão de informação e hospitalidade;
- Os vigilantes, os gestores, chefe do comité sindical, os beneficiários dos serviços de segurança, a Sra. Alzira Timóteo do Ministério do Trabalho e, demais individualidades que directa ou indirectamente contribuíram para que esta pesquisa fosse possível.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CONSILMO** – Confederação Nacional dos Sindicatos Livres e Independentes de Moçambique.

**CCT** – Comissão Consultiva do Trabalho

**OTM** – Organização dos Trabalhadores Moçambicanos.

**PRE** – Programa de Reabilitação Económica

**SENTRAVESP** – Sindicato Nacional dos Trabalhadores Vigilantes das Empresas de Segurança Privada.

**SINTIQUIGRA** – Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria Química, Borracha , Papel e Gráfica.

**SINTISPEGM** – Sindicato Nacional dos Trabalhadores das Empresas de Segurança Privada e Guardas de Moçambique.

**TVM** – Televisão de Moçambique

## Resumo

As Empresas de Segurança Privada, surgem no limiar da década 90, com aprovação, do Decreto 26/90, que cria e regulamenta as empresas de segurança privada, como culminar das políticas de liberalização e privatização da economia, introduzidas pelo PRE, mas que no entanto, a partir de 2004, após a criação da SINTISPEGM, passam a registrar, uma explosão de conflitos laborais, devido ao incumprimento de lei de trabalho (não pagamento de horas extras, férias, equipamentos de segurança, encargos sociais e salários em atraso).

Com a presente pesquisa, realizada na empresa de Segurança SOSEP, socorrendo-se das teorias laborais, teoria da cebola, transformação do conflito numa resolução criativa, e na análise de barras; tendo em conta as componentes motivação, comunicação, logística, transporte, legalidade, padrões de formação, comportamento e ambiente de trabalho; comprovou-se a existência de um conflito laboral em estado latente, derivado da precariedade das condições de trabalho; baixos salários e constantes atrasos no seu pagamento; a falta de cumprimento rigoroso da lei de trabalho pela entidade patronal e fragilidades na formação do pessoal; a ausência de uma política adequada de remuneração, de incentivos, pagamento de horas extras, subsídios de risco; ausência de bons relacionamentos entre a cúpula administrativa e os trabalhadores de segurança, presença de políticas motivacionais que não são postas em funcionamento; mecanismos de comunicação ineficazes e ineficientes; insuficiência de meios de transporte para satisfação daquilo que é a demanda dos trabalhadores; fortes fragilidades em termos de logística; um défice em termos de respeito dos direitos básicos dos trabalhadores; ambiente do trabalho desfavorável para um bom desempenho; desconhecimento da legislação laboral, bem como uma fraca agressividade dos sindicatos.

Constatou-se que o conflito existe no relacionamento laboral, mais este deve ser gerido de uma forma funcional, acomodando todos os pressupostos aludidos pela corrente pluralista.

## I. INTRODUÇÃO

Uma organização é constituída por indivíduos, e, para atingir a sua meta é necessário que haja interacção entre eles, bem como a sua cooperação para que os objectivos organizacionais sejam alcançados eficazmente, eficientemente e com uma sinergia positiva. Mas as vezes esses indivíduos, incorporam interesses divergentes, o que conduz a emergência do conflito laboral. “ Há quem considera o conflito um choque de interesses, uma luta de contrários que ajuda a crescer, mas em geral, é uma oposição consciente entre indivíduos, grupos ou Estados. <sup>1</sup>

Sendo a tipologia de conflitos bastante vasta, com o presente trabalho, pretende-se, concentrar a atenção aos que emergem na esfera laboral, procurando elucidar sobre o papel funcional ou disfuncional dos conflitos laborais, expurgar as características dos conflitos laborais e ainda visualizar até que ponto existem conflitos laborais, na envolvente contextual e transaccional das empresas de segurança privada.

Empresas essas, que tem registado um crescimento assinalável nos últimos anos, sendo que de um número de 4 empresas existentes em finais dos anos 80, transita-se, em 2005 para 82 empresas a operar neste ramo de actividade, com uma média de criação de 5 empresas por ano<sup>2</sup>, facto que é ainda destacado pelo SINTISPEGM, sindicato do ramo, enfatizando que tal crescimento assinalável, regista-se em paralelo ao desenvolvimento de outros sectores económicos, que devido a crescente necessidade, de proteger os seus bens e património tem recorrido aos serviços privados de segurança.

Este trabalho é constituído por uma introdução, na qual se faz uma contextualização do tema de pesquisa, bem como ilustra-se os dados gerais da empresa SOSEP, dá-se a conhecer aquilo que é o problema de pesquisa, as hipóteses, o objectivo geral e

---

<sup>1</sup> LOPES (2007)

<sup>2</sup> MONDLANE, Alzira Timóteo - Directora do Departamento de Inspeção do Trabalho, Ministério de Trabalho. Entrevista: 14/07/08

específicos, as razões que motivaram a escolha do tema e respectiva relevância do mesmo, traça-se a delimitação do estudo e respectiva metodologia, bem como aquilo que são o resultados esperados. Numa segunda etapa podemos encontrar, aquilo que é quadro teórico e conceptual, aonde procura-se elucidar sobre alguns conceitos que nortearam esta pesquisa, bem como o enquadramento do tema segundo algumas teorias laborais, numa terceira fase, fazemos uma discussão dos dados recolhidos, numa quarta fase, iremos fazer uma análise, recorrendo a um modelo estatístico, teoria da cebola e resolução criativa do conflito, e por fim daremos a conhecer as conclusões da pesquisa e respectivas recomendações.

### **1.1 Contextualização**

Existem registos na literatura moçambicana (diploma legislativo 1595) sobre a génese de alguns conflitos laborais em Moçambique, no período colonial, causados pela retirada de alguns privilégios aos trabalhadores. Uma das formas admitidas de reivindicação era a questão contratual. As greves eram severamente reprimidas através da máquina representativa colonial (PIDE- Policia Internacional de Defesa do Estado). Após a independência houve uma revisão da constituição da república, onde estavam consagrados os direitos dos trabalhadores moçambicanos e uma revisão da lei laboral.

A implementação de Programa de Reabilitação Económica (PRE), em 1987, que tinha como objectivos introduzir reformas políticas do Estado, descentralização das empresas e, a privatização da economia, levou o Estado a intervir indirectamente no mercado e, as empresas a assumirem o papel de produtores e distribuidores de bens e serviços. É neste contexto que surge a indústria de segurança privada, no início na década 90.

Em Junho de 1990 o Governo aprova o Decreto 26/90 que cria e regulamenta as empresas de segurança privada. Na altura, a primeira empresa criada foi a Protege,

seguido da Secoltege, Alfa, Belga, Delta, Basopa, Alerta, Omega<sup>3</sup>, sendo nesta mesma esteira que é criada a SOSEP, empresa que constitui o foco desta pesquisa.

O ano 1995 é caracterizado como período de expansão deste sector, vislumbrando-se um número significativo de empresas privadas de segurança, onde o mercado já contava com cerca de 20 empresas<sup>4</sup>.

Em 1997 cria-se o primeiro sindicato deste ramo, com a denominação de SINTISPEGM, a máquina sindical democrática, representativa dos trabalhadores e genuinamente moçambicana na área de segurança privada e inscrito na OTM.

Com o decorrer do tempo, após a criação da SINTISPEGM, regista-se em 2004 uma explosão de conflitos nas empresas de segurança privada, tendo culminado com greves, uma vez que os trabalhadores, sentiam-se insatisfeitos com o patronato, devido ao incumprimento de lei de trabalho (não pagamento de horas extras, férias, equipamentos de segurança, encargos sociais e salários em atraso).

No ano seguinte, em 2005, pela primeira vez, na história de Moçambique, cria-se um segundo sindicato para o mesmo ramo de actividade, a SENTRAVESP e este inscrito na CONSILMO, também com mesmo objectivo que a SINTISPEGN, actuando em todos quadrantes da vida dos trabalhadores, nomeadamente:

- ✓ Direito a horas extras para o caso de trabalharem por 12h ou mais, e, remuneração de 8h,
- ✓ Contrato de trabalho,
- ✓ Despedimento sem defesa,
- ✓ Pagamento de salários adequados e,
- ✓ Violações físicas.

---

<sup>3</sup> MONDLANE, Alzira Timóteo - Directora do Departamento de Inspeção do Trabalho, Ministério de Trabalho. Entrevista: 14/07/08

<sup>4</sup> MONDLANE, Alzira Timóteo - Directora do Departamento de Inspeção do Trabalho, Ministério de Trabalho. Entrevista: 14/07/08

As profundas reestruturações, ajustamentos e integração das economias nacionais ou domésticas no comércio regional e mundial (global), têm levado a mudanças consideráveis, na envolvente contextual e transaccional do mundo laboral, acompanhadas na maioria dos casos, por consequências significativas para a vida dos trabalhadores e do mercado de trabalho e emprego.

Com efeito, as novas exigências de produtividade, competitividade avultada, e concorrência acirrada, conduzem as empresas a contraírem os seus custos com mão-de-obra (os famosos *downsizing*) e a modificarem os seus modelos de organização e a regra de gestão de recursos humanos (Reengenharia, *Total Quality Management*, Gestão por Objectivos, remuneração por resultados ou desempenho, e outros), levando por conseguinte: a um desemprego generalizado, a pressão sobre a quantidade e qualidade das remunerações, a deterioração das condições de trabalho e da vida (crescente subida o preço do petróleo e seus derivados, do índice de inflação), precariedade dos empregos e o surgimento de novas formas de emprego, bem como as alterações das qualificações e aptidões profissionais requeridas por novos empregos.

É neste quadro, que tem emergido a maioria dos conflitos laborais, que por sua vez os serviços de administração de trabalho, são chamados a intervir na sua prevenção e resolução, como é o caso, do conflito laboral registrado em 2006, na Empresa de Segurança Wackenhut, que culminou com uma greve em que o Governo viu-se obrigado a intervir através do Ministério de Trabalho, na pessoa da Sua. Exa. Ministra do Trabalho, Maria Helena Taipo, anulando a permissão de trabalho, proibindo director geral da empresa do exercício das suas actividades no país (*Jornal Notícias, 2006/12/11*).

### **1.1.1 Dados Descritivos da Empresa SOSEP**

a) **Endereço:** A SOSEP, encontra-se, sedeadada na Av. 24 de Julho, nr. 760, R/C, Bairro da Polana Cimento A.

Telef. +21327460/3

Fax +21327438

**b) Breve Historial**

A SOSEP, foi uma das primeiras Empresas de Segurança Privada, a surgir no mercado, após a aprovação pelo Governo, do Decreto 26/90, que cria e regulamenta desenvolvimento da actividade privada de segurança no país.

Entre 1996-2003 esta efectuou, um *Joint -Venture*, com a COIN-SECURITY da África do Sul, aquando da instauração do empreendimento MOZAL na cidade da Matola, Província de Maputo, com vista a reforçarem os mecanismos de segurança.

Desde a sua constituição a empresa, sempre preocupou-se em desenvolver os serviços de segurança a uma escala nacional.

Segundo o Sr. Silvestre Bernardo Watch (Gestor para os Assuntos Operacionais), nos últimos tempos, a empresa tem atravessado sérios problemas financeiros, o que tem concorrido para a emergência de conflitos laborais.

**c) Missão:** Protecção de instalações, pessoas e bens.

**d) Visão:** Tentar se afirmar como líder de segurança, no mercado doméstico e numa fase posterior, fora do espaço geofísico moçambicano.

**e) Estratégia de marketing:** actualmente a empresa não possui uma estratégia de marketing claramente definida, estando em curso processos para instauração de um departamento de marketing para esse propósito, no entanto tem sido desenvolvido trabalhos de angariação de potenciais clientes, através de um contacto directo com os clientes, «Boca a Boca».

**f) Mercado alvo/Nicho de Exploração:** Empresas, Estabelecimentos Comerciais, Bombas de Gasolina, Residências e Hotéis.

**g) Objectivos:**

- Conquistar o mercado;
- Alcançar uma estabilidade económica e financeira;
- Proporcionar melhores condições de trabalho e salário ao tecido laboral.

**h) Clientes em carteira:** 274

**i) Efectivo Laboral:** 764 Trabalhadores, dos quais 64 são mulheres.

**j) Organograma<sup>5</sup>:**

A SOSEP é constituída por um conselho de administração, composto por quatro sócios, sendo portanto uma sociedade por quotas, um departamento de contabilidade, transportes e departamento operacional, do qual fazem parte os inspectores, sub-inspectores, e os vigilantes de segurança.

A SOSEP subdivide os seus vigilantes em quatro classes – A, B,C e D fazendo parte da classe D, aqueles trabalhadores recentemente recrutados.

Segundo o Sr. Salvador Muhdlove (Gestor de Recursos Humanos), conta também, para o posicionamento numa ou outra classe, a assiduidade, o aprumo, a pontuação, resultante da avaliação contínua a que os vigilantes estão sujeitos, pelos supervisores.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

- ✓ Até que ponto existem conflitos laborais na Empresa de Segurança (Privada) SOSEP e como é que eles se caracterizam?

---

<sup>5</sup> Vide o Organograma no Anexo D16

### 1.3 Hipóteses

- ✓ Os conflitos laborais existem e são motivados pela precariedade das condições de trabalho e pelos constantes atrasos no pagamento dos salários;
- ✓ A crescente proliferação de empresas de segurança privada, a falta de cumprimento rigoroso da lei de trabalho pela entidade patronal da empresa, a ausência de uma política adequada de remuneração, de incentivos, pagamento de horas extras, subsídios de risco e de pagamento dos salários no final de cada mês aos empregados, tem contribuído para a emergência de conflitos laborais;
- ✓ As fragilidades em termos de comunicação, colaboração, cooperação, ausência de bons relacionamentos entre a cúpula administrativa e os trabalhadores de segurança, têm despertado os conflitos laborais.

### 1.4 Objectivo Geral

- ✓ Identificar se existem conflitos laborais na Empresa de Segurança SOSEP e, quais as características dos mesmos, no quadro do desenvolvimento das relações laborais entre o empregador e os trabalhadores de segurança.

### 1.5 Objectivos Específicos

- ✓ Dar a conhecer o conceito de conflito;
- ✓ Dar uma visão dos níveis de conflito e a sua natureza;
- ✓ Perceber as características próprias do conflito laboral, bem como o tipo de conflito laboral presente na SOSEP;
- ✓ Entender as motivações dos conflitos laborais, nas empresas de segurança privada em particular na SOSEP;
- ✓ Discutir os dados recolhidos no terreno (Empresa-SOSEP);
- ✓ Analisar as características do conflito presente na SOSEP;

- ✓ Diagnosticar os conflitos laborais, segundo a teoria de resolução criativa do conflito e a teoria da cebola;
- ✓ Tecer recomendações e apresentar propostas de acções com vista a melhoria e redução de conflitos negativos (destrutivos) nas Empresas de Segurança Privada de Moçambique, mais concretamente na SOSEP.

### 1.6 Relevância do Tema

A concorrência e a competitividade entre as empresas, obriga a que elas estejam, cada vez mais a aperfeiçoarem-se, bem como, a incorporarem um constante e crescente desenvolvimento tecnológico e técnico. No entanto o desenvolvimento técnico e tecnológico, tornar-se-iam esforços em vão se as relações entre os trabalhadores e o patronato não fossem, saudáveis e estáveis.

O que se deseja enfatizar aqui, é o papel preponderante do bom relacionamento entre os trabalhadores e o patronato, pois, são os trabalhadores quem opera as tecnologias e outros instrumentos para o sucesso empresarial e, não o contrário. Sob ponto de vista sociológico, pode-se constatar que a área de conflitos laborais, tem sido subvalorizada por parte das autoridades competentes, com o agravante de muitos dos accionistas maioritários destas empresas, serem políticos e estrangeiros, que pouco, ou nada estão interessados com questões humanas e com os conflitos laborais, mas sim, com questões materiais e com os ganhos a curto e curtíssimo prazo, negligenciando os de médio e longo prazo.

Neste quadro urge, despertar as pessoas para a importância, de uma boa gestão dos conflitos laborais, para que estas (pessoas) não sejam vistas como *homo-economicos*, mas sim como *homo-socios*, no ambiente laboral, pois, tal facto contribuirá, para prossecução de forma mais eficiente e eficaz dos objectivos organizacionais, bem como, vai permitir que o patronato previna-se de potenciais problemas e ainda garantir que se dê maior atenção, aos aspectos mais gritantes no relacionamento laboral.

## 1.7 Razões para escolha do tema

As motivações que se podem arrolar, que ditaram a escolha do tema são:

- ✓ O facto das Empresas de Segurança privada, carregarem uma grande responsabilidade, como garantes da ordem e tranquilidade de indivíduos e das empresas, bem como, empregar parte considerável da força de trabalho moçambicana e ainda, serem caracterizadas por frequentes conflitos;
- ✓ Actualmente, tem-se notado um crescente interesse por parte de estudiosos e políticos no desenvolvimento da gestão de conflitos como parte integrante do processo de desenvolvimento global do país, havendo nesse quadro, muitos estudos ligados as relações laborais ou sobre a gestão de conflitos, como é o caso:
  - Da “Gestão de Conflitos no Contexto da Comissão Consultiva de Trabalho”<sup>6</sup>, que aborda a negociação como parte integrante da gestão moderna, e, como método de resolução de conflitos, destacando os vários modelos que a literatura apresenta, estabelecendo ligações entre o modelo teórico de negociação e a prática, através do estudo de caso da Concertação Social em Moçambique, consignada na CCT;
  - “Os Empresários da Construção Civil e as Relações de Trabalho: Estratégias e Desafios”<sup>7</sup>, abordagem que explora, uma combinação da abordagem interdisciplinar, cultural e sistémica do conflito;
  - “Gestão de Conflitos nas Empresas de Segurança Privada”<sup>8</sup>, que tem como foco, as diferentes formas, a partir das quais um conflito, pode ser administrado na organização, enfatizando o papel preponderante dos sindicatos na gestão dos conflitos laborais;

---

<sup>6</sup> GUILANDE (2000)

<sup>7</sup> LOPES (2007)

<sup>8</sup> COSSA (2008)

- Entre outros, que na sua maioria, não tem como enfoque, a vertente privilegiada por esta pesquisa, que centra-se nas teorias laborais, teoria da cebola, resolução criativa do conflito, e uma radiografia do conflito laboral na Empresa de Segurança Privada, tendo em conta o código de barras, segmentado pelos blocos: motivação, comunicação, logística, transporte, legalidade, padrões de formação, comportamento, ambiente de trabalho e recrutamento;
- ✓ O facto dos conflitos laborais, serem alvo de grande preocupação por parte do Governo, uma vez que este, está interessado na proporção de condições mínimas para a satisfação das necessidades básicas (primárias) dos cidadãos, bem como, no alcance e manutenção de uma estabilidade nas relações e ambiente laboral;
- ✓ O tema tem sido manchete para discussão por parte das instituições académicas e órgãos de comunicação social.

### **1.8 Delimitação do Estudo**

A presente pesquisa sobre conflitos laborais nas Empresas de Segurança Privada em Moçambique, mais concretamente na empresa SOSEP Lda., decorreu:

- ✓ Em termos espaciais, na região sul do país, particularmente na Cidade de Maputo. A opção por esta cidade justifica-se por cobrir maior número de empresas inscritas no Ministério de Interior (Direcção da Ordem), todas actuando nesta cidade e com algumas sucursais nas restantes províncias.
- ✓ Em termos temporais, o estudo procurou destacar os eventos mais recentes e expurgar dados actuais materialmente relevantes, procurando verificar como é que o problema evoluiu, tendo em conta os eventos ocorridos desde 1995 até esta parte (2008). O estudo tem o seu ponto de partida o ano de 1995, porque é neste ano que inicia uma proliferação de empresas de segurança privada, e, tem o seu término no ano de 2008, pelo facto, deste ano em curso ainda, representar um

período que empresa em estudo (SOSEP) se encontrar a atravessar fortes dificuldades financeiras, o que tem contribuído para emergência de disputas laborais.

## **1.9 Metodologia**

### **1.9.1 Métodos de Pesquisa**

#### **1.9.1.1 Método Qualitativo**

- a) **Histórico** – consistiu na recolha de dados, desde o surgimento das empresas de segurança privada até esta parte, crescimento e expansão das mesmas, em particular da SOSEP, com vista a compreender os problemas presentes, com base nos dados do passado e perceber as reais características dos conflitos laborais nas Empresas de Segurança Privada.
- b) **Observação** – empregou-se a observação indirecta, que consistiu em várias visitas realizadas a empresa SOSEP, nas quais observou-se o dia a dia dos vigilantes e trabalhadores de segurança.

#### **1.9.1.2 Método Quantitativo**

**Estatística** - permitiu uma redução de informação recolhida, em termos quantitativos por forma a facilitar a análise, bem como permitir a obtenção de generalizações sobre natureza e significado, do objecto estudado, bem como para testagem das hipóteses colocadas para o problema de pesquisa.

### **1.9.2 Técnicas de Pesquisa**

- a) **Entrevista** – centrou-se numa entrevista semi-estruturada e, com entidades ligadas ao Ministério do Trabalho<sup>9</sup>, para apurar a sensibilidade do Estado relativamente a esta matéria, Administração da empresa, Comité Sindical<sup>10</sup>, e

---

<sup>9</sup> Vide as Questões no Anexo A1

<sup>10</sup> Vide as Questões no Anexo A2

representante dos Recursos Humanos, que de maneira metódica, proporcionaram verbalmente ao entrevistador, a informação necessária para recolha de dados, tendo em vista a resposta ao problema de pesquisa.

b) **Inquérito** – que consistiu na elaboração de uma série de questões fechadas, dirigidas aos trabalhadores de segurança ligados a área operacional<sup>11</sup>, aos supervisores, aos gestores<sup>12</sup>, e aos beneficiários dos serviços de segurança<sup>13</sup>, tendo em vista expurgar a sua sensibilidade, relativamente a matéria de conflitos laborais.

c) **Documental** – Para o aprimoramento e clarificação de alguns aspectos abordados em volta do tema de pesquisa, foram tomadas como espelho algumas obras que abordam matérias ligadas ao conflito, negociação do conflito, teorias laborais, comunicação organizacional, motivação e relações laborais, jornais “Notícias” e “Savana”, a lei do Trabalho, decretos sobre o Regulamento e Actuação das Empresas de Segurança Privada e pesquisa de *sites na internet* que abordam aspectos ligados a área laboral.

Em relação ao presente estudo, foi pesquisada a empresa de segurança SOSEP Lda., tendo sido submetidos 60 questionários (tamanho da amostra) aos Vigilantes de Segurança, 6 questionários aos gestores (tamanho da amostra) e 8 questionários para os beneficiários dos serviços de segurança, tendo em vista a extracção daquilo que é a sua sensibilidade no concernente aos conflitos laborais.

Salientar ainda, que foram observados alguns cuidados na elaboração dos questionários e no roteiro de entrevistas, a saber:

- A cobertura de todas respostas;
- Desenho de questões directamente relacionadas com o problema de pesquisa, objectivos pretendidos e questões da pesquisa;

---

<sup>11</sup> Vide as Questões nos Anexo A3.1 A3.2

<sup>12</sup> Vide as Questões no Anexo A4

<sup>13</sup> Vide as Questões no Anexo A5

### **1.10 Limitações**

Durante a elaboração desta pesquisa, houve entraves e dificuldades no acesso as empresas de segurança privada, para a elaboração do estudo de caso, por indisponibilidade dos seus colaboradores em facultar informações, motivados por questão de sigilo e pela excessiva burocracia.

Deparamo-nos com dificuldades, no que diz respeito ao acesso de outras possíveis teses, ligadas ao tema de pesquisa, pelo facto de não estarem disponíveis nas várias instituições de ensino superior de Maputo, nomeadamente, UDM, A Politécnica, ISCTEM, ISUTC e ESEG.

Houve ainda, insuficiência de dados marginais atinentes ao processo de formação e constituição da empresa SOSEP, bem como dados relativos ao Joint-Venture entre a SOSEP e a COIN-SECURITY.

### **1.11 Resultados Esperados**

Espera-se com o presente trabalho, dar um valor acrescentado para o mercado nacional, no que respeita aos seguintes aspectos:

- ✓ Identificar os potenciais riscos de conflitos nas relações laborais, e quais os elementos que o caracterizam;
- ✓ Desenvolver a utilização de competências interpessoais de prevenção e resolução assertiva de tensões conflituais.

## **II. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL**

### **2.1 QUADRO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Teorias Laborais**

As teorias laborais surgem para explicar as realidades complexas do mundo laboral. Elas procuram fazer uma análise do ambiente de trabalho, bem como ilustram os cenários através dos quais uma determinada organização pode ser vista, de forma a uma melhor percepção das relações ou disputas internamente desenvolvidas no ambiente laboral.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, tomaremos como teoria principal a teoria Pluralista, e como complementares a teoria Unitarista e Radicalista.

##### **2.1.1.1 Teoria Pluralista**

Segundo Finnemonor (2002:6), a teoria Pluralista, “é aquela que tem por objectivo contemplar os interesses da classe trabalhadora no âmbito do sistema económico capitalista. Esta teoria considera uma multiplicidade de actores no conflito, formada pelo empregador, Estado, empregado e sindicatos, todos eles, interdependentes e a interagirem, com vista a fazerem face ao conflito que existe nas relações laborais. Para o mesmo autor, o pluralismo quando aplicado às relações de trabalho, admite que sempre haverá conflitos entre empregador e empregados, porque um interesse comum está na base da relação, alguma forma de compromisso será sempre alcançado, embora, no processo, cada uma das partes pode requerer um poder tático para persuadir os outros ao seu ponto de vista”.

##### **a) Pressupostos da Teoria Pluralista:**

- O conflito é aceite como natural e fundamental no quadro do relacionamento entre empregados e empregador;

- Os comités sindicais e as organizações representativas dos empregadores são vistas como legítimas e funcionais, sendo através destas, que os trabalhadores e empregadores discutem aquilo que são os seus direitos e deveres sobre o tecto das leis emanadas do Estado;
- A negociação colectiva é vista como uma descentralização generalizada, dinâmica, e um processo democrático para expressão e controlo do conflito;
- A existência de controvérsias, relativamente a distribuição de poder, onde por um lado os trabalhadores são guiados para o desenvolvimento de uma greve, e os empregadores para o seu bloqueio, conduz em ultima estância a uma balanceamento de poder entre as partes;
- O pluralismo não implica que tenha que existir um equilíbrio de poder entre as partes, ou que qualquer conflito possa ser resolvido por um compromisso, pois nem sempre esse compromisso é possível, podendo em alguns casos haver provas de força, aonde saiam vencedores e vencidos;
- O pluralismo não sobrevive em cenários em que constantemente uma das partes sai vencedora em detrimento da outra. As partes devem procurar, exercitar formas, no sentido de acomodarem os seus interesses afim de manterem uma estabilidade no seu relacionamento;
- Cultura comprometida com a liberdade de associação;
- Uma sociedade aonde a diversidade de ideias é permissível;
- Liberdade para testar diferentes pontos de vista;
- Economia que se guia pelos princípios de mercado,

- Os comités sindicais possuem um poder substancial;
- Há um cometimento por parte das partes para obediência das regras estabelecidas e dos pressupostos da negociação colectiva;
- Provisão dos materiais e instrumentos básicos, para que partes possam alcançar alguns dos seus interesses;

**b) Operacionalização da Teoria Pluralista na SOSEP:**

Pode-se constatar, que impera em certa medida, na Empresa de Segurança SOSEP, uma filosofia centrada na **teoria pluralista**, pois:

- ✓ O conflito é aceite como natural, e é dado como fundamental para a relação entre a cúpula administrativa e os empregados de segurança, sendo que o interesse comum na sobrevivência da organização faz com que o compromisso seja necessário e possível;
- ✓ O comité sindical ainda que legítimo, é visto pelos vigilantes de segurança, como pouco funcional, e muitas vezes afasta-se daquilo que são os interesses dos trabalhadores solidarizando-se frequentemente com os representantes da entidade empregadora em detrimento dos empregados de segurança;
- ✓ A negociação colectiva segundo os vigilantes de segurança é pouco actuante, pela capacidade frágil de barganha do comité sindical presente na empresa;
- ✓ Há uma tremenda disparidade na distribuição de poderes na empresa, com os trabalhadores de segurança a ter pouco espaço de manobra, no entanto ainda não chegaram ao estágio de incrementar uma greve, ou qualquer outra manifestação violenta que implique paralisação do círculo normal de actividades da empresa;

- ✓ É notável o facto da cúpula administrativa e os trabalhadores de segurança estarem sobre o tecto de regras estabelecidas pelo Estado, no entanto, muitas vezes, estas não são respeitadas pela entidade empregadora, que segundo os vigilantes de segurança, esta (entidade empregadora), tem estado constantemente a cometer sérios “atropelos” a lei;
- ✓ A colectividade, é vista geralmente como sendo dinâmica e um processo democrático para expressar e controlar o conflito, mas, tal facto segundo depoimentos dos trabalhadores de segurança, ainda que exista, não se faz sentir efectivamente;
- ✓ O poder e o direito a greve, assim como, o direito que o empregador tem de impedir tal greve é ultimamente visto como forma de manter um equilíbrio do poder entre as duas partes, na SOSEP;
- ✓ Segundo depoimentos dos trabalhadores de segurança, não há espaço para expressão de novos pontos de vista ou contrários aos privilegiados pelo empregador;
- ✓ A empresa guia-se pelos princípios de economia de mercado, porém não faculta os meios de trabalho necessários, nem condições atractivas para que os vigilantes de segurança possam alcançar alguns dos seus objectivos e interesses.

#### **2.1.1.2 Outras Teorias**

A teoria pluralista não poderia ser estudada, sem fazer menção a teoria unitarista e radicalista, porque o empregador desde os tempos mais remotos até esta parte, ainda que com menor ou maior intensidade, tem assumido uma abordagem da relação laboral, centrada na teoria unitarista, e os “empregados” tendem a assumir a teoria radicalista, se por ventura, os seus interesses, objectivos e necessidades não estiverem satisfeitas.

### **2.1.1.2.1 Teoria Unitarista**

Segundo Adam Smith e David Richard, citados por Finnemor (2002:5) “esta teoria defende o individualismo na natureza, na medida em que não reconhece a necessidade de colectividade e de um Estado para regular as relações laborais, sendo que as relações laborais devem ser movidas pelo livre jogo da procura e oferta, não havendo justificação para um tratamento especial aos trabalhadores, pois tal iria interferir a operação das forças de mercado. Os empregados, segundo os autores, são pessoas que contraíram trabalho a fim de obter um rendimento garantido, que só é assegurado se a empresa manter-se rentável. Por conseguinte, todos devem esforçar-se no sentido de alcançar um objectivo comum”.

#### **a) Pressupostos da Teoria Unitarista**

- Devido à sua meta unitária, a abordagem nega a necessidade de reconhecer um conflito de interesses ou oposição entre as partes no ambiente laboral;
- Os empregadores ou os dirigentes possuem um poder legítimo e estão na empresa para gerir e os empregados para o trabalho;
- Os trabalhadores têm um cometimento com a organização e devem uma lealdade aos seus dirigentes;
- O conflito é visto como algo anormal e disfuncional;
- A ocorrência do conflito é percebida, como algo motivado por “agitadores”, ou falhas no circuito de comunicação;

- Afasta a necessidade de colectividade, resultando em geral numa antipatia ao sindicalismo que é visto como desnecessário, elemento de competição com a lealdade dos empregados, e ainda, despertador de desconfiança entre as partes. Da mesma forma, a negociação colectiva é vista como desnecessária.

#### **b) Operacionalização da Teoria na SOSEP**

Do estudo do caso da Empresa de Segurança SOSEP, constatou-se que este pensamento norteia o Corpo-Directivo da SOSEP, uma vez que o empregador nega a existência de qualquer disputa laboral, bem como a necessidade de uma intervenção do órgão de negociação colectiva, uma vez que os trabalhadores estão cientes das suas obrigações, direitos e da condição da empresa, estando a empresa a oferecer as condições adequadas para o desenvolvimento das suas actividades, e ainda a facultar os meios apropriados para que os trabalhadores possam contribuir para subsistência da empresa e para sua própria subsistência.

#### **2.1.1.2.2 Teoria Radicalista**

Esta teoria tem como precursor Karl Marx, no que diz respeito aos males da propriedade privada dos meios de produção, e, da posição do trabalhador no âmbito do sistema capitalista. Esta abordagem defende que o sistema económico capitalista cria estruturas jurídicas e políticas que favoreçam ao empregador, cuja potência é sempre maior que a do trabalhador, sendo este último continuamente explorado. O conflito é inerente ao sistema socio-económico, e não apenas ao relacionamento, conseqüentemente, as estruturas criadas no âmbito do sistema não irão resolver ou atenuar o conflito, mas apenas se perpetuar. Na melhor das hipóteses os sindicatos, através da negociação colectiva, podem proporcionar desafios contínuos aos empregadores.

### a) Operacionalização da Teoria na SOSEP:

Do estudo do caso da Empresa de Segurança SOSEP, constatou-se que este pensamento, muitas vezes passa pela mente dos trabalhadores, principalmente dos vigilantes de segurança, porém, ainda não passou do pensamento para a prática, facto esse, que deve ser acautelado pela entidade empregadora, de forma a não emergir uma situação de *Kaos*, devido o sentimento de revolta dos seus trabalhadores.

## 2.2 QUADRO CONCEPTUAL

### 2.2.1 Conceito de Conflito

O conceito que vai nortear esta pesquisa e, que vai ser privilegiado neste trabalho é o de **Manjate (2002)**, que considera que estamos perante um conflito quando duas ou mais partes percebem que seus interesses são incompatíveis, interesses esses, que podem ser acerca de ideias, distribuição ou acesso aos recursos, poder e crenças que as partes não podem alcançar simultaneamente.

Podemos também analisar o conceito de conflito na óptica de outros autores:

De acordo com **Schmidt & Kochan (1972)**, conflito é o comportamento aparente que surge de um processo no qual uma unidade procura alcançar seus próprios interesses nos seus relacionamentos com outras.

Na senda de **Ferreira (1986)**, citado por **Cristovam(1990)**, o termo provem do latim "*conflictu*", que significa, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavenças; guerra; luta; combate; colisão; choque que constitui o elemento básico e determinante da acção dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

Na perspectiva de **Hampton (1991)** citado por **Nadler (1995)**, conflito são situações desagradáveis tais como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade,

desarmonia, discordância, luta e discussão, que normalmente sugerem que nenhuma solução boa é possível, ou que o conflito prejudicará algumas pessoas e alguns interesses. Este autor vai mais além, ao afirmar que, conflito é um processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses.

Segundo **Chiavenato (2002)**, conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes. Este vai mais além ao referir, que sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, comprometimento, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras, pressupõem a existência dos seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, dissensão, incongruência, oposição o que implica conflito.

De acordo com **Bilhim (2004)**, entende-se o conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente feito por "A" para destruir o esforço de "B", com recurso a qualquer forma de bloqueio, e resulta na frustração de "B", no que concerne à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses. Este, vai mais além, ao numerar as visões sobre o conflito, a tradicional que sustenta que o conflito é a disfunção no grupo ou na organização daí, a necessidade de evitá-lo; visão das relações humanas, o conflito é inevitável em qualquer grupo ou organização, mas não tem de ser mau, mas sim positivo para o aumento da produtividade, e por último, a visão interaccionista que argumenta que o conflito pode não ser positivo, mas é necessário para a eficácia do grupo ou organização.

Discutindo, os conceitos em epígrafe, pode-se inferir, que o conflito está ligado por um lado, ao problema da divergência dos objectivos entre pessoas ou grupos de pessoas, por outro, à frustração. O conflito pode ter efeitos construtivos ou destrutivos, dependendo da forma como é encarado pelas partes envolvidas. Os conflitos, embora nem todos desejáveis, são elementos geradores das mudanças e da inovação nas organizações na medida em que as soluções são alcançadas. Podemos constatar ainda, que, quando duas ou mais partes envolvem-se numa competição desmedida, acerca de recursos, poder ou prestígio que se percebem serem escassos, bem como de objectivos e valores que são

percebidos como incompatíveis, estamos perante um conflito. No caso específico da SOSEP, constata-se uma divergência de alguns interesses e objectivos (que serão ilustrados quando estivermos a fazer a análise, apoiando-nos na teoria da cebola e resolução criativa do conflito), que de certa forma tem contribuído para emergência de conflitos, perigando o clima de trabalho saudável e funcional.

### 2.2.2 Conceitos Operatórios

Para uma melhor explanação do tema, que a priori se mostra complexo, impõe-se a clarificação de alguns conceitos que irão frequentemente aparecer, nomeadamente: Empregado, Empregador, Estado, Sindicato, Greve.

- a) **Empregado** - Para o Carrion (2000)<sup>14</sup>, “empregado é a pessoa contratada para prestar serviços para um empregador, numa carga horária definida, mediante um salário”.
- b) **Empregador** – Segundo o site<sup>15</sup> considera-se empregador “a empresa, individual ou colectiva, que assumindo os riscos da actividade económica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços”.
- c) **Estado** - Órgão superior que regula a relações partidárias (empregado e empregador) no processo de relações laborais.

O Estado, para além de ser agente regulador, constitui um dos maiores empregadores do país, e, sem deixar de parte o papel dos sindicatos, é responsável por zelar para que os interesses da entidade empregadora e dos trabalhadores, sejam contemplados com algum equilíbrio e, ao mesmo tempo, cuidar da paz social, da competitividade e da estabilidade da economia nacional.

É o Estado que define, por exemplo as políticas que regulam a actividade dos sindicatos e a própria negociação colectiva. Essas políticas devem, concomitantemente, garantir que o «jogo» da negociação, possa ser praticado de maneira justa sem perigar os objectivos

---

<sup>14</sup> <http://www.babylon.com/definition/empregado/Portuguese>

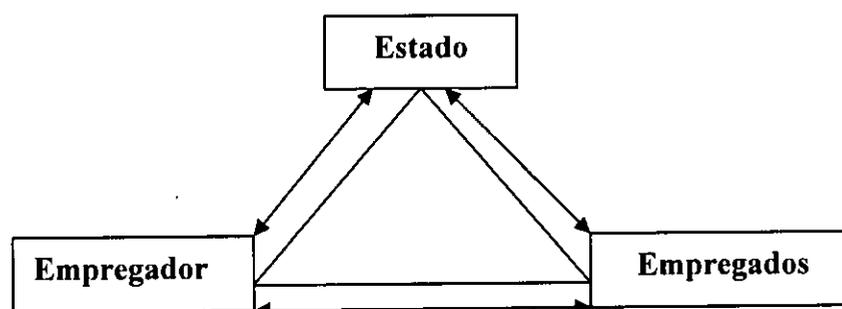
<sup>15</sup> [http://www.sebraesp.com.br/.../produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/questao\\_trabalhista.aspx](http://www.sebraesp.com.br/.../produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/questao_trabalhista.aspx) - 39k

económicos, bem como fazerem com que o sistema de relações laborais promova a democracia a partir do local de trabalho, passando pela democracia nos sindicatos e culminando com a democracia no exercício da cidadania.<sup>16</sup>

No domínio das relações laborais em Moçambique, a intervenção do estado resume-se nos seguintes aspectos:

- Fixação e actualização dos salários mínimos nacionais<sup>17</sup>, cabendo aos parceiros sociais a fixação de outros níveis,
- Assessoria e apoio técnico no decorrer do processo negocial.

#### Esquema representativo das partes da relação laboral



- d) **Sindicato** - Sindicatos<sup>18</sup> são entidades através das quais os trabalhadores buscam organizar-se para promover, defender, reivindicar e negociar com seus empregadores, ou com suas associações, seus direitos e interesses.
- e) **Greve** - Segundo o Dicionário Parlamentar e Político<sup>19</sup>, “Greve é a paralisação unilateral e colectiva do trabalho, de iniciativa dos trabalhadores, para reivindicar o reconhecimento ou a aplicação prática de direitos ou vantagens, lutar por melhores

<sup>16</sup> ZYLBERTA JN, Hélio, (2002)

<sup>17</sup> Nr. 5 do Art. 108 da lei 23/2007 de Agosto

<sup>18</sup> [http://www.politicaecidadania.com.br/site/dicionario\\_main.asp?Id=1480](http://www.politicaecidadania.com.br/site/dicionario_main.asp?Id=1480)

<sup>19</sup> [http://www.politicaecidadania.com.br/site/dicionario\\_main.asp?strVerbete=Greve,%20conceito](http://www.politicaecidadania.com.br/site/dicionario_main.asp?strVerbete=Greve,%20conceito)

salários e/ou pela obtenção ou melhoria das condições de segurança, higiene e conforto dos locais de trabalho, etc.”.

No caso específico da SOSEP, temos como empregador - o corpo directivo da SOSEP; empregados - os próprios trabalhadores, quer os gestores, assim como, os vigilantes de segurança; Estado - é representado em Moçambique pelo Ministério do Trabalho e Interior que são órgãos responsáveis por monitorar quer as relações laborais, assim como o desenvolvimento da actividade de Segurança Privada; O Sindicato – Comité Sindical presente na empresa SOSEP, responsável por zelar pelo respeito dos direitos e deveres dos trabalhadores. Salientar ainda que vigora na empresa um conflito latente, não tendo, portanto emergido ainda para o estágio de conflito aberto aonde possamos ter uma greve.

### **2.2.3 Conceito de Conflito laboral**

**Conflito laboral** – entende-se por conflito de trabalho, como sendo um conflito entre empregadores e trabalhadores, desde que o mesmo esteja relacionado com o emprego, as condições de emprego de qualquer pessoa, ou com condições de trabalho.<sup>20</sup>

O conflito laboral reveste-se de diferentes formas que podem ser abertas ou encobertas, violentas ou pacíficas, longas ou curtas, em forma de manifestações, sequestros, entre outras.<sup>21</sup>

Para o caso da Empresa de Segurança SOSEP, trata-se de um conflito encoberto, pacífico, e que emerge no quadro do desenvolvimento da actividade laboral.

---

<sup>20</sup> SINTIQUIGRA (2002)

<sup>21</sup> MONTEIRO, Maria B.& HOSPITAL (2002)

## 2.2.4 Tipos de Conflitos Laborais

Os conflitos laborais, pela sua natureza, podem ser de carácter individual ou colectivo<sup>22</sup>.

- a) **Conflitos individuais** - Segundo o SINTIQUIGRA, os conflitos laborais individuais, são aqueles que decorrem da anulação dos actos e contratos celebrados por quaisquer entidades, com fim de se eximirem ao cumprimento de suas obrigações, sendo os órgãos competentes para dirimir conflitos individuais, os tribunais de trabalho, cuja formação, no nosso país, ainda está em processo.

Pela pesquisa realizada, constatou-se que este tipo de conflito, é característico e predominante na Empresa de Segurança SOSEP, uma vez que, muitas vezes os trabalhadores, vêem os seus direitos desrespeitados, assim como, fuga daquilo que são as obrigações da entidade empregadora.

- b) **Conflitos colectivos** - Segundo o SINTIQUIGRA, os conflitos laborais colectivos, são aqueles que decorrem, de uma manifestação de divergência de interesses por parte de uma organização representativa de tecido laboral, por um lado, e uma organização representativa dos empregadores, por outro, em torno de uma regulamentação existente ou futura, das relações de trabalho que interessam os membros das respectivas organizações, podendo este por sua vez, ser um **conflito colectivo de direito** que decorrem da má aplicação ou interpretação da legislação laboral, ou **conflito colectivo de interesse** que resultam da incompatibilidade das aspirações das partes, ou como resultado do fracasso numa negociação, uma vez que as partes não conseguem obter consensos almejados de uma dada reivindicação.

Destacar que:

- ✓ O conflito latente é a essência das relações colectivas de trabalho, onde à negociação colectiva de trabalho é, não só uma técnica de produção de normas,

---

<sup>22</sup> SINTIQUIGRA (2002)

mas também um método de superação de conflitos, que envolve um processo jurídico e uma dinâmica social. No caso específico da Empresa de Segurança SOSEP, segundo depoimentos dos trabalhadores, a actuação do órgão colectivo, no quadro da emergência de conflitos é fraca e insuficiente;

- ✓ Salientar, que a negociação individual não é eficiente, na Empresa de Segurança SOSEP, para as duas partes conflitantes, porque a maior parte dos trabalhadores não possuem uma certa instrução, ou qualquer especialização, reduzindo desta forma o seu poder de barganha;
- ✓ O processo de negociação colectiva, na Empresa de Segurança SOSEP, é profundamente influenciado pelo ambiente externo à empresa, constituído pelas condições macroeconómicas, pelo tipo de mercado do seu produto, pela legislação vigente, por variáveis demográficas, por valores, crenças, símbolos socialmente aceites pelos trabalhadores e pela tecnologia adoptada no processo produtivo;
- ✓ Qualquer tipo de conflito laboral (individual ou colectivo), consubstancia conflitos de interesses, na medida em que tem lugar quando os interesses das partes são divergentes; divergências de percepções, e ideias com níveis e intensidade diversa, sendo que, as situações de conflitos são aspectos inevitáveis da vida de grupos em interacção, e quando não plenamente satisfeitos, implica a sacrifício de uma parte para benefício da outra e vice-versa (Barganha distributiva – *WinLose*), levando, a que não haja uma integração de interesses (Barganha integrativa-*WinWin*). Para o caso prático da Empresa de Segurança SOSEP, denota-se uma situação de *Win* (para a entidade empregadora) e *Lose* (para os trabalhadores).

## 2.2.5 Conceito de Empresa de Segurança Privada

**Empresa de Segurança Privada** – constitui uma entidade de direito privada, cujo objecto social consiste na prestação de serviços de protecção e segurança privada<sup>23</sup>.

Constituem sujeitos das empresas de segurança privada, as empresas em nome individual ou organizações sob forma sociedades comerciais<sup>24</sup>.

Quanto ao **objecto**, as empresas de segurança privada têm por objecto a prestação de serviços de:

- a) Protecção e segurança de pessoas, bens e serviços;
- b) Vigilância e controlo de acesso, permanência e circulação de pessoas em instalações, edifícios, e locais fechados ou vedados, nos termos da lei, ao público em geral<sup>25</sup>.

## 2.3 Factores Determinantes para Eclosão de Conflitos Laborais

Vários são os factores que contribuem para o surgimento de conflitos laborais nas Empresas de Segurança Privada, destacando-se os seguintes:

- a) **Os salários** (constituem uma fracção das remunerações<sup>26</sup>)

Sobre as questões salariais três situações são motivos de conflitos, a saber:

- ✓ **Salários em atraso**, como consequência das dificuldades económico - financeiras de algumas empresas (como é o caso da empresa de segurança em estudo-SOSEP), adjudicação de empresas a entidades não idóneas, no processo da sua privatização e concorrência do mercado;
- ✓ **Aumentos salariais**, onde, os níveis salariais, sobretudo, os mínimos, situam-se aquém das necessidades reais dos trabalhadores e suas famílias (os salários

---

<sup>23</sup> Alínea c) do nr. 1, do art. 1 do Regulamento das Empresas de Segurança Privada do Decreto 9/ 2007 de 30 de Abril

<sup>24</sup> Art. 2 do Regulamento das Empresas de Segurança Privada do Decreto 9/ 2007 de 30 de Abril

<sup>25</sup> Nr. 1, do art. 3 do Regulamento das empresas de segurança privada do Decreto 9/ 2007 de 30 de Abril

<sup>26</sup> Vide o Nr. 2 do Art. 108 da lei 23/2007 de Agosto

auferidos não permitem satisfazer as necessidades correntes), associados aos altos índices de inflação, que não tem contribuído, pelo menos, para manter o poder de compra, factor este que é apontado pelos vigilantes de segurança da Empresa de Segurança SOSEP;

- ✓ **Recusa da empresa em divulgar, os salários** por ela praticados, com relação, a cifra de salários ao nível mais elevado e ao nível mais baixo, ainda que resultando de uma negociação, para que se possa constatar o fosso existente na entidade e encontrar-se um meio-termo para os mais desfavorecidos. Este factor, também é característico na Empresa de Segurança SOSEP.

**b) Desconhecimento dos procedimentos da lei de trabalho e o seu Inadimplemento**

O que leva muitas vezes, ao cometimento de uma série de arbitrariedades e desmandos nas relações de trabalho, levando a uma forte eclosão de conflito, como é caso da empresa de segurança em análise.

**c) A não observância dos procedimentos devidos na negociação colectiva<sup>27</sup>**

Para caso em estudo este factor não se aplica.

**d) Inexistência de um impulso para negociação colectiva voluntária e consequente celebração de instrumentos de regulamentação colectiva<sup>28</sup>**

Segundo depoimentos dos trabalhadores da Empresa de Segurança SOSEP, este factor norteia as relações laborais, pois é notável no seio laboral, a falta de diálogo, que passa pela não abertura de espaço para exposição das preocupações dos trabalhadores, despertando um espírito de desconfiança e intranquilidade no seio dos trabalhadores, porquanto, recomenda-se que o papel dos parceiros sociais nas relações de trabalho assente na convergência e complementaridade de interesses,

---

<sup>27</sup> Previstos nos Artgs 167 à 168 da lei 23/2007 de Agosto

<sup>28</sup> Previstos no art. 15 da lei 23/2007 de Agosto

e) **Falta de sensibilidade dos parceiros sociais para estabelecimentos de diálogo permanente, aberto e franco.**

Segundo depoimentos dos vigilantes de Segurança da Empresa SOSEP, constata-se uma ausência de vontade do comité Sindical na resolução dos seus problemas, este preocupa-se somente em salvaguardar os seus rendimentos mensais e transmitir uma boa imagem da entidade empregadora.

g) **Violação gritante dos direitos dos trabalhadores e má interpretação dos mesmos, pelas partes.**

Este factor, encontra-se bastante presente nas relações laborais dos trabalhadores da Empresa de Segurança SOSEP.

#### **2.4 A Natureza, Desempenho, Saúde e Segurança das Relações Laborais**

A relação entre trabalhadores e empresas, independentemente, da cultura, história do país onde a empresa opera, tamanho da empresa, tipo de actividade, implica, uma divergência de interesses, pois, os trabalhadores, na maioria dos casos, procuram aumentar os seus rendimentos (salários e benefícios), melhorar as condições de trabalho, estabilidade e previsibilidade na relação de emprego; enquanto, as empresas procuram minimizar os seus custos de trabalho, aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade dos produtos e serviços, e ter maior controle sobre o processo de trabalho, fazendo com que a relação de trabalho seja conflituosa. No mesmo quadro, as empresas e trabalhadores comungam de alguns interesses, como é o caso, do crescimento e desenvolvimento da empresa que interessa a ambas partes, por um lado, porque os trabalhadores pretendem assegurar o seu fluxo de renda e, por outro porque a entidade empregadora pretende assegurar a continuidade da maximização do lucro<sup>29</sup>.

Assim, pode-se afirmar que o *goal* fundamental da administração das relações laborais no ambiente organizacional, constitui a acomodação dos interesses divergentes e a busca dos interesses comuns.

---

<sup>29</sup> GUSTAVO,(2002)

A ausência da provisão das condições mínimas de trabalho, para garantia de uma boa saúde e segurança no seio da camada laboral, tem constituído, nos dias correntes, um dos principais «*Calcanhares de Aquiles*» das empresas, pois actualmente, segundo Mário Bociani, a segurança e saúde no trabalho<sup>30</sup> vão muito além, da definição e concessão do pagamento de insalubridade e periculosidade, prevenção de acidentes e doenças no trabalho, implantação de equipamentos de protecção individual (coletes prova de bala - caso de empresas de segurança, luvas, mascaras, entre outros elementos) ou colectivos (sistemas de ventilação, exaustão, e outras condições básicas para a labuta); a segurança e saúde no trabalho, implica também, o modo como é feita a organização do trabalho, relações interpessoais, o tipo de mobiliário, relação contratado e contratante, acções de promoção de saúde (vacinação, campanhas educativas – como é o caso do HIV-SIDA, convénios médicos, entre outras acções), entre outras.

Assim urge definir, uma política e implementar um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho, onde o desenho, monitoramento e desenvolvimento de uma estratégia e planos de acção, não caiba exclusivamente ao especialista de recursos humanos, mas sim a empresa como um todo, de forma a elidir os conflitos laborais, resultantes da não observância dos requisitos de saúde e segurança na esfera da entidade patronal.

Portanto, o texto acima apresentado, para aquilo que é o quadro actual da SOSEP, enquadra-se perfeitamente, e a entidade empregadora, deve de certa forma, prestar atenção aos aspectos que não se encontram operacionais, a fim de melhorar o ambiente laboral e elidir possíveis conflitos.

---

<sup>30</sup> Cujos Princípios Gerais, encontram-se dispostos no Art. 216 da lei 23/2007 de Agosto

## **2.5 O Processo de Resolução de conflitos Colectivos de Trabalho**

Os conflitos colectivos podem ser resolvidos, através de mecanismos alternativos extrajudiciais, por via da conciliação, mediação ou arbitragem<sup>31</sup>.

No entanto, toda resolução de um conflito colectivo de trabalho, envolve uma negociação colectiva, que segundo, a Conferência Internacional do Trabalho, através da Convenção nr. 154, de 1981, concretamente no seu art. 2, define a negociação colectiva, como sendo uma negociação que tem lugar entre a entidade patronal, um grupo de entidades patronais, uma ou várias associações patronais de um lado, e uma ou várias organizações de trabalhadores do outro, com objectivo de: a) fixar condições de trabalho e emprego; b) regulamentar as relações de trabalho entre empregadores e trabalhadores e/ou ; regulamentar as relações entre empregadores ou as suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores<sup>32</sup>.

Salientar aqui, que a resolução de conflitos colectivos, por mecanismos alternativos extrajudiciais (onde, a resolução de conflitos pode ser feita por entidades públicas ou privadas, com ou sem fim lucrativo, nos termos que as partes acordarem ou, na falta de acordo, segundo o disposto na lei 23/2007), constitui uma adenda, em relação a lei 8/98 de Julho que só previa a resolução de conflitos colectivos, com recurso a conciliação, a mediação e arbitragem. Sublinhar ainda, que o processo de resolução de conflitos laborais, inicia-se com a comunicação e solicitação de intervenção, por uma ambas partes, do órgão de sua escolha, para efeitos de conciliação.

### **2.5.1 Conciliação**

A conciliação, encontra-se explicita nos art. 185 e 205 da lei 23/2007 de Agosto, no entanto há que reter, que ela consiste, numa negociação assistida, onde além das partes em conflito, participa nela, uma terceira entidade, que pode ser representante do Estado,

---

<sup>31</sup> Nr. 1 do Art. 181 da lei 23/2007 de Agosto

<sup>32</sup> Manual de Procedimentos de Negociação Colectiva, 4pp

ou uma outra pessoa que os próprios interessados incumbem de auxiliar aos interlocutores, para o alcance de uma plataforma comum.

### **2.5.2 Mediação**

O processo mediação, encontra-se exhaustivamente descrito nos art. 186 e 187 da lei 23/2007 de Agosto, mas, o essencial a reter, é que ela também constitui um meio, auxiliar de negociação directa, na qual as partes encarregam um terceira pessoa (mediador), para procurar uma solução para o conflito que as opõem. Este elabora propostas de resolução do conflito que propõe as partes, e, que estas, são livres de aceitar ou rejeitar.

### **2.5.3 Arbitragem**

As *nuances* da arbitragem, encontram-se exhaustivamente pautadas entre os arts. 188 e 193 da lei 23/2007 de Agosto, no entanto, a que reter, que na arbitragem se verifica também a intervenção de uma terceira pessoa, mas, o objectivo já não consiste na procura de uma solução acordada para o conflito, mas sim a introdução de um árbitro, que cumpre emitir uma decisão vinculativa para as partes.

Pode-se constatar, que a mediação e acção directa não violenta, são na sua maioria, as formas propostas por estes para resolver os conflitos colectivos de trabalho, optando por aproximar-se junto do patronato e, discutirem os seus problemas de forma organizada e não violenta, expondo aquilo que são as suas preocupações e anseios

### III. RECOLHA E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, para melhor estudar e compreender o problema, vamos apresentar os dados por nós recolhidos relativamente a aspectos ligados ao conflito laboral, entre os empregados e os empregadores, apresentando e discutindo os inquéritos expostos ao Estado-Ministério do Trabalho, Entidade Empregadora (Empresa em Estudo), nomeadamente: Sindicato (Comité Sindical da Empresa em apreço), os Gestores e Trabalhadores (Vigilantes de Segurança).

#### 3.1 Resultados da Pesquisa Referentes ao Estado

No presente trabalho o Estado como órgão regulador entre as partes (empregado e o empregador) foi representado pela Direcção de Trabalho da Cidade de Maputo na pessoa da Senhora Alzira Timóteo Mondlane<sup>33</sup>. Segundo ela, relativamente ao questionário<sup>34</sup>, que lhe foi apresentado, somente o quarto bloco (Legalidade), é que é da responsabilidade do Estado, salientou ainda, que as questões da entrevista, assim como do questionário, seriam respondidas num quadro geral, e não tomando como enfoque principal a SOSEP, empresa essa que constitui o escopo deste trabalho.

No quadro do processo de formalização dos contratos do trabalho, o cumprimento dos direitos dos trabalhadores, o pagamento de indemnizações no acto dos despedimentos, a Sra. Alzira avançou que, são aspectos que nem sempre são observados no seio das empresas de segurança privada, numa e noutra empresa é que se tem verificado estes aspectos.

No que diz respeito a legalidade da criação das empresas, regulamento interno, organograma da instituição e relações de órgãos sociais, mapa de horários, processos individuais dos trabalhadores, plano de férias, assim como questões inerentes ao desconto de INSS para garantir a reforma dos seus trabalhadores, ela garantiu, que pelo controlo

---

<sup>33</sup> Directora do Departamento de Inspeção do Trabalho, Ministério de Trabalho. Entrevista: 14/07/08

<sup>34</sup> Vide as Questões no Anexo A1

regular que é protagonizado pela instituição, tem-se observado estas questões e também são canalizados os descontos.

Para Sra. Alzira, os factores geradores de conflitos no seio das empresas de segurança privada são: a não observância dos direitos dos trabalhadores por parte da entidade empregadora, salários, desconhecimento da lei do trabalho (lei 23/2007 de Agosto), falta de sensibilidade dos procedimentos sociais para estabelecimento de diálogos, despedimentos injustos, o atraso na canalização das contribuições ao INSS, entre outros factores, que emergem na dinâmica das relações laborais.

### **3.2 Resultados da Pesquisa Efectuada Junto do Comité Sindical da SOSEP**

No quadro do inquérito<sup>35</sup> exposto ao representante do Comité Sindical, Sr. Victor Joaquim Nhantumbo, apurou-se o seguinte:

- 1. Quadro Logístico** – a empresa não tem tido equipamento suficiente para a protecção dos trabalhadores, assim como equipamentos de segurança para proteger o cliente<sup>36</sup>.
- 2. Meios de Transporte** – os meios de transporte que a empresa tem para encaminhar os seus trabalhadores aos postos de trabalho não cabem para todos, dando mais prioridade aos postos como estabelecimentos comerciais, empresas, embaixadas, e por último aos de residência<sup>37</sup>.
- 3. Respeito a Legalidade** – a empresa não tem cumprido com algumas obrigações no que se refere ao pagamento das indemnizações, a empresa desconta as contribuições ao empregado e não canaliza-a<sup>38</sup>.
- 4. Comportamento Organizacional** – o relacionamento entre empregado e empregador não tem sido muita das vezes boas, pois quando estes, cometem algum tipo de infracções no trabalho, as resoluções não são feitas de forma justa e pedagógica<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> Vide as Questões no Anexo A2

<sup>36</sup> Vide a Tabela no Anexo C1

<sup>37</sup> Vide a Tabela no Anexo C1

<sup>38</sup> Vide a Tabela no Anexo C1

**5. Política de Recrutamento** – o sindicato opina que a forma de recrutamento privilegiada pela empresa, não é adequada, uma vez que a empresa não motiva, nem estimula os seus empregados por intermédio de um recrutamento interno<sup>40</sup>.

### **3.3 Resultados da Pesquisa Efectuada Junto dos Gestores**

Para apurar aquilo que é o quadro geral dos conflitos na empresa, bem como para recolha de alguns dados atinentes aos conflitos laborais na empresa SOSEP, conversou-se e expôs-se uma série de questões<sup>41</sup>, aos Srs. Salvador Mudlove (Gestor de Recursos Humanos) e Silvestre Bernardo Watch (Gestor para os Assuntos Operacionais).

Da interacção, com estes representantes da cúpula administrativa da SOSEP, podemos constatar que a empresa assume uma postura reactiva no quadro dos conflitos laborais, dadas as suas limitações e as dificuldades de vária ordem, que tem atravessado nos últimos tempos, no entanto, outrora incorporou uma postura proactiva.

Os Trabalhadores, no âmbito da sua admissão aos serviços de segurança na SOSEP, são sujeitos a uma formação básica para se inteirarem daquilo que são os seus direitos e deveres, no entanto, após serem integrados na máquina produtiva da empresa, não são submetidos a uma reciclagem, nem a encontros ou audições, aonde estes possam expor aquilo que são as dificuldades e preocupações, para o melhor exercício da sua actividade laboral.

Destacou-se como principais motivações dos conflitos laborais:

---

<sup>39</sup> Vide a Tabela no Anexo C1

<sup>40</sup> Vide a Tabela no Anexo C1

<sup>41</sup> Vide as Questões no Anexo A5

- O atraso no pagamento de salários, dados os problemas financeiros da empresa;
- A indisciplina protagonizada pela camada laboral, sublinhando-se, um caso recente de uma trabalhadora, membro do Comité Sindical que cometeu um furto num dos hotéis da cidade de Maputo, bem como um índice elevado de trabalhadores, que se apresentam aos postos de trabalho em estado de embriaguez;
- O desconhecimento da legislação laboral, bem como facto dos próprios membros no Comité Sindical, cometeram infracções conforme foi supracitado; e serem eleitos mediante a sua ousadia e capacidade de afrontar as decisões dos chefes e não com base nos conhecimentos que estes incorporam em matéria laboral;
- A ausência de diálogo, comunicação e aproximação, entre a entidade empregadora e o tecido laboral.

O Sr. Watche, afirmou que muitos vezes a massa laboral é mal aconselhada pelo Comité Sindical, não só pelo facto de haver um pleno desconhecimento, por parte destes, como também, pelo facto de os próprios membros estarem preocupados em resolverem os seus problemas, ao invés de salvaguardarem os interesses dos trabalhadores. Há casos, até, que o próprio Comité Sindical, cria intriga entre os trabalhadores e a cúpula administrativa.

Tal facto, leva-nos a inferir que o Comité Sindical presente na empresa é fictício e não serve os interesses da massa laboral, daí a reduzida taxa de filiação num Comité sindical, pois não compensa o desconto de 1 % da remuneração dos trabalhadores, para um sindicato, que em nada favorece aos trabalhadores.

Os outros elementos, avançados pelos Srs. Watche e Muhdlove, que ditam a presença de um conflito em estado latente ou emergente, são:

- O não pagamento de subsídios de risco, de acidente, segurança e protecção da própria integridade física do trabalhador;
- O pleno vazio, da legislação laboral com relação a área específica de segurança e os procedimentos em caso de algum litígio.

A SOSEP, procura, na medida do possível, fazer com que o conflito patente na empresa, seja de carácter funcional, mas, dadas as circunstâncias que se encontra a empresa, o que acontece é um conflito disfuncional, marcado pela redução da produtividade, absentismo, atrasos, e pouco sentido inovador ou criativo no exercício das actividades laborais.

No tocante ao HIV-SIDA, a empresa estimula a sua força laboral, a conhecer o seu estado de saúde, com vista a uma integração, reintegração e fornecimento de actividades compatíveis com o seu estado de saúde.

### **3.4 Resultados da Pesquisa Efectuada Junto dos Trabalhadores (Vigilantes de Segurança)**

Para recolha de alguns dados atinentes aos conflitos laborais na empresa SOSEP, bem como para a extracção, daquilo que é a sensibilidade dos trabalhadores, anseios, e receios relativamente a este tema, foram expostas uma série de questões do tipo fechadas e, algumas abertas aos vigilantes de segurança, que podem sumarizar-se nos pontos seguintes:

#### **a) O Género<sup>42</sup>:**

<b>Sexo</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Masculino	43	71.67%
Feminino	17	28.33%
Total	60	100.00%

<sup>42</sup> Vide o Diagrama no Anexo D1

Da tabela, podemos constatar, que a maior fatia do bolo do tecido laboral, encontra-se com os trabalhadores do sexo masculino (72%), ficando reservada a menor quota para as trabalhadoras do sexo feminino (28%). Tal facto, justifica-se, pela maior propensão dos trabalhadores do sexo masculino a desempenhar funções de segurança, e só nos últimos tempos, com emancipação da mulher, é que denota-se uma tentativa de estabelecer um equilíbrio.

b) **Idade**<sup>43</sup>:

<b>Idade</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
18-25	4	6.67%
26-35	13	21.67%
36-45	23	38.33%
46-55	19	31.67%
Mais 56	0	0.00%
Respostas nulas	1	1.67%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Da tabela em epígrafe e do gráfico constante nos anexos, podemos constatar que força laboral da SOSEP é essencialmente idosa (adulta), pois cerca de 70% dos trabalhadores tem acima de 35 anos. Tal facto justifica-se pelo, baixo nível académico por parte destes, bem como a ausência de outras alternativas, vendo o sector de segurança como um refúgio, para alcançar minimamente os seus intentos.

c) **Estado Civil**<sup>44</sup>:

<b>Estado Civil</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Casado	13	21.67%
Solteiro	46	76.67%
Respostas nulas	1	1.67%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

<sup>43</sup> Vide o Anexo D2

<sup>44</sup> Vide o Gráfico no Anexo D3

Da tabela acima e do diagrama constante no anexo, podemos constatar que a maior parte da força laboral da SOSEP, é formada por trabalhadores não casados, o que se explica, pelo aparato que lhe é característico.

**d) Agregado Familiar<sup>45</sup>:**

<b>Agregado familiar</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Três ou menos	18	30.00%
Entre quatro e nove	33	55.00%
Mais de dez	8	13.33%
Respostas nulas	1	1.67%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Este quadrante laboral, representa claramente aquilo que é o agregado familiar moçambicano. Da tabela acima e do gráfico evidenciado no anexo D4, podemos visualizar que o agregado familiar da massa laboral, transcende os quatro elementos por família, tal facto deve-se a natureza cultural e reprodutiva dos moçambicanos, marcada, pelo emprego da máxima: «Ter muitos filhos é sinónimo de riqueza».

**e) Tempo de Serviço<sup>46</sup>:**

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Abaixo de 1 ano	14	23.33%
Entre 1-5 anos	5	8.33%
Entre 5-10 anos	38	63.33%
Respostas nulas	3	5.00%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Podemos constatar na tabela acima e do diagrama constante no anexo D5, que 71.66% da força laboral, está a trabalhar a mais de cinco anos para a entidade empregadora, o que mostra uma certa estabilidade da massa laboral no posto de trabalho e um baixo índice de rotatividade.

<sup>45</sup> Vide o Gráfico no Anexo D4

<sup>46</sup> Vide o Gráfico no Anexo D5

f) **Formação Escolar**<sup>47</sup> :

<b>Formação escolar</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Ensino primário complete	0	0.00%
Ensino primário (4 <sup>a</sup> - 8 <sup>a</sup> classes)	27	45.00%
Ensino secundário (6 <sup>a</sup> - 9 <sup>a</sup> classes)	25	41.67%
Ensino médio (Instituto Industrial ou comercial/11 <sup>a</sup> -12 <sup>a</sup> classes)	6	10.00%
Ensino superior	2	3.33%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Da tabela acima e do diagrama constante no anexo D6, podemos visualizar que a maior parte da força laboral da SOSEP, possui simplesmente uma formação básica, presumindo-se que tal facto deve-se a natureza do trabalho que se desenvolve, não exigindo em alguns casos, um alto nível de formação académica; pelo abandono aos estudos, devido a carga horária que não oferece muita mobilidade para os estudos; a vedação a progressão académica; a necessidade de «desenrascar a vida»; e demais factores de ordem conjuntural e económica.

g) **Remuneração Mensal**<sup>48</sup>:

<b>Remuneração mensal</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Entre 1000-1500	8	13.33%
Entre 1600-2000	30	50.00%
Entre 2000-2500	14	23.33%
Entre 2600-3000	4	6.67%
Entre 3100- 3500	2	3.33%
Entre 3600-4000	1	1.67%
Acima de 4000	1	1.67%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Da tabela acima e do diagrama constante no anexo D7, podemos constatar que a cifra de salários praticada na organização é baixa, evidenciando-se o facto deste quadrante laboral, pagar salários bastante baixo e irresórios para aquilo que é o nível de vida corrente. A cúpula administrativa, preocupa-se em pagar o mínimo exigível por lei, não

<sup>47</sup> Vide o Diagrama no Anexo D6

<sup>48</sup> Vide o Diagrama no Anexo D7

havendo subsídios, bônus, *inter alia*, formas de prestações adicionais, facto que leva a um descontentamento e a presença de um conflito latente.

**h) Submissão a Alguem Treinamento, Curso Ou Reciclagem em Legislação Laboral<sup>49</sup>:**

Submissão a algum treinamento, curso ou reciclagem em legislação laboral	Casos	Percentagem
Sim	13	21.67%
Não	43	71.67%
Respostas nulas	4	6.67%
Total	60	100.00%

Pela tabela em epígrafe e no anexo D8, pode-se facilmente constatar, que há um grande vazio na empresa em termos de formação em matéria laboral, visto que 71.67% da força laboral, não tem conhecimento daquilo que são os seus direitos e deveres, nem da lei laboral, que constitui o instrumento regulador das relações laborais, dando assim, aso, a possíveis «abusos», «atropelos» e gritantes irregularidades, visto que a massa laboral não sabe onde, como e quando, aceder a determinados mecanismos e dispositivos legais, para derrimir conflitos emergentes no campo laboral, ou qualquer outro evento relacionado com o processo de trabalho.

**i) Causas dos Conflitos Laborais<sup>50</sup>:**

Causas de conflito	Casos	Percentagem
Ausência de compromisso da gerência com os trabalhadores	42	70.00%
Ausência de incentivo para os trabalhadores	45	75.00%
Ausência de regalias	45	75.00%
Falta de interesse por parte da camada laboral	6	10.00%
Baixos salários	42	70.00%
Falta de promoção	42	70.00%
O não cumprimento do horário de trabalho	8	13.33%
O não cumprimento da lei do trabalho	40	66.67%

<sup>49</sup> Vide o Digrama no Anexo D8

<sup>50</sup> Vide o Gráfico no Anexo D9

A principal causa dos conflitos entre os trabalhadores e o patronato, são os baixos salários por eles auferidos, que não permitem a satisfação das necessidades básicas, bem como os constantes atrasos no pagamento, levando a que estes, nos seus tempos livres, busquem outras actividades alternativas para fazer face ao elevado nível de vida. As outras causas, apontadas pelos mesmos, são a total falta de consideração por parte da entidade empregadora para com a sua máquina produtiva, o não reconhecimento do esforço desenvolvido pelos trabalhadores, no exercício do seu ofício, e a ausência de qualquer benefício.

j) **Parte mais Cooperativa nos Conflitos<sup>51</sup> :**

<b>Parte mais cooperativa nos conflitos</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Gestores	6	10.00%
Trabalhadores	32	53.33%
Comité sindical	31	51.67%
Nenhuma	14	23.33%
Respostas nulas	2	3.33%

É notável na SOSEP, que as maiores fatias do bolo de cooperação, no âmbito da emergência dos conflitos, constituem os trabalhadores e o comité sindical. Nota-se, uma ausência de manifestação de vontade da cúpula administrativa, no sentido de colaborar ou cooperar com os seus subordinados, portanto o comando, as decisões do processo de trabalho, ainda que afectem directamente a vida dos trabalhadores, são unidireccionais, isto é fluem num único sentido, de cima para baixo, seguindo a cadeia de comando.

k) **Formas a ser Usadas para Resolução dos Conflitos<sup>52</sup> :**

<b>Formas a ser usadas para resolução dos conflitos</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Mediação	45	75.00%
Arbitragem	29	48.33%
Acção directa mais não violenta	45	75.00%
Respostas nulas	1	1.67%

<sup>51</sup> Vide o Diagrama no Anexo D10

<sup>52</sup> Vide o Diagrama no anexo D11

Relativamente as formas de resolução de conflitos laborais, nota-se uma fragilidade por parte da camada laboral, em compreender as formas de resolução de conflitos colectivos de trabalho, no entanto, pode-se constatar que a mediação e acção directa não violenta, são na sua maioria, as formas propostas por estes para resolver os conflitos colectivos de trabalho, optando por aproximar-se junto do patronato e, discutirem os seus problemas de forma organizada e não violenta, expondo aquilo que são as suas preocupações e anseios.

**1) Motivação para Manutenção da Camada Laboral no Posto de Trabalho<sup>53</sup> :**

<b>Motivação para manutenção da camada laboral no posto de trabalho</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Comprometimento	40	66.67%
Reconhecimento da falta de condições	4	6.67%
Falta de alternativa	50	83.33%
Respostas nulas	1	1.67%

Da tabela acima pode-se, constatar que a maior parte da força laboral, apesar da existência do conflito, no ambiente laboral, mantêm-se ao serviço da entidade empregadora, pelo cometimento ou compromisso que estes assinaram com a empresa (66.67%), e pela falta de alternativa (83.33%), pois o mercado de emprego está muito concorrido, principalmente para as pessoas com baixo nível de escolarização, como é caso de grande parte dos trabalhadores deste quadrante laboral. Num mercado em que mudanças são constantes, exige-se cada vez mais, uma flexibilidade e polivalência das forças produtivas, bem como, um ajustamento aos novos desafios colocados pela concorrência, e pelo clima de negócios e investimentos.

---

<sup>53</sup> Vide o Diagrama no anexo D12

m) **Cumprimento da Legislação Laboral por parte Entidade Empregadora<sup>54</sup>:**

<b>Cumprimento da legislação laboral por parte entidade empregadora</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Muito Bom	0	0.00%
Bom	0	0.00%
Razoável	9	15.00%
Mau	30	50.00%
Inexistente	20	33.33%
Respostas nulas	1	1.67%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Dos dados acima, podemos constatar que a camada laboral, classifica, de drástico o cumprimento da legislação laboral, por parte da administração da SOSEP. Segundo discursos de alguns trabalhadores, a entidade empregadora, não cumpre em nada, aquilo que são os direitos, que assistem aos trabalhadores; há um flagrante incumprimento da legislação laboral, por parte da cúpula administrativa da SOSEP, destacando-se, os constantes atrasos no pagamento dos salários, e o trabalho por mais de 24 horas seguidas, sem o pagamento de horas extras.

n) **Benefícios, Incentivos e Regalias Almejados pelo Tecido Laboral:**

<b>Benefícios, incentivos e regalias almejados pelo tecido laboral</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Salário em dia	54	90.00%
Subsidio de alimentação	56	93.33%
Subsidio de transporte	55	91.67%
Seguro de vida	55	91.67%
Apoio nas doenças e em caso de perecimento de um ente querido	56	93.33%
Respostas nulas	0	0.00%

Na tabela, nota-se uma unanimidade, no concernerente aos benefícios, incentivos e regalias almejados pelo tecido laboral, enfatizando-se a recepção do salário na hora e dia combinado, o que não vem acontecendo. Segundo os trabalhadores, estes devem ser os requisitos mínimos a obedecer pela empresa, pois caso tal não suceda, não faz muito sentido a sua existência, sendo que, o melhor curso de acção que a empresa deveria

<sup>54</sup> Vide o Diagrama no Anexo D13

seguir, seria drenar os seus activos para uma outra administração, que possa efectuar uma melhor gestão (que satisfaça os interesses dos trabalhadores) ou vender os seus activos, e encerrar as suas portas.

**o) Participação dos Trabalhadores nas Decisões da Empresa<sup>55</sup> :**

<b>Participação dos trabalhadores nas decisões da empresa</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Em todas	1	1.67%
Em algumas	2	3.33%
Muito poucas	9	15.00%
Nenhuma	47	78.33%
Respostas nulas	1	1.67%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

Os inquiridos consideram que o nível de participação dos trabalhadores nas decisões da empresa é baixo e insatisfatório. Da tabela acima e do diagrama no anexo D14, podemos constatar, que nota-se uma ausência de cooperação e colaboração entre a administração e o tecido laboral. A entidade empregadora, para qualquer que seja, o curso de acção que queira tomar, não consulta os seus trabalhadores, responsáveis directos pela implementação das decisões, ainda que, determinada decisão afecte directamente a vida dos trabalhadores. Ora, tal facto, leva a emergência de um sentimento de exclusão no seio da camada laboral, levando por conseguinte a ascensão de um conflito (latente).

**p) Comunicação Intra -Organizacional<sup>56</sup> :**

<b>Comunicação intra-organizacional</b>	<b>Casos</b>	<b>Percentagem</b>
Boa	13	21.67%
Razoável	17	28.33%
Insuficiente	30	50.00%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

<sup>55</sup> Vide o Diagrama no Anexo D14

<sup>56</sup> Vide o Diagrama no Anexo D15

Da tabela acima evidenciada, assim como do diagrama pautado no anexo D15, denota-se uma grande fragilidade em matéria de comunicação; no ambiente interno da organização, impera uma liderança autocrática, linhas ou canais formais e inflexíveis de comunicação. Ora, tal facto, leva naturalmente a uma má percepção, criação de estereótipos e a emergência de um conflito, pois os trabalhadores não tem nenhuma informação, sobre qual o estado de saúde económico e financeiro da empresa (segundo o Sr. Watch, do sector administrativo, a empresa encontra-se de momento a atravessar um crise financeira acentuada, porém, em nenhum momento os trabalhadores foram expostos ou comunicados, os tais condicionalismos que a empresa «enferma»), bem como não existe nenhuma abertura, reunião (regular), diálogo, aonde estes possam manifestar aquilo que são os seus interesses, valores, crenças sobre o processo de trabalho, e demais elementos que possam contribuir para um clima de trabalho «salubre».

Um outro, aspecto levantado pelos trabalhadores, foi a questão da morosidade dos tribunais, na resolução dos conflitos laborais, bem como, o facto de só beneficiar aqueles que dispõem de recursos financeiros, para acederem a uma advogado que defenda convenientemente, os seus interesses, caso tal não suceda, muitas vezes, os trabalhadores vêem-se, prejudicados pelas decisões emanadas dos tribunais. Ademais, estes consideram as questões, como saúde e segurança no trabalho como uma tremenda utopia, bem como o excelente clima laboral, que é apregoado pela cúpula administrativa, não constitui verdade, nem corresponde aos discursos políticos, o espírito e a filosofia da legislação do trabalho.

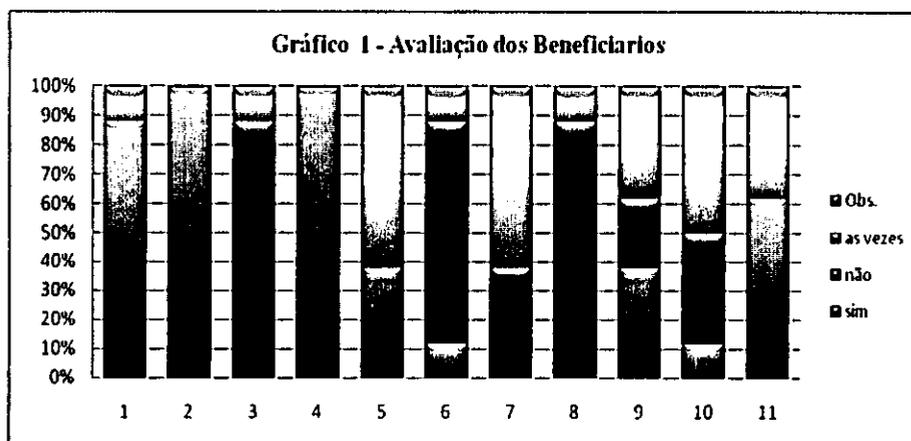
#### IV. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo iremos fazer uma análise dos dados servindo-nos, de um modelo estatístico, análise centrada na teoria da cebola e transformação do conflito numa resolução criativa.

##### 4.1 Análise Efectuada Sobre os Beneficiários (Clientes)

Foram submetidos também a um grupo de 8 clientes (Tamanho da amostra), inquiridos com questões fechadas<sup>57</sup>, no quadro do estudo das características dos conflitos laborais na empresa SOSEP.

**Gráfico 1. Respostas dos Beneficiários**



Do gráfico acima exposto e da tabela constante no anexo C2, podemos constatar que: em relação a primeira questão, no concernente a hora de chegada dos trabalhadores nos postos de trabalho, dos oito beneficiários inquiridos 88% respondeu "SIM", 12% "AS VEZES". Nesta questão, como se pode perceber nenhum dos beneficiários respondeu negativamente.

No que concerne a segunda pergunta, segundo a qual pretende-se saber se os trabalhadores apresentam-se fardados e devidamente equipados nos seus postos de

<sup>57</sup> Vide as Questões no Anexo A5

trabalho, os beneficiários dos serviços, foram unânimes ao responderem que “SIM” o que corresponde a 100%.

Em relação a terceira questão, que diz respeito ao abandono do posto de trabalho pelos trabalhadores, 88% dos beneficiários dos serviços respondeu que “NÃO” e 12% respondeu que “AS VEZES”.

Para a quarta questão, em relação a situações de abuso ou entrada de pessoas estranhas na empresa, assim como de aluguer das instalações no período nocturno para actos de prostituição, os beneficiários dos serviços responderam na sua plenitude que “NÃO”, o que corresponde a 100%.

Em relação a quinta pergunta, relativa a adopção de uma cortesia dos trabalhadores da Empresa de Segurança SOSEP em relação aos clientes, no acto de exercício das suas funções, 38% respondeu que “SIM” e 62% “AS VEZES”.

No que tange a questão seis, relativamente a manifestação de alguma queixa em relação ao serviço prestado pelos homens da segurança, 12% dos beneficiários dos serviços respondeu que “SIM”, 76% respondeu que “NÃO” e 12% que “AS VEZES”.

Em relação a sétima questão do desaparecimento de bens no local onde o segurança não tem acesso (dentro das instalações), 38% dos beneficiários respondeu que “NÃO” e 62% respondeu que “AS VEZES”.

Relativamente a oitava questão referente ao desaparecimento de bens (carteiras de senhoras, celulares, entre outros), perpetuados pelos seguranças, dos oito beneficiários dos serviços inquiridos, 88% respondeu que “NÃO” e 12% que “AS VEZES”.

Na nona questão, que se pretende saber se em caso de substituição dos trabalhadores de segurança por turnos ou por outro factor, o substituto tem aparecido a tempo no posto de trabalho 38% dos beneficiários respondeu que “SIM”, 24% “NÃO” e 38% respondeu que “AS VEZES”.

Em relação a décima questão, concernente solicitação dos seguranças pelo cliente com vista a compra de algo fora das instalações, 12% respondeu "SIM", 38% "NÃO" e 50% "AS VEZES".

Na décima primeira questão relacionada com o estado de relacionamento (bom) entre os seguranças e os clientes, 62% dos beneficiários dos serviços respondeu "SIM" e 38% "AS VEZES".

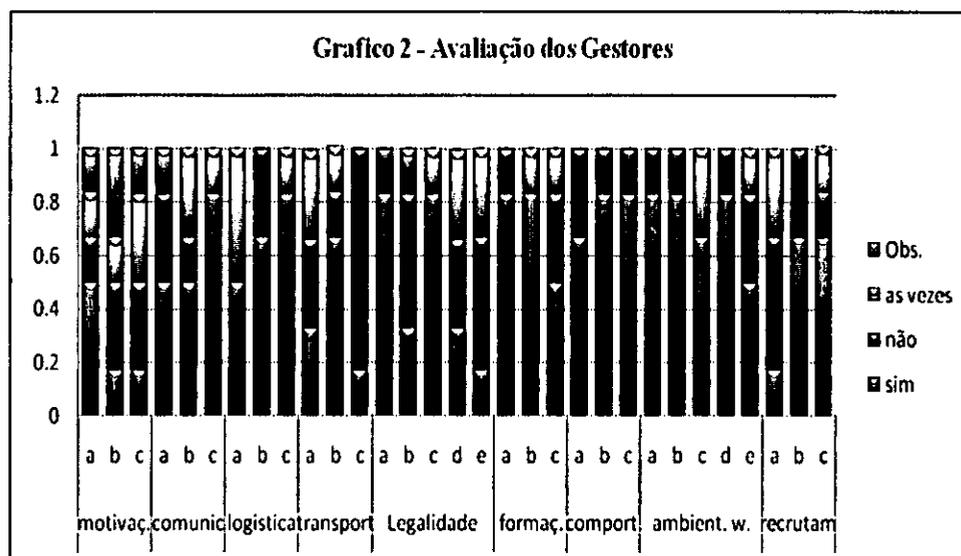
Como se pode perceber, da primeira a quinta questão, os beneficiários dos serviços da empresa SOSEP até a data do inquérito responderam na sua maioria que "SIM". Estas questões referem-se ao comportamento dos empregados da SOSEP, em pleno exercício das suas funções no concernente a assiduidade, cortesia, a permanência no posto de trabalho, a apresentação, zelo profissional e transmissão de segurança no ambiente do trabalho dos beneficiários, não obstante, a queixas na cifra de 12% "SIM" apresentadas pelos clientes por maus serviços dos homens da segurança contra 76% de "NÃO" e 12% de "AS VEZES" na questão seis.

As questões, sete e oito fundamentam o que já acima se referiu no que diz respeito, ao comportamento dos seguranças, pois, vimos que a maioria dos beneficiários respondeu "NÃO" a casos de desaparecimento de objectos ou bens tanto dos clientes assim como dos beneficiários do serviço, em plena actividade dos seguranças. Portanto, realçar aqui, que a relação entre os seguranças e beneficiários (conforme as questões acima apresentadas de um a onze ilustram), é boa, pois, a maior percentagem das respostas dos beneficiários é "SIM" a favor de uma conduta e comportamento positivo, por parte dos seguranças.

#### **4.2 Análise Efectuada sobre os Gestores**

Para expurgar aquilo que é a sensibilidade dos gestores, baseando-se nas questões do anexo A4, foi feita uma análise segmentada por blocos: Motivação, Comunicação, Logística, Transporte, Legalidade, Formação, Comportamento, Ambiente de Trabalho, e, Recrutamento.

**Gráfico 2. Respostas dos Gestores**



Do gráfico acima exposto, podemos constatar que:

**1. Mecanismos de Motivação na SOSEP**

a) Em relação aos incentivos materiais e facilidades (alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) oferecidos pela empresa SOSEP, 50% dos gestores respondeu “SIM”, 17% respondeu “NÃO” e 17% de gestores respondeu “AS VEZES”, tendo o nível de abstenção sido de 16%.

b) Relativamente a questão de recompensa pelo desempenho por parte da empresa para os empregados, 17% dos gestores respondeu “SIM”, 33% “NÃO”, 17% “AS VEZES” e 33% abstiveram-se, ou seja, não responderam a pergunta.

c) A questão relativa ao pagamento do salário a tempo aos empregados, 17% dos gestores respondeu “SIM”, 33% respondeu “NÃO”, 33% respondeu “AS VEZES” e 17% foi de abstenção.

**2. Padrões de Comunicação na SOSEP**

a) Em relação ao *feedback* dos superiores sobre o desempenho das funções, o resultado do inquérito indica-nos que 50% dos gerentes respondeu “SIM” 33% respondeu “NÃO” e 17% não deu resposta.

b) Relativamente a questão de existência de bom relacionamento entre colegas de trabalho na SOSEP, a resposta predominante foi “SIM” com 50%, 17% respondeu “NÃO” cabendo a 33% dos empregados a resposta “AS VEZES”.

c) Nesta alínea, a questão refere-se ao envio atempado de alguma informação relevante ou aviso prévio pela alta administração da SOSEP, para os seus gestores, constatou-se que 83% dos inquiridos respondeu “SIM” e 17% respondeu “NÃO”.

Em relação a motivação, os dados acima apresentados demonstram o desenvolvimento de políticas motivacionais, por parte da empresa, na medida em que a maior percentagem dos gestores respondeu “SIM”. Portanto, os empregados têm motivação para realizar os seus trabalhos, tanto individualmente como em grupo com vista a proporcionar bons resultados.

No tocante à comunicação, pode se inferir que a luz das questões feitas existe boa comunicação entre empregados, assim como entre empregados/empregador.

### **3. Condições Logísticas na SOSEP**

a) Em relação ao equipamento de protecção para os trabalhadores (fardamento, máscaras, botas, entre outros), 50% dos gestores respondeu “SIM” cabendo o outro 50% a resposta “AS VEZES”.

b) Relativamente a suficiência do equipamento de segurança que a empresa oferece para a protecção dos clientes, dos gestores inquiridos 67% responderam “SIM” e 33% “AS VEZES”.

c) Relativamente a questão referente a facilidade de comunicação de uma situação com o superior via rádio, telefone, entre outros, equipamentos os gestores inquiridos 83% respondeu “SIM” e 17% “AS VEZES”.

#### **4. Meios de Transporte da SOSEP**

a) Em relação a existência de meios de transporte, para transportar os trabalhadores de casa para os postos de trabalho e vice-versa, 33% dos gestores inquiridos respondeu "SIM", 33% respondeu "NÃO" e 34% respondeu "AS VEZES". Não houve nenhuma abstenção.

b) Em relação ao surgimento de ocorrências os meios de transportes chegam a tempo no local, 67% para a resposta "SIM", 17% para "NÃO" e 16% para "AS VEZES".

c) No que tange a existência de garantia de transporte para levar a paragem adequada os trabalhadores depois do serviço, coube 17% para a resposta "SIM" e 83% para resposta "NÃO".

No concernente a logística, como se pode perceber, os gestores na sua maioria deram respostas favoráveis para as alínea (a), (b) e (c) com 50% para "SIM", 67% para "NÃO" e 83% respectivamente. Portanto, na óptica dos gestores pode inferir-se que a situação logística na organização é boa.

Analisado os dados referentes a transportes, pode se concluir que a empresa em causa, dispõe de meios de transporte que respondem minimamente, a necessidades inerentes ao funcionamento da mesma, embora com alguns problemas na garantia do transporte de pessoal, para os funcionários reflectido na alínea (c), onde a percentagem de existência do mesmo foi de 17% para a resposta "SIM" e 83% para resposta "NÃO".

#### **5. Respeito a Legalidade na SOSEP**

a) Para a questão de existência de contratos em vigor para a formalização de trabalho, 83% dos gestores respondeu "SIM" e 17% respondeu "NÃO".

b) Para a questão relacionada com garantia de reforma dos trabalhadores, 33% dos inquiridos respondeu "SIM", 50% respondeu "NÃO" e 17% abstinência.

c) Em relação ao cumprimento das obrigações da empresa por parte dos trabalhadores, coube 83% para a resposta “SIM” e 17% para a resposta “AS VEZES”.

d) No concernente a observância de condições contratuais pela entidade empregadora, 33% respondeu “SIM”, 33% “NÃO” e 34% coube a resposta “AS VEZES”.

e) Em relação ao pagamento de indemnizações em caso de despedimento, 17% dos inquiridos respondeu “SIM”, 50% “NÃO” e 33% “AS VEZES”.

No capítulo da legalidade, como se pode perceber, a maior percentagem das respostas é “NÃO” exceptuando a alínea (c) a única com maior percentagem na resposta “SIM”, o que prova o não cumprimento dos direitos dos trabalhadores e a não observância da lei 23/2007, de Agosto.

#### **6. Padrões de Formação na SOSEP**

a) Em relação a questão de suficiente formação com vista a sentir-se seguro no acto de desempenho das funções, 83% dos gestores respondeu que “SIM” e 17% para a resposta “NÃO”.

b) No que concerne a satisfação na formação, o grosso número dos inquiridos respondeu “SIM” que corresponde a 83% e 17% respondeu “AS VEZES”.

c) A questão referente a existência de programas de formação de carácter regular e/ou de actualização, 50% dos gestores respondeu “SIM”, 33% respondeu “NÃO” e 17% respondeu “AS VEZES”.

#### **7. Comportamento Organizacional**

a) Em relação a passividade, na forma como são resolvidos os problemas, em caso de infracções cometidas pelos trabalhadores, 67% respondeu “SIM” e 33% “NÃO”.

b) A questão relacionada com o relacionamento entre os trabalhadores e clientes se é bom, 83% dos gestores respondeu “SIM” e 17% respondeu “NÃO”.

c) Em relação a questão de uso de boa educação e bom senso pela entidade empregadora para orientação dos empregados, tivemos 83% dos inquiridos a responder “SIM” e 17% a responder “NÃO”.

Quanto a formação, os gestores responderam na sua maioria “SIM”, o que se justifica pela percentagem de 83% nas alíneas (a, b) e 50% na alínea (c). Este aspecto, de formação, é importante na vida de uma organização, pois, adopta os funcionários de habilidades e capacidades para melhor desempenho nas suas funções e consequentemente a consecução dos objectivos preconizados pela empresa.

Os gestores afirmam, segundo os dados acima, que o comportamento da organização na resolução de conflitos, no relacionamento com os clientes e, da forma como se dirige perante aos trabalhadores é racional.

#### **8. Ambiente de Trabalho na SOSEP**

a) No concernente a boa iluminação nos locais de trabalho, 83% dos gestores respondeu “SIM” e 17% respondeu “NÃO”.

b) Em relação a segurança no acto de exercício das actividades, 83% dos inquiridos respondeu “SIM” e 17% respondeu “NÃO”.

c) Em relação a temperatura a que os trabalhadores são expostos no acto de exercício das suas funções se é boa, 67% diz “SIM” e 33% “AS VEZES”.

d) No que concerne a flexibilidade de horário, 83% dos gestores respondeu “SIM” e 17% “NÃO”.

e) Relativamente aos espaços nos postos de trabalhos, se são acolhedores e confortáveis, coube 50% para “SIM”, 33% para “NÃO” e 17% para “AS VEZES”.

No tocante ao ambiente de trabalho, pode-se dizer que é bom, de acordo com os dados em análise, permitindo assim melhores condições de serviços. No tocante ao horário de trabalho, nota-se que há uma flexibilidade do mesmo com 83% das respostas "SIM" em detrimento de 17% com resposta "NÃO". Assim, pode-se afirmar que, as condições para o desempenho das funções, por parte dos empregados são favoráveis e adequadas.

#### **9. Políticas de Recrutamento da SOSEP**

a) Em relação a existência de possibilidade de promoção profissional para ocupar cargos superiores, 17% para "SIM", 50% para "NÃO" e 33% para "AS VEZES".

b) No concernente a questão relacionada com adequabilidade do critério de recrutamento, 63% dos inquiridos respondeu "SIM" e 33% "NÃO".

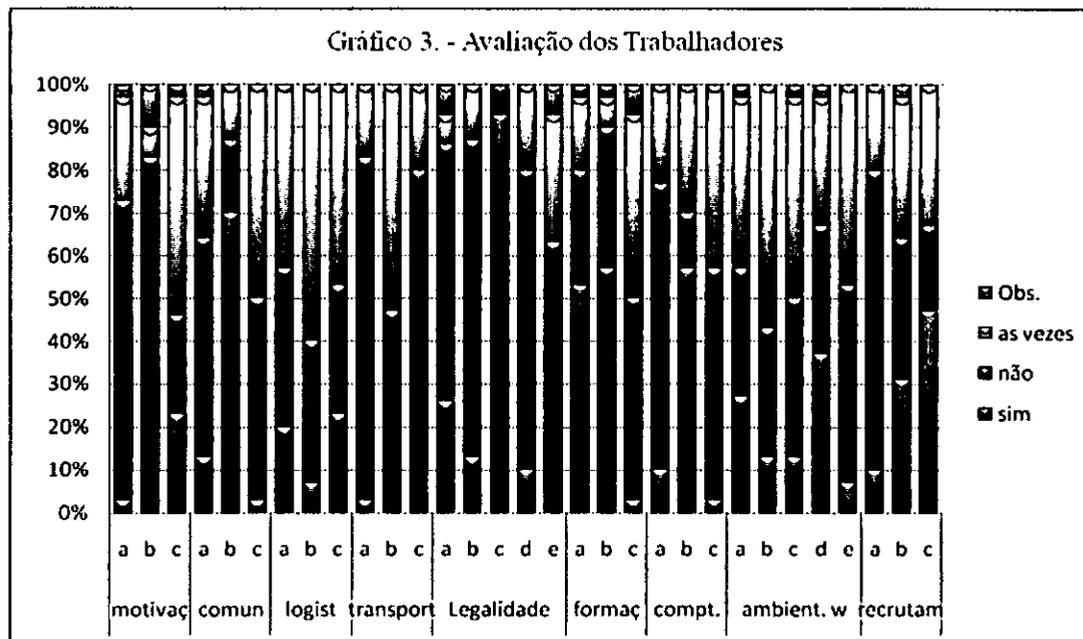
c) Em relação a questão na qual se pretende saber se um dos critérios de recrutamento é a capacidade física, 67% disse "SIM", 17% "NÃO" e 16% "AS VEZES".

A partir dos dados acima, pode se perceber que a possibilidade de promoção profissional de um empregado para cargo superior é ínfima, pois, a percentagem relacionada com esta questão tem como resposta 17% de "SIM" contra 50% de "NÃO". Em relação aos critérios de recrutamento, há maior percentagem para o porte físico do candidato, privilegiando-se aqueles que tenham cumprido o Serviço Militar.

#### **4.3 Análise Trabalhadores**

A semelhança, dos gestores fez-se também, relativamente a situação dos trabalhadores, que concorrem para emergência de um conflito no seio da organização, uma análise por blocos.

**Gráfico 3 – Respostas dos Trabalhadores**



Do gráfico acima exposto e da tabela constante no anexo C3, podemos constatar que:

### 1. Mecanismos de Motivação na SOSEP

a) Em relação aos incentivos materiais e facilidades (alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) oferecidas pela empresa SOSEP, 3% dos trabalhadores respondeu “SIM”, 70% respondeu “NÃO” e 24% de trabalhadores respondeu “AS VEZES”, tendo o nível de abstenção sido de 3%.

b) Relativamente a questão de recompensa pelo desempenho aos empregados, por parte da empresa, respondeu “SIM” 0% e “NÃO” 83%, 7% “AS VEZES” e 10% abstiveram-se, ou seja, não responderam a pergunta.

c) A questão relativa ao pagamento do salário a tempo, 23% dos empregados respondeu “SIM”, 23% respondeu “NÃO”, 51% respondeu “AS VEZES” e 3% foi de abstenção.

## 2. Padrões de Comunicação na SOSEP

a) Em relação ao *feedback* dos superiores sobre o desempenho das funções, quanto a esta alínea, o resultado do inquérito indica-nos que 13% dos trabalhadores respondeu "SIM" 51% respondeu "NÃO" e 33% "AS VEZES" e 3% de abstenção.

b) Relativamente a questão de existência de bom relacionamento entre colegas de trabalho na SOSEP, a resposta predominante foi "SIM" com 70%, 17% respondeu "NÃO" cabendo a 13% dos empregados a resposta "AS VEZES".

c) Nesta alínea, a questão refere-se a chegada com antecedência de informação ou aviso da SOSEP, aos trabalhadores, 3% dos inquiridos respondeu "SIM", 47% respondeu "NÃO" e 50% foi abstinência.

A partir das respostas dos empregados referentes a motivação, pode se perceber que a empresa SOSEP, não desenvolve políticas motivadoras adequadas no seio da organização com vista a garantir o sucesso das suas actividades.

Em relação a comunicação, para os trabalhadores a mesma é deficiente quando se trata de empregado/empregador, como ilustra a alínea (a) onde 13% dos trabalhadores respondeu "SIM" e 51% respondeu "NÃO". À semelhança da alínea já referida, a alínea (c) vem provar o pouco fluxo de comunicação entre os empregados e empregadores, o que condiciona a fraqueza e desconfiança entre as partes na organização, não assegura a participação das partes na solução de problemas, assim como promove um mau ambiente, desincentivando o espírito de equipe e um melhor desempenho nas tarefas. Contudo, a comunicação é boa no relacionamento entre empregados como mostram os dados da alínea (b) onde a resposta predominante foi "SIM" com 70%, 17% respondeu "NÃO" cabendo a 13% dos empregados a resposta "AS VEZES".

## 3. Condições Logísticas na SOSEP

a) Em relação ao equipamento de protecção para os trabalhadores (fardamento, máscaras, botas, entre outros), 20% dos empregados respondeu "SIM" cabendo os outros 37% a resposta "AS VEZES" e 47% abstinência.

b) Relativamente a suficiência do equipamento de segurança que a empresa oferece para a protecção dos clientes, dos trabalhadores inquiridos 7% responderam “SIM”, 33% “AS VEZES” e 60% abstiveram-se.

c) Relativamente a questão referente a facilidade de comunicação de uma situação com o superior via rádio, telefone, entre outros equipamentos, dos empregados inquiridos 23% respondeu “SIM”, 30% “NÃO” e 47% “AS VEZES”.

#### **4. Meios de Transporte da SOSEP**

a) Em relação a existência de meios de transporte para transportar os trabalhadores de casa para os postos de trabalho e vice-versa, 3% dos trabalhadores inquiridos respondeu “SIM”, 80% respondeu “NÃO” e 17% respondeu “AS VEZES”. Não houve nenhuma abstenção.

b) No quadro de surgimento de ocorrências, relativamente o nível de resposta dos meios de transporte, ser ou não satisfatória, obteve-se 0% para a resposta “SIM”, 47% para “NÃO” e 53% para “AS VEZES”.

c) No que concerne a existência de garantia de transporte para levar a paragem adequada os trabalhadores depois do serviço, coube 0% para a resposta “SIM”, 80% para resposta “NÃO” e 20% para “AS VEZES”.

Como se pode perceber, as questões relacionadas com a logística são dominadas pela maior percentagem da resposta “NÃO”, onde em alguns casos a percentagem é quase nula, isto é, não haver nenhuma condição logística. Portanto, com os dados acima apresentados, pode-se inferir, que a empresa, não oferece quase nenhuma condição logística para os mesmos com vista a prossecução das suas actividades.

No concernente ao transporte, pode-se concluir que a empresa em causa, dispõe de meios de transporte que não respondem as necessidades inerentes ao funcionamento da mesma, há casos em que os trabalhadores, não dispõem de meios transportes, até para situações

de emergência no acto de exercício das suas funções, para além da falta de transporte do pessoal para os empregados.

#### **5. Respeito a Legalidade na SOSEP**

a) Para a questão de existência de contratos em vigor para a formalização de trabalho, 26% dos vigilantes de segurança respondeu “SIM”, 60% dos trabalhadores respondeu “NÃO”, 7% respondeu “AS VEZES” e 7% absteve-se.

b) Para a questão relacionada com garantia de reforma dos trabalhadores, 13% dos inquiridos respondeu “SIM”, 74% respondeu “NÃO” e 13% respondeu “AS VEZES”.

c) Em relação ao cumprimento das obrigações da empresa por parte dos trabalhadores, coube 93% para a resposta “SIM” e 17% para a resposta “NÃO”.

d) No concernente a observância de condições contratuais pela entidade empregadora, 10% respondeu “SIM”, 70% “NÃO” e 20% coube a resposta “AS VEZES”.

e) Em relação ao pagamento de indemnizações em caso de despedimento, 0% dos inquiridos respondeu “SIM”, 63% “NÃO”, 30% “AS VEZES” e 7% absteve-se.

Como se pode perceber, nos aspectos de legalidade, dos empregados inquiridos, a maior percentagem recai para “NÃO”, isto é, a componente de legalidade não é observada na empresa, o que coloca os trabalhadores na sua maioria em situações precárias de trabalho. Porém, os dados acima referem que os trabalhadores cumprem com as suas obrigações na empresa em cifra de 93%.

#### **6. Padrões de Formação na SOSEP**

a) Em relação a questão de suficiente formação com vista a sentir-se seguro no acto de desempenho das funções, 53% dos trabalhadores respondeu que “SIM”, 27% resposta “NÃO”, 17% “AS VEZES” e 3% abstinência.

b) No que concerne a satisfação na formação, o grosso número dos inquiridos respondeu “SIM” que corresponde a 57%, 33% respondeu “NÃO”, 7% “AS VEZES” e 3% abstinência.

c) A questão referente a existência de programas de formação de carácter regular e/ou de actualização, teve 3% dos trabalhadores que respondeu “SIM”, 47% que respondeu “NÃO”, 43% que respondeu “AS VEZES” e 7% absteve-se.

### **7. Comportamento Organizacional**

a) Em relação a passividade, na forma como são resolvidos os problemas, em caso de infracções cometidas pelos trabalhadores, 10% respondeu “SIM”, 67% “NÃO” e 23% “AS VEZES” .

b) Na questão relacionada com o bom relacionamento entre os trabalhadores e clientes, 57% dos trabalhadores respondeu “SIM”, 13% respondeu “NÃO” e 30% “AS VEZES”.

c) Em relação a questão de uso de boa educação e bom senso pela entidade empregadora para orientação dos empregados, tivemos 3% dos inquiridos a responder “SIM”, 54% a responder “NÃO” e 43% “AS VEZES”.

No aspecto de formação, os empregados responderam na sua maioria “SIM”, o que se justifica pela percentagem de 53% nas alíneas (a) e 57% na alínea (b). A formação é importante na vida de uma organização, pois, permite que os colaboradores de uma organização tenham habilidades e capacidades para melhor desempenharem as suas funções com vista a sua realização assim como da empresa.

No concernente ao comportamento, os trabalhadores afirmam que a organização adopta uma postura irracional, na resolução de conflitos e na forma como se dirige aos trabalhadores. Contudo, o relacionamento entre os trabalhadores com os beneficiários dos seus serviços é bom.

## **8. Ambiente de Trabalho na SOSEP**

a) No concernente a boa iluminação nos locais de trabalho, 27% dos trabalhadores respondeu "SIM", 30% respondeu "NÃO", 40% "AS VEZES" e 3% absteve-se.

b) Em relação a segurança no acto de exercício das actividades, 13% dos inquiridos respondeu "SIM", 30% respondeu "NÃO" e 57% "AS VEZES".

c) Em relação a atractividade da temperatura a que os trabalhadores são expostos no acto de exercício das suas funções, 13% diz "SIM", 37% "NÃO", 47% "AS VEZES" e 3% abstinência.

d) No que concerne a flexibilidade de horário, coube 37% para "SIM", 30% para "NÃO", 30% para "AS VEZES" e 3% absteve-se.

e) Relativamente aos espaços nos postos de trabalhos, se são acolhedores e confortáveis, 7% dos trabalhadores respondeu "SIM", 46% "NÃO" e 47% "AS VEZES".

No que tange ao ambiente de trabalho, de acordo com os dados acima apresentados, pode-se afirmar que este que não é bom, e não faculta condições saudáveis de trabalho. Em todas questões desta secção pode-se ver, que a maior percentagem das respostas recai para "NÃO", o que de certo modo prova a não existência de condições ambientais para o melhor desempenho das actividades por parte dos empregados.

## **9. Políticas de Recrutamento da SOSEP**

a) Em relação a existência de possibilidade de promoção profissional para ocupar cargos superiores, 10% respondeu "SIM", 70% para "NÃO" e 20% para "AS VEZES".

b) No concernente a questão relacionada com adequabilidade do critério de recrutamento, 31% dos inquiridos respondeu "SIM", 33% "NÃO", 33% "AS VEZES" e 3% absteve-se.

c) Em relação a questão na qual se pretende saber se um dos critérios de recrutamento é a capacidade física, 47% disse “SIM”, 20% “NÃO” e 33% “AS VEZES”.

Segundo os dados acima apresentados, pode se perceber que há poucas possibilidades de promoção profissional de um empregado para cargo superior, pois, a percentagem relacionada com esta questão tem como resposta 10% de “SIM” contra 70% de “NÃO”. Em relação aos critérios de recrutamento, há maior percentagem para o porte físico do candidato com 47%.

#### **4.4 Diagnóstico do Conflito Laboral Patente na SOSEP**

Neste item pretende-se o estudo do conflito na empresa em análise, socorrendo-se da Teoria da cebola, e transformação do conflito, numa resolução criativa.

##### **4.4.1 Teoria da cebola**

Para melhor visualizar os conflitos laborais na Empresa de Segurança SOSEP, podemos diagnosticá-lo, com base na teoria da cebola, que preconiza os seguintes elementos:

- A posição das partes;
- Os interesses das partes e;
- As necessidades das partes<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> MANJATE, (2002)

## TRABALHADORES

## EMPREGADOR

### Posição

- Querem melhores condições salariais e de trabalho;
- Desejam a participação na tomada de decisões da vida da empresa;
- A Entidade empregadora não cria condições de saúde e segurança no trabalho.

### Interesse

- Garantir uma segurança no trabalho e elevar o seu nível de vida;
- Ter informação, por forma a poder influenciar ou contribuir com os programas, planos, objectivos e metas empresariais;
- Estabilidade e prosperidade na sua vida profissional.

### Necessidade

- Obter recursos necessários para a sua subsistência;
- Maior consideração, atenção e reconhecimento pela entidade empregadora;
- Estabelecimento de formas informais de relacionamento.

### Posição

- As condições salariais e de trabalho são as possíveis de oferecer;
- As decisões da vida da empresa são tomadas pela cúpula administrativa;
- A entidade empregadora faculta as condições necessárias para a saúde e segurança no trabalho.

### Interesse

- Não gastar com os trabalhadores mais do que já gastam;
- Impedir que os trabalhadores, influenciem na tomada de decisões sobre a vida da empresa;
- Estabilidade da massa laboral, e baixo índice de rotatividade.

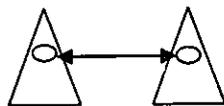
### Necessidade

- Garantir os recursos mínimos para a subsistência dos trabalhadores;
- Desenvolvimento de um bom relacionamento com os trabalhadores;
- Reconhecimento dos serviços (empresariais), a nível interno e externo

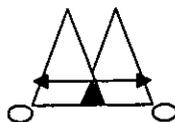
a) **Posição** – Diz respeito, aquilo que as partes dizem que querem ou pretendem; constituem o(s) motivo(s) que afastam completamente as partes, conforme podemos verificar no quadro acima, as posições tomadas pelos trabalhadores e pela entidade empregadora são divergentes e bem distantes uma da outra.



b) **Interesse** – Diz respeito, aquilo que as partes exactamente querem ou pretendem, aquilo que as bases aspiracionais efectivamente desejam ou almejam; a este nível já há um acerta aproximação entre as partes. Se formos analisar, a figura da “cebola” exposta em epígrafe, podemos constatar que os trabalhadores da SOSEP e a entidade empregadora já incorporam interesses cumulativos, como é o caso de ambas partes partilharem do interesse de uma estabilidade no ambiente laboral.



c) **Necessidade** – Diz respeito, a um estado de carência associado ao indivíduo, a este nível já há um casamento de algumas necessidades das bases aspiracionais, facto que pode ser comprovado, pela figura da “cebola” acima exposta, onde tanto a entidade empregadora, assim como os trabalhadores, tem necessidade de recursos para sua subsistência, valorização e reconhecimento do esforço empreendido por ambas as partes, no quadro de desenvolvimento da actividade laboral.



#### 4.4.2 Transformação do Conflito numa Resolução Criativa

Para complementar a teoria da cebola no diagnóstico do conflito na Empresa de Segurança SOSEP, podemos estudá-lo segundo a teoria em epígrafe, que contempla 6 etapas:

- A definição do problema;
- A identificação das partes do problema ou das bases aspiracionais;
- As questões que giram em torno do problema;
- A identificação da necessidade das partes;
- Os objectivos das partes;
- Desenho dos cenários possíveis (normal, optimista, pessimista).

Para o caso em estudo temos:

TRABALHADORES	ENTIDADE EMPREGADORA
<b>O PROBLEMA</b>	
✓ Baixos salários e condições precárias de trabalho	
<b>AS PARTES DO PROBLEMA (BASES ASPIRACIONAIS)</b>	
✓ Trabalhadores	✓ Patronato
<b>QUESTÕES QUE GIRAM EM TORNO DO PROBLEMA</b>	
✓ Atraso no pagamento dos salários e o não pagamento de horas extras	✓ Atraso no pagamento dos clientes, aos quais a empresa presta serviços
✓ Falta de informação e participação nas decisões da vida da empresa	✓ Monopólio da tomada de decisões
✓ Ausência de segurança e saúde no trabalho	✓ Custos elevados com os seguros
✓ Baixa motivação por parte dos trabalhadores	✓ Crise económica - financeira
<b>OBJECTIVOS DAS PARTES</b>	
✓ Ganhar dinheiro	✓ Multiplicar a riqueza disponível
✓ Fazer carreira	✓ Maximizar os lucros e minimizar os custos

✓ Desenvolvimento profissional	✓ Projectar a imagem empresarial e o seu trespasse no mercado
<b>NECESSIDADES DAS PARTES</b>	
✓ Obter recursos necessários para a sua subsistência	✓ Garantir os recursos mínimos para a subsistência
✓ Maior consideração, atenção e reconhecimento pela entidade empregadora	✓ Desenvolvimento de um bom relacionamento com os trabalhadores
✓ Estabelecimento de formas informais de relacionamento	✓ Reconhecimento dos serviços (empresariais), nível interno
<b>CENÁRIOS POSSÍVEIS</b>	
<b>PESSIMISTA (Pior cenário)</b>	<b>OPTIMISTA (melhor cenário)</b>
As partes não chegarem a um consenso, <i>common ground</i> (plataforma comum), ZOPA, ou zona de contrato, podendo levar ao aumento do absentismo, decréscimo do desempenho, surgimento de greves, elevação do índice de rotatividade, desenvolvimento de um mau relacionamento entre o patronato e trabalhadores, transmissão de uma imagem negativa da empresa e afastamento de potenciais trabalhadores e clientes.	As partes chegarem a um <i>common ground</i> , através de uma negociação integrativa, ( <i>WIN-WIN</i> ), em que independentemente dos seus interesses, prontificam-se a cooperar, de forma a levar a empresa a "bom porto". Tal facto contribuirá, para o aumento do nível de desempenho, aumento do nível de satisfação dos clientes, o que possibilitara o aumento do nicho de mercado, melhoramento dos relacionamentos entre o patronato e trabalhadores, projecção de uma imagem positiva da empresa

Para o caso da Empresa de Segurança SOSEP, quanto a natureza do conflito, estamos perante um conflito de interesses, num nível emergente, com tendência a tornar-se disfuncional.

## V. Conclusões

Respondendo ao problema de pesquisa, podemos concluir que, existem conflitos laborais na Empresa de Segurança SOSEP, e, constatou-se que para além do patronato e vigilantes de segurança, estão envolvidos na disputa laboral, os gestores, e, os membros do comité sindical.

Pelos dados expurgados no terreno, podemos concluir que impera na SOSEP, um pluralismo no âmbito das disputas laborais, porém este ainda não está ser gerido tendo em conta todos os seus pressupostos, por forma acomodar integralmente os interesses tanto dos empregados de segurança da SOSEP, assim como do empregador, que tende a assumir uma abordagem unitarista no âmbito das relações laborais, dando aso, para uma assunção futura de uma postura radical por parte dos trabalhadores de segurança.

Em relação as hipóteses formuladas, podemos inferir que:

Na SOSEP, há políticas motivacionais que não são postas em funcionamento, havendo portanto um défice em termos de políticas motivacionais, pois por um lado os gestores afirmam que a empresa desenvolve políticas motivacionais para os seus empregados, por outro lado os empregados dizem que a empresa não desenvolve políticas motivacionais adequadas no seio da organização para garantir o sucesso das suas actividades.

No concernente a comunicação, podemos concluir que a SOSEP adopta mecanismos de comunicação ineficazes e ineficientes, visto que os trabalhadores não têm acesso, nem participam na tomada de decisão o que conduz a emergência de um conflito emergente ou latente.

No quadro dos transportes podemos concluir, que a empresa se depara com insuficiência de meios de transporte para satisfação daquilo que é a demanda dos

trabalhadores, bem como fortes fragilidades em termos de logística, dando aso á possibilidade de eminência de um conflito.

No âmbito legal, podemos concluir que a SOSEP, apresenta um incumprimento da lei de trabalho, e um défice em termos de respeito dos direitos básicos dos trabalhadores.

No que tange ao relacionamento no ambiente laboral, podemos concluir que há, um bom relacionamento entre os trabalhadores, bem como, entre os vigilantes de segurança, e os beneficiários dos serviços de segurança, o que só ressalta o facto dos beneficiários dos serviços de segurança não estarem envolvidos no conflito, tendo este o seu epicentro na própria empresa SOSEP.

No que concerne ao ambiente do trabalho, para os gestores as condições para o desempenho das funções dos empregados são favoráveis e adequadas, enquanto que para os empregados não existem condições para um bom ou melhor desempenho das actividades. Dai que, pode se inferir que o ambiente do trabalho é desfavorável para um bom desempenho, dando aso para emergência de conflitos.

Relativamente ao recrutamento, podemos concluir que as duas partes partilham a ideia, segundo a qual a promoção profissional de um empregado para um cargo superior é menor, e que padrões de promoção e recrutamento são inadequados.

O problema, decorrente do desconhecimento generalizado da legislação laboral, no país em geral, e nas empresas de segurança privada em particular, bem como a fraca agressividade dos sindicatos, no seu relacionamento com os empregadores continuam a explicar o grau de conflituosidade laboral no país.

Por outro lado, podemos concluir que, uma boa parte dos trabalhadores de segurança em particular, os vigilantes de segurança, desconhecem os mecanismos legais estabelecidos para a solução dos assuntos que os opõem ás respectivas entidades empregadoras, numa altura, em que a situação económica financeira de algumas

empresas (Caso da SOSEP visitada durante a pesquisa) não é confortável a manutenção de certos postos de trabalho e a elevação das condições de trabalho e de emprego.

## VI. Recomendações

- ✓ No que diz respeito a postura a adoptar pela entidade empregadora da SOSEP, no quadro das teorias laborais, recomenda-se a gestão das disputas laborais respeitando os pressupostos aludidos pelo pluralismo;
- ✓ No quadro Motivacional, recomenda-se, a criação de um pacote de políticas motivacionais, incluindo: promoções, reconhecimento, recompensa através de incentivos materiais ou financeiro, pelo bom desempenho, contribuindo de tal forma para a satisfação dos trabalhadores e redução da propensão marginal a conflitos laborais;
- ✓ No que tange aos transportes e logística, cumpre a empresa a realização de esforços conducentes a expansão da sua frota de transportes para benefício dos trabalhadores, em particular os vigilantes de segurança, ou então a concessão do subsídio de transporte, sem descurar a disponibilização integral, de equipamento e material de protecção pessoal para os vigilantes de segurança, pois tal irá minimizar o défice neste campo e, reduzir o índice de emergência de conflitos laborais por causa desta questão;
- ✓ No quadro da legalidade, recomenda-se a divulgação e explicação do conteúdo da lei, o desencadeamento de campanhas de esclarecimentos com a colaboração dos sindicatos, a realização de palestras com o objectivo de divulgar a legislação laboral, bem como promover e fomentar a prática do desenvolvimento da negociação colectiva voluntária, contribuindo desta forma para a mitigação das divergências de interpretação e a inaplicabilidade das normas em causa ;
- ✓ Ainda no quadro da legalidade recomenda-se a formalização dos contratos informais dos vigilantes de segurança, através da redacção do contrato escrito como é exigido por lei, bem como, a criação de tribunais de trabalho, que

resolvam atempadamente as questões dos conflitos laborais nas empresas de Segurança Privada;

- ✓ No quadro da comunicação recomenda-se, a redução do fosso entre a alta administração e o tecido laboral, através da criação de mecanismos informais de comunicação, bem como uma liderança mais participativa, que permita que a informação flua com maior dinâmica, celeridade e funcione como uma almofada para a possível eminência de conflitos laborais;
- ✓ No quadro do comportamento e relacionamento entre o patronato e os subordinados, recomenda-se uma atitude mais positiva, pedagógica, proactiva, centrada nas melhores práticas de comunicação e de boas maneiras, por parte da cúpula administrativa, caso ocorram de situações anómalas ao processo de prestação de serviços dos seus trabalhadores;
- ✓ No tocante ao ambiente e condições de trabalho, recomenda-se a criação de instrumentos de protecção dos vigilantes de segurança, quer a nível da(s) Empresa(s) de Segurança, quer a nível do Ministério de tutela, por forma a que as questões de seguro, em caso de furto, atentado contra os vigilantes, e outras atrocidades, estejam salvaguardadas e devidamente acomodadas. Cumpre ainda o desenvolvimento de esforços por parte da cúpula administrativa das Empresas de Segurança, por forma a proporcionar aos seus trabalhadores, em particular os vigilantes de segurança, melhores condições e segurança no trabalho, e a adopção de uma atitude mais positiva com relação a pandemia do HIV-SIDA, visto que muitas vezes, os trabalhadores infectados por esta doença, são vítimas de discriminação e estigmatização;
- ✓ No tocante aos sindicatos ou comités sindicais (em particular os das empresas de segurança) e outros órgãos a eles subordinados, cumpre o desenvolvimento de um papel mais activo e actuante junto das entidades empregadoras, através de visitas as empresas de Segurança Privada, visando o acompanhamento dos processos

negociais, a recomendação, pontual, relativamente as correcções que se mostrem pertinentes, bem como a realização de encontros regulares para abordagem de assuntos de interesse das partes;

- ✓ No que tange ao recrutamento para uma eventual vaga ou cargo, recomenda-se o recrutamento interno, pois a adopção deste curso de acção vai contribuir para que os trabalhadores sintam-se privilegiados, e, motivados para a exploração e emprego daquilo que são as suas potencialidades máximas no processo de trabalho, afastando dessa maneira a possibilidade da emergência de um conflito disfuncional;

## VII. Referências Bibliográficas

- ✓ AMARAL, W., **Guia de Teses, Dissertação, Trabalhos de Graduação**, 2ª Edição revista, Livraria Universitária, Maputo 1999
- ✓ ANTUNES, R., **Sentidos do trabalho: Ensaio sobre afirmação e negação do trabalho**, São Paulo, 2001;
- ✓ BILHIM, J., **Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas**, 3ª Edição. Editora ISCSP, Lisboa, 2004;
- ✓ COSSA, C., E., **Gestão de Conflitos nas Empresas de Segurança Privada**, Tese de Licenciatura em Gestão, Maputo, UEM, 2008;
- ✓ FINNEMORE, M., **Introduction to Labour Relations in South Africa**, Lexis Nexis, 2002;
- ✓ FUCHS, F., **O ambiente de Trabalho e as Relações laborais**, 1998;
- ✓ GUILANDE, D., E., **Gestão dos Conflitos no Contexto da Comissão Consultiva do Trabalho**, Tese de Licenciatura em Gestão, Maputo, UEM, 2000;
- ✓ GUSTAVO, M.,B., **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**, Volume II, Editora Gente, 2002;
- ✓ GIL, A., C., **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papeis Profissionais**, 1ª Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2007
- ✓ LOPES, M., A., R., da F., **Os Empresários da Construção Civil e as Relações de Trabalho**, Imprensa Universitária, Maputo, 2007;
- ✓ MANJATE, J., M., **Manual do Curso de Gestão de Conflitos e Negociação**, Maputo, 2002
- ✓ MONTEIRO, Maria B.& HOSPITAL, **Processo de Negociação de Conflitos**, in: CAETANO, A. & VALA, Jorge (org.) GRH: Conceitos, processos e técnicas, Editora RH, Lisboa, 2002;
- ✓ NADLER et al, **Comportamento Organizacional**, Edição Original, Editora Campus Ltda, São Paulo, 1995;
- ✓ SCHMIDT, S. & KOCHAN, T. **Conflit: toward Conceptual Clarity**. *Administrative Science Quarterly*, 1972;

- ✓ SINTIQUIGRA, *Manual de Procedimentos e Condução de Negociação Colectiva*, Maputo, 2002;
- ✓ ROBBISSON, Stephen, *Organizational Behaviour*, Print Hall Editora, 2005;
- ✓ ZYLBERTAJN, Hélio, *Relações Trabalhistas e Sindicais*.

#### **Legislação consultada:**

- ✓ Constituição da República de 2004;
- ✓ Lei do Trabalho de 23 de Agosto 2007;
- ✓ Lei do Trabalho de 8 de Julho de 1998;
- ✓ Decreto 9/2007 de 30 de Abril sobre Regulamento das Empresas de Segurança Privada;
- ✓ Decreto 26/90 de Junho sobre a Actuação das Empresas de Segurança Privada.

#### **Fontes Electrónicas**

<http://www.babylon.com/definition/empregado/Portuguese>  
[http://www.sebraesp.com.br/.../produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/questao\\_trabalhista.aspx](http://www.sebraesp.com.br/.../produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/questao_trabalhista.aspx) - 39k  
[http://www.babylon.com/definition/Enntid\\_Patronal/Portuguese](http://www.babylon.com/definition/Enntid_Patronal/Portuguese)  
[http://www.politicaecidadania.com.br/site/dicionario\\_main.asp?Id=1480](http://www.politicaecidadania.com.br/site/dicionario_main.asp?Id=1480)  
[http://www.politicaecidadania.com.br/site/dicionario\\_main.asp?strVerbete=Greve,%20conceito](http://www.politicaecidadania.com.br/site/dicionario_main.asp?strVerbete=Greve,%20conceito)

#### **Jornais**

"Jornal Notícias", Edição 11.12.2006, 3pp

"SAVANA", Edição de 13.04.2007, 4pp

## VII. Anexos

### I. Questionários

#### Anexo A1: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO ESTADO

Este questionário tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académica. O questionário está dividido em 4 blocos, com a possibilidade de respostas: a) Sim, b) Não e c) As vezes, bastando apenas marcar com uma cruz nos espaços reservados para o efeito.

#### 1. Logística.

- a. Existe equipamento de protecção para proteger os trabalhadores (fardamento, máscaras, botas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Os equipamentos de segurança que a empresa oferece são suficientes para a protecção do cliente. (Chamboco, arma, munições, algemas, lanternas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### 2. Transporte

- a. Existem meios de transporte para encaminhar os subordinados aos postos de trabalho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Após o trabalho, existe garantia de transporte para os subordinados à paragem adequada. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### 3. Recrutamento

- a. A formação é suficiente para os trabalhadores desempenharem as suas funções. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Existem programas de formação de carácter regular e/ou de actualização. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Cargos superiores a dos empregados (vigilantes) é feito somente com base ao recrutamento externo. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- d. O critério de recrutamento é adequado. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

- e. Um dos critérios de recrutamento é a capacidade física. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### 4. Legalidade

- a. Existem contratos em dia para formalização do trabalho dos subordinados. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. A empresa garante a reforma dos trabalhadores. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. A entidade empregadora cumpre com os seus direitos. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- d. Em casos de despedimento são pagos as devidas indemnizações. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- e. A empresa possui documentos legais da criação e respectivas alterações actualizadas (BR, escrituras publicas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- f. Organograma da instituição e relações de órgão sociais. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- g. Regulamento interno, mapa de horário devidamente actualizado, processo individual dos trabalhadores, livros de pontos. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- h. A empresa tem descontado IRPS aos trabalhadores. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- i. A empresa tem descontado a segurança social e alocado INSS a tempo e hora. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- j. Tem pago horas extras aos trabalhadores. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- k. Tem planos de férias. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- l. Os trabalhadores tem saído de férias. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### **Anexo A2: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO SINDICATO**

Este questionário tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académica. O questionário esta dividido em 6 blocos, com a possibilidade de respostas: a) Sim, b) Não e c) As vezes. Sendo o 6º bloco com respostas de desenvolvimento.

1. **Logística.**

- a. Existe equipamento de protecção para proteger os trabalhadores (fardamento, máscaras, botas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Os equipamento de segurança que a empresa oferece são suficientes para a protecção do cliente. (Chamboco, arma, munições, algemas, lanternas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

2. **Transporte**

- a. Existem meios de transporte para encaminhar os subordinados aos postos de trabalho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Após o trabalho, existe garantia de transporte para os subordinados à paragem adequada. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

3. **Recrutamento**

- a. A formação é suficiente para os trabalhadores desempenharem as suas funções. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Existem programas de formação de carácter regular e/ou de actualização. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Cargos superiores a dos empregados (vigilantes) é feito somente com base ao recrutamento externo. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- d. O critério de recrutamento é adequado. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- e. Um dos critérios de recrutamento é a capacidade física. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

4. **Comportamento**

- a. Há justiça no tratamento em relação a resolução das infracções cometidas com os trabalhadores. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Existe respeito pelos trabalhos no ceio de trabalho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

**5. Legalidade**

- a. A empresa garante a reforma dos trabalhadores. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. A entidade empregadora cumpre com os seus direitos. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Em casos de despedimento são pagos as devidas indemnizações. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- d. A empresa tem descontado a segurança social e alocado INSS a tempo e hora. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- e. Tem pago horas extras aos trabalhadores. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- f. Os trabalhadores tem saído de férias. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

**6. Desenvolvimento**

- i. Como é feito a remuneração aos trabalhadores (cash, transferência bancária)?

---

---

---

---

- ii. Os trabalhadores assinam folhas ou recibo de pagamento ficando uma cópia descritiva?

---

---

---

---

- iii. Os trabalhadores reformados tem recedido as suas contribuições convenientemente?

---

---

---

---

Anexo A3.1: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TRABALHADORES

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Economia

Departamento de Gestão

Este questionário é anónimo e tem como objectivo a recolha de dados para efeitos de investigação Científica

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

1. Dados Pessoais

a) Sexo: Masc  Femin.

b) Idade: Entre 18-25   
Entre 26-35   
Entre 36-45   
Entre 46-55   
Mais de 56

c) Estado Civil: Casado   
Solteiro   
Outros \_\_\_\_\_

d) Agregado familiar: Três ou menos   
Entre quatro e Nove   
Mais de dez

e) Tempo de serviço em anos: Abaixo de 1   
Entre 1-5   
Entre 5-10

**2. Formação escolar**

- a) Ensino primário completo
- b) Ensino primário ( 4ª - 8ª classes)
- c) Ensino Secundário (6ª - 9ª classes)
- d) Ensino médio ( Instituto Industrial/ Instituto Comercial/11ª-12ª)
- e) Ensino Superior

**3. Qual o seu rendimento mensal?**

- a) Entre 1000-1500
- b) Entre 1600-2000
- c) Entre 2000-2500
- d) Entre 2600-3000
- e) Entre 3100-3500
- f) Entre 3600-4000
- g) Acima de 4000

**4. Foi submetido a algum curso, treinamento ou reciclagem em matéria de legislação laboral nos últimos tempos?**

- a) Sim  b) Não

**5. Quais as causas dos conflitos entre a camada laboral e a cúpula administrativa da empresa ( Entidade empregadora)?**

- a) Falta de compromisso da gerência com os trabalhadores
- b) Falta de incentivo para os trabalhadores
- c) Falta de regalias/ benefícios
- d) Falta de interesse dos trabalhadores
- e) Baixos salários
- f) Falta de promoção
- g) O não cumprimento do horário de trabalho
- h) O não cumprimento da Lei do trabalho

i) Todas alíneas

**6. Qual tem sido a parte mais cooperativa nos conflitos laborais?**

- a) Gestores
- b) Trabalhadores
- c) Comité sindical
- d) Nenhuma

**7. No entender da camada laboral, qual ou quais as formas que poderiam ser usadas para a resolução dos conflitos laborais?**

- a) Mediação
- b) Arbitragem
- c) Acção directa não violenta
- d) Outras \_\_\_\_\_

**8. O que é que motiva a camada laboral, a manter-se em serviço da entidade empregadora ainda que haja uma relação conflituosa?**

- a) Comprometimento
- b) Reconhecimento de falta de condições da empresa
- c) Falta de alternativa
- d) Outras \_\_\_\_\_

**9. Como é que, a camada laboral, classifica o cumprimento e cometimento da entidade empregadora, no quadro da legislação laboral?**

- a) Muito Bom
- b) Bom
- c) Razoável
- d) Máu
- e) Inexistente

**10. Quais as principais benefícios, regalias , incentivos que o tecido laboral gostaria de receber?**

- a) Salário em dia
- b) Subsídio de alimentação
- c) Subsídio de transporte
- d) Seguro de vida
- e) Apoio nas doenças e em caso de perecimento de um ente querido
- f) Outros \_\_\_\_\_

**11. Até que ponto, os trabalhadores participam nas decisões da vida da empresa?**

- a) Em Todas
- b) Em algumas
- c) Muito poucas
- d) Nenhuma

**Justifique a sua opção**

---

---

---

**12. Qual é o juízo, que o tecido laboral faz, no concernente a comunicação com os chefes no processo de trabalho?**

- a) Boa
- b) Razoável
- c) Insuficiente

**13. Outras considerações.**

---

---

---

## Anexo A3.2: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TRABALHADORES

Este questionário tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académico. O questionário esta dividido em 9 blocos, com a possibilidade de respostas: a) Sim, b) Não e c) As vezes, bastando marcar com uma cruz nos campos reservados parao efeito.

### 1. Motivação

- a. Para além do salário base existe outros incentivos materiais e facilidades (alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) que me são oferecidas como empregado da Wackenhut. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Costumo ser recompensado pelo meu bom desempenho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Os salário são me pagos sempre a tempo e horas. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

### 2. Comunicação

- a. Eu tenho regularmente um feedback dos meus superiores sobre o desempenho das minhas funções. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Existe um bom relacionamento entre colegas de trabalho na Wackenhut. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. As informações que eu recebo da Wackenhut chegam no momento certo. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

### 3. Logística.

- a. Existe equipamento de protecção para proteger-me como trabalhador (fardamento, máscaras, botas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Os equipamento de segurança que a empresa oferece são suficientes para a protecção do cliente. (Chamboco, arma, munições, algemas, lanternas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Quando surge uma situação é fácil me comunicar com o meu superior (rádio, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### **4. Transporte**

- a. Existem meios de transporte para encaminhar os trabalhadores aos postos de trabalho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Quando surge uma ocorrência os meio de transporte chegam rapido ao local. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Após o trabalho, existe garantia de transporte para a paragem adequada. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### **5. Legalidade**

- a. Existem contratos em dia para formalização do meu trabalho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. A empresa garante a reforma dos trabalhadores. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Os trabalhadores cumprem com as obrigações da empresa. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- d. As condições contratuais tem sido observadas pela entidade empregadora. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- e. Em caso de despedimento são pagos as devidas indemnizações. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### **6. Formação**

- a. A formação é suficiente para sentir-me seguro para desempenhar as minhas funções. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Estou satisfeito com a formação que é me dado. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Existem programas de formação de carácter regular e/ou de actualização. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### **7. Comportamento**

- a. Quando cometo infracções são resolvidas cordialmente. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. O relacionamento entre os trabalhadores e clientes é bom. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

- c. A entidade empregadora usa da educação e bom senso para orientar os empregados. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### **8. Ambiente de trabalho**

- a. Boa iluminação. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.  
b. Segurança. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.  
c. Boa temperatura. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.  
d. Horário flexível. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.  
e. Espaço acolhedores e confortáveis. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### **9. Recrutamento**

- a. Em função do meu desempenho existe possibilidade de ocupar cargos superiores.  
[ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.  
b. Acho adequado o critério de recrutamento. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

Um dos critérios de recrutamento é a capacidade física. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes

### **Anexo A4: QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS GESTORES**

Este questionário tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académico. O questionário esta dividido em 9 blocos, com a possibilidade de respostas: a) Sim, b) Não e c) As vezes.

#### **1. Motivação**

- a. Para além do salário base existe outros incentivos materiais e facilidades (alimentação, habitação, saúde, segurança, entre outros) que são oferecidas aos trabalhadores da Wackenhut. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.  
b. Os trabalhadores são recompensados pelo meu bom desempenho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.  
c. Os salário são pagos sempre a tempo e horas. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

## **2. Comunicação**

- a. Eu dou regularmente um feedback aos meus subordinados, sobre o desempenho das suas tarefas. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Existe um bom relacionamento entre trabalhadores da Wackenhut. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. As informações que envio aos subordinados chegam no momento certo. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

## **3. Logística.**

- a. Existe equipamento de protecção para proteger os trabalhadores (fardamento, máscaras, botas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Os equipamento de segurança que a empresa oferece são suficientes para a protecção do cliente. (Chamboco, arma, munições, algemas, lanternas, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Quando surge uma situação a informação chega-nos a tempo. (rádio, entre outros). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

## **4. Transporte**

- a. Existem meios de transporte para encaminhar os subordinados aos postos de trabalho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. Quando surge uma ocorrência os meio de transporte chegam rapido ao local. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Após o trabalho, existe garantia de transporte para os subordinados à paragem adequada. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

## **5. Legalidade**

- a. Existem contratos em dia para formalização do trabalho dos subordinados. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- b. A empresa garante a reforma dos empregados. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Os subordinados cumprem com as obrigações da empresa. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

d. A entidade empregadora cumpre com os seus direitos. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

e. Em casos de despedimento são pagos as devidas indemnizações. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

## **6. Formação**

a. A formação é suficiente para os trabalhadores desempenharem as suas funções. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

b. Os trabalhadores aprendem alguma coisa com a formação. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

c. Existem programas de formação de carácter regular e/ou de actualização. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

## **7. Comportamento**

a. Há justiça no tratamento em relação a resolução das infracções cometidas pelos trabalhadores. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

b. O relacionamento entre os trabalhadores e clientes é bom. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

c. Existe respeito pelos trabalhos no ceio de trabalho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

## **8. Ambiente de trabalho**

a. Boa iluminação. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

b. Segurança. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

c. Boa temperatura. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

d. Horário flexível. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

e. Espaço acolhedores e confortáveis. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

## **9. Recrutamento**

a. Cargos superiores a dos empregados (vigilantes) é feito somente com base ao recrutamento externo. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

- b. Acho adequado o critério de recrutamento. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
- c. Um dos critérios de recrutamento é a capacidade física. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

#### **Anexo A5: QUESTIONÁRIO DIRIGIDOS AOS CLIENTES/BENEFICIÁRIOS**

Este questionário tem como objectivo único, recolher dados para efeitos de investigação académico. O questionário aborda 11 perguntas com as seguintes possibilidade de respostas: a) Sim, b) Não e c) As vezes.

1. O trabalhador tem chegado a tempo e hora no local de trabalho. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
2. Os trabalhadores tem chegado fardados e devidamente equipados. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
3. Tem se registado alguma situação de abandono do posto. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
4. Tem se verificado alguma situação de abuso (entrada de pessoas estranhas na empresa, arrendar parte das instalações a noite para casos como prostituição). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
5. Os trabalhadores tem sido cortes com todos os clientes. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
6. Alguns clientes ja manifestou alguma queixa. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
7. Tem ocorrido situações em que desaparece bens no local onde o segurança não tem acesso (dentro das instalações). [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
8. Tem se registado alguns casos de desaparecimento de bens (carteiras de senhoras, celulares, entre outros) e que são perpetrados pelos seguranças. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
9. No caso de substituição por turnos ou por outro evento o substituto tem aparecido a tempo. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.
10. Tem se registado caso em que o cliente solicita um favor ao segurança de ir a comprar algo fora das instalações. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

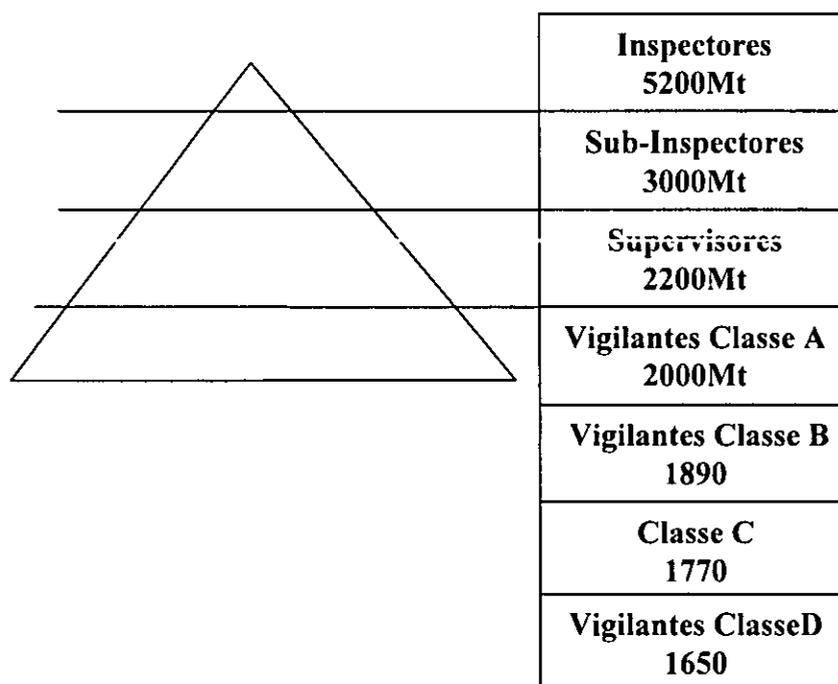
11. O relacionamento entre os seguranças e clientes é bom. [ ] Sim [ ] Não [ ] As vezes.

**Anexo A6: QUESTÕES GERAIS DIRIGIDAS A ENTIDADE EMPREGADORA**

1. Qual a posição da empresa relativamente aos conflitos, é do tipo proactiva, reactiva ou defensiva?
2. Quais as fontes de conflitos laborais na empresa?
3. Como é que a entidade empregadora tem lido com os conflitos laborais?
4. Qual o papel e grau de intervenção dos sindicatos e do estado no processo dos conflitos laborais?
5. Quais as prestações adicionais concedidas a camada laboral por parte da entidade empregadora?
6. Até que ponto a cultura do tecido laboral influencia na emergência dos conflitos laborais?
7. A empresa salvaguarda a protecção e segurança do trabalhador no posto de trabalho?
8. Qual é a postura da empresa com relação à questão do HIV-SIDA?

## II. Diagramas e Tabelas

### Anexo B2: Salários do Sector Operacional por Escalão da Empresa SOSEP



### Anexo C1. Tabela Referente as Respostas do Sindicato

Pergunta	Respostas		
	sim	Não	As vezes
Logist.	a		X
	b	X	
Transp	a	X	
	b	X	
Legal.	a		X
	b	X	
	c		X
	d	X	
	e		X
	f		X
Com por.	a	X	

	b		X	
Recrutamento	a			X
	b		X	
	C		X	
	D		X	
	E	X		

**Anexo C2. Tabela Percentual Relativa as Resposta dos Beneficiários**

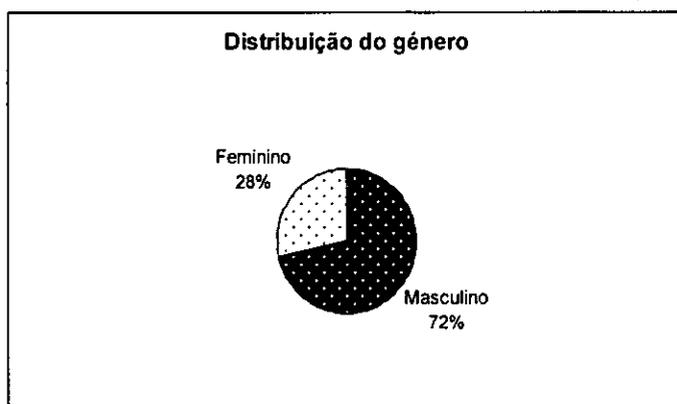
Pergunta	Tamanho da Amostra=8			Abs.
	sim	não	as vezes	
1	88%	0%	12%	0%
2	100%	0%	0%	0%
3	0%	88%	12%	0%
4	100%	0%	0%	0%
5	38%	0%	62%	0%
6	12%	76%	12%	0%
7	0%	38%	62%	0%
8	0%	88%	12%	0%
9	38%	24%	38%	0%
10	12%	38%	50%	0%
11	62%	0%	38%	0%

**Anexo C3: Tabela Percentual Relativa as Respostas dos Trabalhadores**

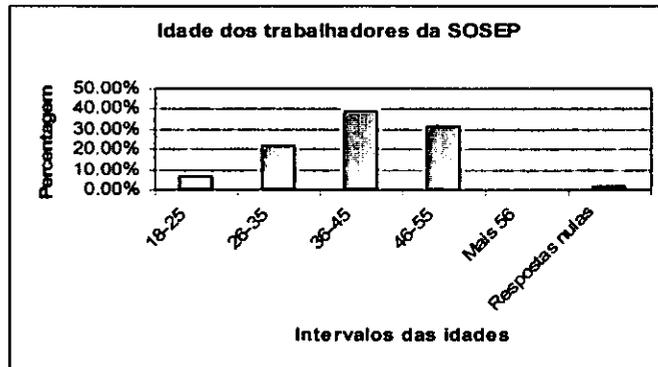
		Tamanho da Amostra=60			Obs.
		sim	não	as vezes	
Motivaç	a	3%	70%	24%	3%
	b	0%	83%	7%	10%
	c	23%	23%	51%	3%
Comun	a	13%	51%	33%	3%
	b	70%	17%	13%	0%
	c	3%	47%	50%	0%
Logist	a	20%	37%	43%	0%
	b	7%	33%	60%	0%
	c	23%	30%	47%	0%
an sp	a	3%	80%	17%	0%

	b	0%	47%	53%	0%
	c	0%	80%	20%	0%
Legalidade	a	26%	60%	7%	7%
	b	13%	74%	13%	0%
	c	93%	7%	0%	0%
	d	10%	70%	20%	0%
	e	0%	63%	30%	7%
Formaç	a	53%	27%	17%	3%
	b	57%	33%	7%	3%
	c	3%	47%	43%	7%
compt.	a	10%	67%	23%	0%
	b	57%	13%	30%	0%
	c	3%	54%	43%	0%
ambient. W	a	27%	30%	40%	3%
	b	13%	30%	57%	0%
	c	13%	37%	47%	3%
	d	37%	30%	30%	3%
	e	7%	46%	47%	0%
Recrutam	a	10%	70%	20%	0%
	b	31%	33%	33%	3%
	c	47%	20%	33%	0%

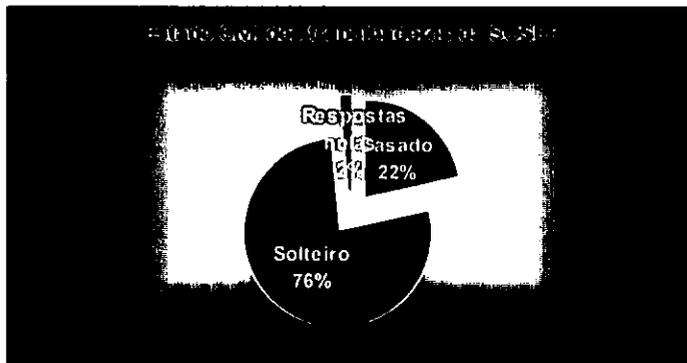
#### Anexo D1: Distribuição do Género



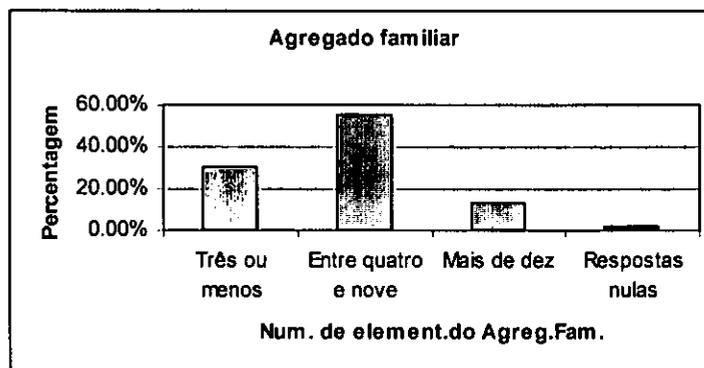
### Anexo D2 : Idade



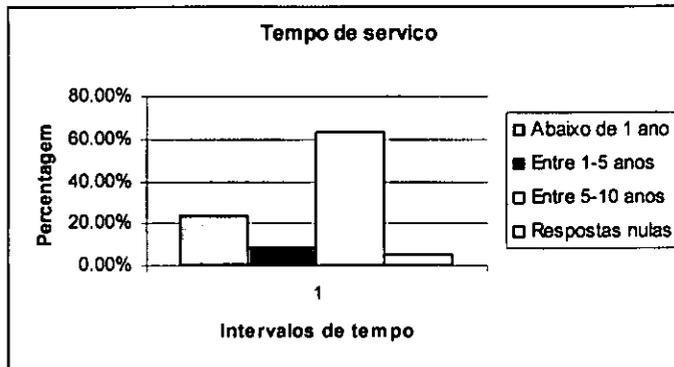
### Anexo D3: Estado Civil



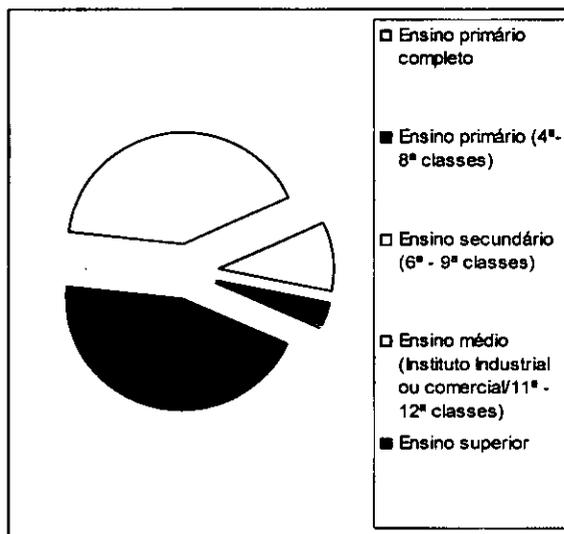
### Anexo D4: Agregado Familiar



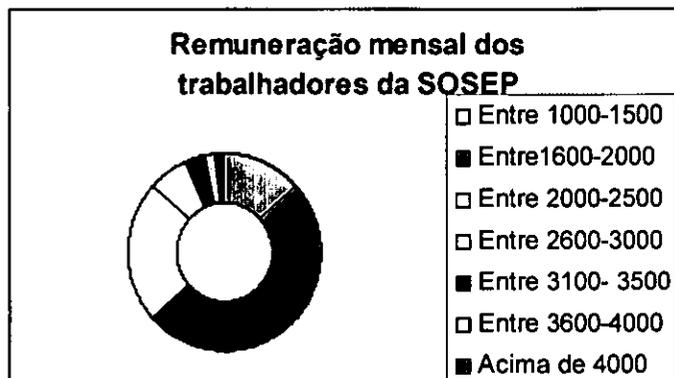
**Anexo D5: Tempo de Serviço**



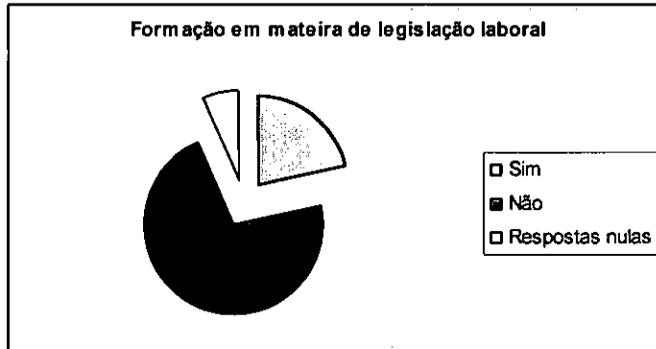
**Anexo D6: Formação Escolar**



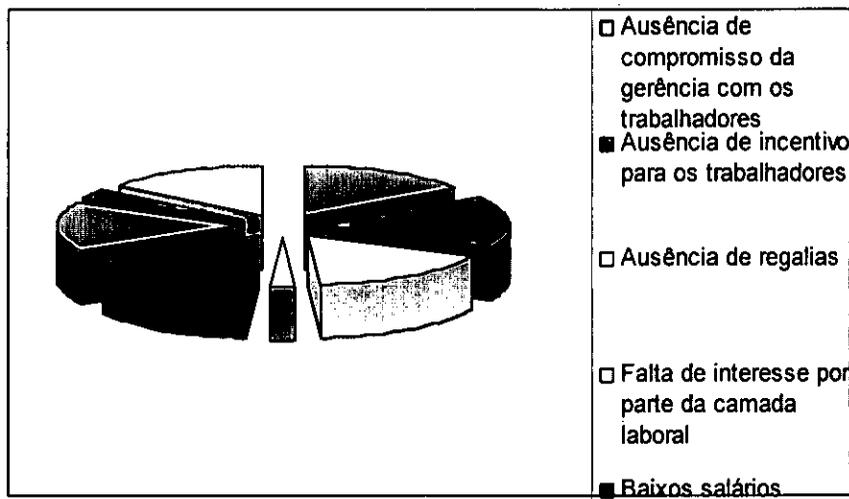
**Anexo D7: Remuneração Mensal**



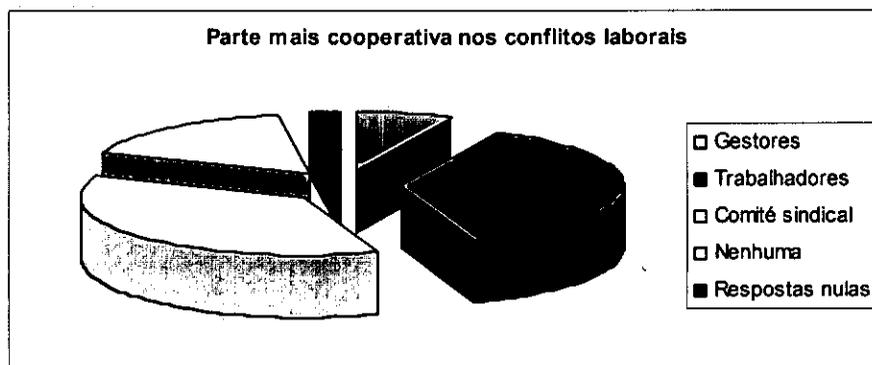
**Anexo D8: Submissão a algum Treinamento, Curso ou Reciclagem em legislação Laboral**



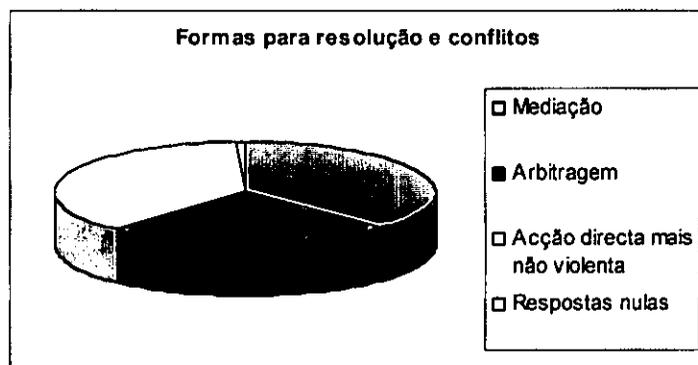
**Anexo D9: Causas dos Conflitos Laborais**



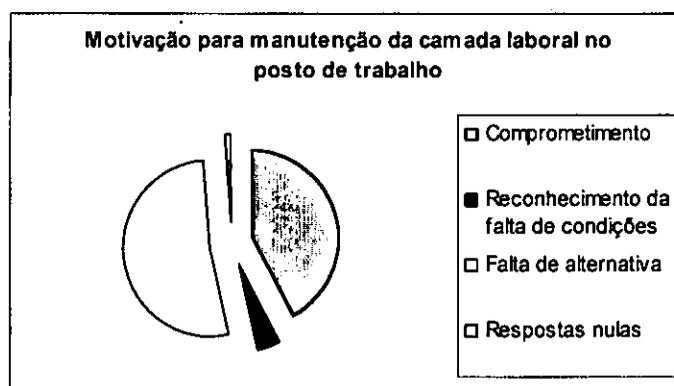
**Anexo D10: Parte mais Cooperativa nos Conflitos Laborais**



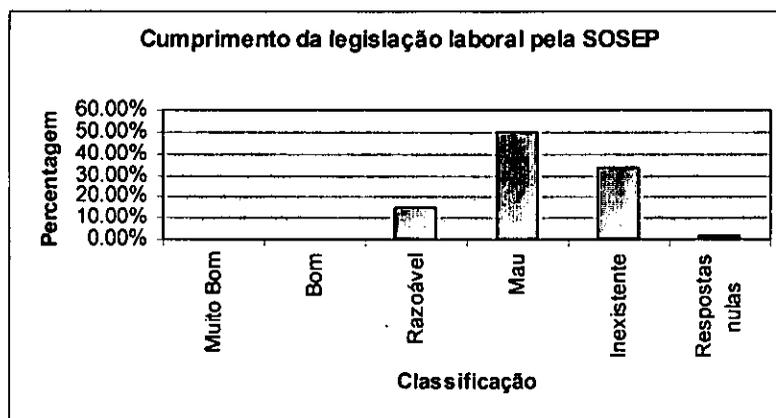
**Anexo D11: Formas a ser usadas para Resolução dos Conflitos Colectivos**



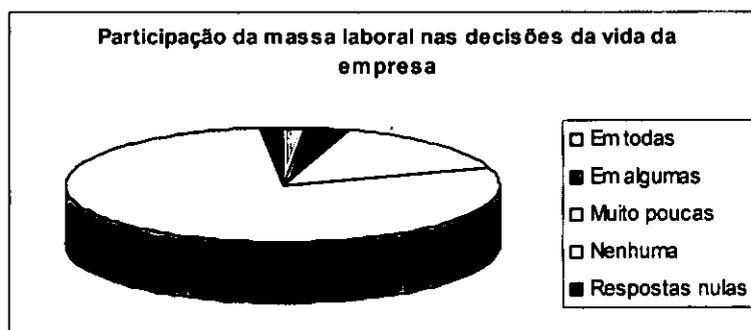
**Anexo D12: Motivação para Manutenção da Camada Laboral no Posto de Trabalho**



**Anexo D13: Cumprimento da Legislação Laboral pela Cúpula Administrativa**



**Anexo D14: Participação dos Trabalhadores nas Decisões da Empresa**



**Anexo D15: Comunicação Intra -Organizacional**



**Anexo D16: Organogramama da SOSEP**

