

Promoção da negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público

Um manual de formação da OIT



Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2015

Primeira edição 2015

As publicações da Organização Internacional do Trabalho gozam de proteção de direitos de propriedade intelectual em virtude do Protocolo 2 da Convenção Universal sobre Direitos Autorais. No entanto, pequenos trechos dessas publicações podem ser reproduzidos sem autorização, desde que a fonte seja mencionada. Para obter direitos de reprodução ou de tradução, solicitações para esses fins devem ser apresentadas ao Departamento de Publicações da OIT (Direitos e permissões), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Suíça, ou por correio eletrônico: rights@ilo.org. Solicitações dessa natureza serão bem-vindas.

As bibliotecas, instituições e outros usuários registrados em uma organização de direitos de reprodução podem fazer cópias, de acordo com as licenças emitidas para este fim. A instituição de direitos de reprodução do seu país pode ser encontrada no site www.ifro.org.

Dados de catalogação da OIT

Promoção da negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público: um manual de formação da OIT / Bureau Internacional do Trabalho. - Genebra: OIT, 2015

ISBN 978-92-2-830016-1 (web pdf)

International Labour Office

negociação coletiva / conflito laboral / resolução de conflitos de trabalho / serviço público / programa de formação / formação de formadores

13.06.5

As denominações empregadas e a forma na qual dados são apresentados nas publicações da OIT, segundo a praxe adotada pelas Nações Unidas, não implicam nenhum julgamento por parte da Organização Internacional do Trabalho sobre a condição jurídica de nenhum país, zona ou território citado ou de suas autoridades e tampouco sobre a delimitação de suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões expressadas nos artigos, estudos e outras colaborações assinados cabe exclusivamente aos seus autores e sua publicação não significa que a OIT as endosse.

Referências a empresas ou a processos ou produtos comerciais não implicam aprovação por parte da Organização Internacional do Trabalho e o fato de não serem mencionadas empresas ou processos ou produtos comerciais não implica nenhuma desaprovação.

As publicações e produtos eletrônicos da OIT podem ser obtidos nas principais livrarias e em redes de distribuição digital, enviando pedidos para: ilo@turpin-distribution.com. Para mais informações, visite o nosso site ilo.org/publns ou entre em contato pelo email ilopubs@ilo.org.

Impresso na Suíça

Prefácio

Este manual de formação é publicado para complementar o nosso Manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no setor público. O manual apresenta uma matriz de mecanismos, principalmente interligados, que os governos e parceiros sociais do mundo desenvolveram para minimizar e resolver conflitos – com especial interesse em conflitos de negociação coletiva – no setor público. Em outubro de 2013, o manual foi publicado em 11 idiomas: inglês, francês, espanhol, árabe, bósnio, grego, macedônio, português, russo, sérvio e ucraniano. O manual tem apoiado atividades para promover a ratificação e a implementação da Convenção (Nº 151) sobre Relações de Trabalho (Função Pública), 1978 na Bósnia-Herzegovina, Botswana, Brasil, República Dominicana, a antiga República Jugoslava da Macedónia, Filipinas e Sérvia.

Para melhor apoiar este esforço, o Departamento de Políticas Setoriais publica este manual de formação que contém exercícios a serem utilizados por formadores e profissionais de negociação coletiva no setor público. O manual permite de uma forma prática fortalecer a capacidade dos Estados-Membros e organizações de funcionários públicos envolvidos em negociação coletiva no setor público. Este tema é mais relevante do que nunca em tempos de medidas de consolidação e austeridade fiscais. Decidimos dar ênfase à abordagem de ganhos mútuos de forma a encorajar as partes a identificar e tratar de interesses comuns através de consenso. Esperamos que os leitores possam usar esta ferramenta para um diálogo construtivo de forma a encontrar respostas criativas às suas preocupações.

O Departamento de Políticas Setoriais deseja agradecer ao autor deste manual, Starr Knutson, a contribuição trazida a este importante aspecto de trabalho da OIT. Os leitores interessados estão convidados a enviar comentários a Carlos R. Carrión-Crespo, Especialista Setorial da Função Pública e Utilitários, através do seguinte endereço eletrónico carrion-crespo@ilo.org.

Alette van Leur
Diretora
Departamento de Políticas Setoriais

Índice

Prefácio.....	iii
Apresentação.....	1
Seção 1. Introdução.....	3
Como utilizar este manual.....	4
A quem se destina.....	5
Aprendizagem ativa.....	5
Seção 2. Início do <i>workshop</i>	7
Atividade: Apresentações.....	8
Atividade: Expectativas acerca do <i>workshop</i>	9
Atividade: Trabalhar em conjunto.....	10
Seção 3. O que é a negociação coletiva?.....	11
Atividade: Perspectivas acerca da negociação coletiva.....	12
Atividade: Definir negociação coletiva.....	13
Seção 4. Porquê a negociação coletiva?.....	14
Atividade: Porquê confiar na negociação coletiva?.....	16
Atividade: Vantagens/Desvantagens: diferentes perspectivas.....	17
Atividade: Porquê utilizar o modelo tradicional ou modelo baseado na negociação posicional?.....	18
Atividade: Porquê usar o modelo de ganhos mútuos?.....	19
Atividade: Distinguir posições de necessidades.....	24
Atividade: Utilizar o processo dos ganhos mútuos.....	25
Seção 6. Negociação coletiva bem sucedida.....	26
Atividade: Lições retiradas de outros modelos de resolução de conflitos.....	28
Atividade: Utilizar o modelo tradicional de negociação.....	29
Resolução conjunta de problemas: um componente chave para a negociação.....	30
Atividade: Da resolução de problemas à negociação coletiva.....	31
Atividade: O que faz ser um “bom” responsável de resolução de problemas?.....	32
Atividade: Resolução conjunta de problemas bem sucedida.....	33
Atividade: Criar confiança.....	34
Atividade: Construção de confiança e avaliação da justiça.....	38
Atividade: Exercício do dilema do prisioneiro.....	40
Atividade: o exercício do ultimato.....	43
Seção 7. Promover a negociação coletiva no serviço público.....	44
Atividade: Defender o modelo dos ganhos mútuos.....	46

Seção 8. Apoio institucional à negociação coletiva no serviço público	51
Atividade: Instituições de negociação coletiva	52
Seção 9. A OIT e a negociação coletiva no serviço público	54
Departamento de Relações de Trabalho e Emprego (DIALOGUE)	58
Programa Administração e Inspeção do Trabalho (LAB/ADMIN)	59
<i>Bureau</i> para as Actividades dos Empregadores (ACT/EMP)	60
<i>Bureau</i> para as Actividades dos Trabalhadores (ACTRAV)	60
Departamento de Políticas Setoriais (SECTOR)	61
Centro Internacional de Formação da OIT (ITC-ILO)	62
Atividade: Normas da OIT e negociação coletiva	63
Seção 10. Questões sobre Negociação Coletiva	66
Atividade: Trabalhar para obter consensos	67
Atividade: Negociação alternativa e a economia	68
Seção 11. Negociação coletiva nos Serviços Públicos e redução da pobreza	69
Sindicatos e pobreza	69
Negociação coletiva e salários	70
O Papel do BIT ^{NT}	72
Atividade: Pobreza e negociação coletiva	73
Seção 12. Os próximos passos	74
Atividade: Escolher as questões	75
Atividade: Planear para o sucesso da negociação coletiva: vai querer estar?	76
Atividade: Reforço das capacidades para a negociação coletiva	77
Atividade: Planeamento para a negociação coletiva bem sucedida: quais os próximos passos?	78
Seção 13. Encerramento do workshop	79
Atividade: Análise do Workshop	80
Seção 14: Casos para exercícios	88
1. Universidade Central (Central University)	88
2. Green County	91

Apresentação

O diálogo social, incluindo a negociação coletiva, é um dos princípios fundamentais da OIT. Ele deve fazer parte integrante da regulação das relações de trabalho no setor público. O diálogo e a negociação podem e devem ser os principais contribuintes para a eficiência, o desempenho e equidade no setor público. No entanto, porque estão envolvidos interesses concorrentes, nenhum está livre de conflitos. Se os governos e os sindicatos do setor público forem incentivados a trazer essas dinâmicas para o trabalho no setor público, onde a paz no trabalho acarreta um sentido especial na opinião pública, então, considerações sobre a gestão de conflitos devem merecer a máxima atenção. Este fato é mais relevante do que nunca, em tempos de consolidação fiscal e de medidas de austeridade.

Este manual de formação tem como objetivo o desenvolvimento e o reforço das competências de negociação coletiva e de especialização dos trabalhadores, dos sindicatos do setor público e dos funcionários do governo. Apresenta uma abordagem de aprendizagem ativa, encorajando o diálogo e a interação entre os participantes, para que estes se envolvam na 'negociação' ainda durante a formação.

O manual de formação acompanha o Manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no setor público (2011) publicado pela OIT. Este manual de formação é uma adaptação do manual Key Features of National Social Dialogue: an ILO Training Manual (2005) [Focal Programme] IFP/DIALOGUE, para as realidades da negociação coletiva nos serviços públicos. Consequentemente, a maior parte dos títulos das seções e várias passagens neste manual são similares ou idênticas ao texto do manual de formação de 2005.

Pretende-se que este manual de formação seja um instrumento prático para a aprendizagem e prática da arte da resolução de conflitos, com uma ênfase no método dos ganhos mútuos de negociação coletiva. Estes materiais estão concebidos para serem uma ferramenta de utilização amigável para todos os que estão interessados em promover um melhor entendimento sobre a utilização, valor e prática da negociação coletiva na prevenção e resolução de conflitos no serviço público.

Gostaria de agradecer ao Sr. Carrión-Crespo pela oportunidade que me deu para contribuir a este importante trabalho.

Starr Knutson, M.S.
Árbitro/Facilitador/Mediador
Dezembro de 2011

Seção 1. Introdução

O manual destina-se a ser utilizado tanto por pessoas que estão pela primeira vez em contato com a negociação coletiva, como por aquelas que estão envolvidas no estabelecimento de relações de negociação e de outros mecanismos bipartidos, que poderão, por várias razões, querer analisar como funcionam. Os diferentes sistemas políticos à volta do mundo desenvolveram processos de relações de trabalho variados no serviço público. Contudo, uma análise das abordagens e mecanismos que se verificam em várias relações de negociação no mundo fornecem indicadores persuasivos sobre melhores formas de negociação. O manual fornece sugestões: num esquema consistente com as normas da OIT, convida funcionários do governo e sindicatos do setor público a considerarem um conjunto de opções, algumas relativamente integradas, outras talvez opostas umas às outras. O manual deverá ser usado em conjunto com o manual sobre negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público (Manual). O manual procura tirar partido do trabalho realizado pelo Departamento de Políticas Setoriais da OIT, oferecendo uma compilação de boas práticas sobre negociação coletiva, prevenção e resolução de conflitos no serviço público.

Este manual tem como enfoque a utilização de modelos alternativos de negociação coletiva no serviço público para desenvolver um processo alternativo de negociação que funcione bem na resolução de conflitos e outras questões importantes. Este manual não trata de outros tipos de negociação coletiva. Este tópico é tratado em várias outras publicações da OIT. Atualmente, em alguns países, a negociação coletiva no setor público inclui o tema da resolução de conflitos e este fato é descrito nos exemplos relevantes de países fornecidos neste Manual.

Como utilizar este manual

Este manual destina-se a ser utilizado em *workshops* de formação. No final do *workshop*, os participantes deverão ter alguns planos claros sobre os próximos passos a seguir para iniciarem ou melhorarem o processo de resolução de conflitos através da negociação coletiva.

Os objetivos para um *workshop* de formação utilizando este manual são:

- Analisar a experiência de negociação coletiva no serviço público no país em análise;
- Pensar no que tem de ser feito para o reforço da negociação coletiva no serviço público nesse país;
- Desenvolver um entendimento comum sobre como os modelos alternativos de resolução e prevenção de negociação coletiva podem aumentar a prevenção e a resolução de conflitos;
- Aprovar medidas concretas para a melhoria da negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público.

O manual está dividido em seções. Cada seção trata de um tema ou assunto particular e corresponde a uma sessão do *workshop*, que pode ter a duração de trinta minutos ou de uma manhã ou de uma tarde. Cada seção contém uma ou mais atividades formativas/de aprendizagem, incluindo discussões sobre resolução de problemas, estudos de caso e simulação (*role-play*). O número de sessões e atividades que podem ser desenvolvidas durante o *workshop* depende de vários fatores, incluindo o tempo disponível e a vontade dos participantes para adotarem novos modelos de negociação.

Além disso, a maior parte das sessões está ligada a documentação que pode ser referida durante ou depois do *workshop*. A pessoa que irá assumir as funções de facilitadora do *workshop* fornecerá cópias das Convenções e Recomendações da OIT relevantes, ou de outro material importante.

A quem se destina

O manual destina-se essencialmente a ser utilizado em *workshops* por grupos constituídos por representantes e membros das organizações de trabalhadores dos serviços públicos e funcionários do governo, contudo pode ser utilizado por parlamentares, líderes das comunidades, sociedade civil e outras pessoas interessadas na sociedade, que queiram saber mais sobre assuntos relacionados com a negociação coletiva e a resolução de conflitos no setor público.

Aprendizagem ativa

Este manual utiliza métodos ativos de aprendizagem que reconhecem a experiência e ideias dos participantes como o recurso mais valioso. Isto requer interação entre quem facilita e os participantes.

A aprendizagem ativa tem um enfoque no formando e não no facilitador do *workshop*.

Os participantes do *workshop* estão envolvidos na negociação coletiva desde o início do *workshop*. O objetivo é criar uma cultura e um momento de negociação inclusiva que produza regularmente acordos para que depois do *workshop*, os participantes queiram continuar.

As aprendizagens ativas são sugeridas ao longo deste manual e estão concebidas para apoiar a aprendizagem ativa. NÃO são testes, e geralmente envolvem simulação (*role-play*) ou discussões de grupo; têm a duração de 30-90 minutos. Os pequenos grupos não deverão ter mais do que 4 a 5 pessoas, e por vezes podem ser mais pequenos – algumas atividades podem ser desenvolvidas aos pares. O grupo seleciona um relator para apresentar as ideias do grupo nas sessões plenárias. Esta tarefa é rotativa entre os participantes.

É pedido aos participantes que escrevam a maior parte do trabalho nos *flipcharts*, que devem ser mantidos na parede da sala do *workshop*. Estes, podem ser utilizados para registro dos debates, uma vez que pode ser necessário fazer referência ao que foi discutido numa sessão anterior. Os *flipcharts* podem, então, serem utilizados para registrar o que foi acordado no *workshop*. Também podem ser utilizadas outras formas de comunicação e são encorajadas, incluindo pequenos jogos, fotografias e apresentações orais.

Seção 2. Início do *workshop*

O próprio *workshop* faz parte do processo de resolução e prevenção de conflitos. Por favor, comece por partilhar alguma informação sobre si com os participantes. É muito importante usar linguagem corporal neutra e várias entoações durante o *workshop*.

O *workshop* centra-se em seguida no estabelecimento de algumas diretrizes sobre como as pessoas se devem relacionar durante o mesmo.

As discussões durante o *workshop* devem ser abertas e sinceras, e ao mesmo tempo todos os participantes devem ser tratados com cortesia e respeito.

Atividade: Apresentações

Objetivos: Procurar ajudá-lo a:

- Saber quem está neste *workshop*
- Partilhar informação de forma neutra

Tarefa: Apresentar-se aos outros participantes do *workshop* partilhando as seguintes informações, utilizando uma linguagem corporal neutra:

- Nome
- Organização
- Cargo na organização
- Experiência em negociação coletiva e resolução de conflitos, se a tiver
- O que espera obter deste *workshop*.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Trabalhar em conjunto

Objetivo: Procurar ajudá-lo a encontrar regras mutuamente aceitáveis para o *workshop*.

Tarefa: O *workshop* pode levantar questões controversas. Ajudar a chegar a um acordo sobre algumas diretrizes relativas a como trabalhar em conjunto.

Discuta no seu pequeno grupo as diretrizes que vão seguir para lidar com opiniões e visões diferentes, que poderão ser expressas durante o *workshop*.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Seção 3. O que é a negociação coletiva?

A negociação coletiva no serviço público é simultaneamente um meio e um fim. Como em qualquer processo complexo, existem diferentes métodos e abordagens. A negociação coletiva assume várias formas em diferentes países e em momentos diferentes. Contudo, existem considerações especiais no serviço público. O serviço público exige que os serviços essenciais sejam mantidos e poupados da agitação laboral, e que as funções chave do Estado continuem em todas as fases do envolvimento da gestão do trabalho.

A negociação coletiva não é uma ideia nova. Embora o setor público seja relativamente recente neste processo, muitos países têm atualmente negociação no setor público. Podem existir no seu país ou comunidade, tradições antigas de diálogo, consulta, e construção de consensos que poderiam também aplicar-se à negociação coletiva.

A OIT adotou em 1978 a Convenção (Nº 151) sobre Relações de Trabalho (Função Pública), com as particularidades do serviço público em mente e onde se define a negociação coletiva de forma abrangente como:

A negociação coletiva consiste em métodos que permitam às autoridades públicas e às organizações de trabalhadores dos serviços públicos negociarem assuntos e questões relacionadas com os termos e condições de emprego mantendo e tendo presente as características particulares/específicas do serviço público.

É essencial que as partes envolvidas em negociações, adotem uma troca aberta de ideias, disponibilidade para ouvir, e respeito pelas opiniões de cada um. Este manual ajuda a desenvolver a negociação coletiva em estilos diferentes, incluindo o modelo conhecido como ganhos mútuos, com base em interesses, negociação integradora ou baseada em princípios. Estes modelos alternativos não promovem a separação dos grupos que farão declarações, depoimentos, intervenções e adotem posições fixas das quais não se afastarão. Estes modelos utilizam a escuta ativa para assegurar que todas as organizações têm o mesmo entendimento e intenção sobre as palavras do orador.

A forma como se define negociação coletiva depende, em grande medida, do contexto nacional e das suas experiências.

Agora chegou a sua vez de começar a pensar sobre o que é que entende por negociação coletiva!

Atividade: Perspectivas acerca da negociação coletiva

Objetivo: Procurar ajudá-lo a pensar sobre as diferentes perspectivas acerca da negociação coletiva.

Tarefa: Discuta no seu grupo as afirmações que se seguem. Decida como deveria responder.

- “Um sistema de negociação coletiva baseado no consenso é o melhor instrumento contra as discordâncias no trabalho”
- “Para que a negociação coletiva funcione, devem existir processos de resolução de conflitos, que reconheçam e conciliem diferentes níveis de confiança entre trabalhadores e governo”
- “Para que possamos falar em negociação coletiva, o governo deve abolir a legislação que seja demasiado restritiva para o direito de organização das organizações de trabalhadores e/ou o direito à greve”
- “A negociação através de ganhos mútuos confere demasiado poder aos trabalhadores e o resultado será que o governo será menos eficiente e mais caro”
- “Excelentes locais de trabalho caracterizam-se por relações de confiança e respeito entre todas as partes interessadas”

Por favor escreva as suas respostas num *flipchart*.
Eleja uma pessoa como relatora no seu grupo.

Notas

.....

.....

.....

.....

Atividade: Definir negociação coletiva

Objetivo: Compreender melhor os diferentes modelos de negociação coletiva.

Tarefa: No seu grupo, olhe para a informação disponível e depois, tente responder pelas suas próprias palavras a questão: que diferenças pode identificar entre ganhos mútuos e negociação posicional?

Tente ser claro ao descrever as diferenças que vê e como estas podem afetar o processo de negociação.

Não precisa escrever uma frase completa, ou qualquer coisa parecida com uma entrada num dicionário. Poderá fazer uma lista de palavras-chave. Pode apresentar a sua resposta com uma imagem ou uma pequena peça!

Eleja uma pessoa como relatora do seu grupo.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Seção 4. Porquê a negociação coletiva?

Esta é uma questão que funcionários governamentais e organizações de trabalhadores frequentemente colocam. A negociação coletiva não está isenta de riscos. Utilizar um modelo alternativo pode aumentar esse risco.

A grande importância de se utilizar a negociação coletiva está em permitir aos participantes a flexibilidade para criarem as suas próprias condições de trabalho. Embora exista um risco de alcançar um acordo que não é o ideal para uma ou ambas as partes, envolver-se no processo de negociação pode evitar os efeitos dominó dos conflitos de trabalho. A negociação coletiva proporciona, a cada grupo, a oportunidade de partilhar informação que é importante para os seus constituintes e sugere ideias ou opções para resolver as suas diferenças.

Quer os modelos tradicionais (ou baseados em propostas), quer os modelos de negociação alternativos trazem benefícios para os participantes. As equipas de negociação podem, também, escolher aliar elementos de diferentes modelos num sistema desenhado por eles para responder às suas necessidades particulares, questões ou circunstâncias.

Alguns dos possíveis benefícios dos modelos de negociação alternativa:

1. **Tem funcionado.** Em muitos países oferece prosperidade, um nível de paz social e benefícios reais para a sociedade.
2. **Previne conflitos.** Nos locais de trabalho modernos, as relações de trabalho entre partes adversárias/que se opõem (de posição) não levam à prevenção de conflitos e processos de resolução que são eficazes do ponto de vista de todos os grupos de utilizadores. Os modelos alternativos ajudam as equipas de negociação a desenvolverem mutuamente processos de resolução de conflitos aceitáveis.

3. **Cria confiança.** Para desenvolver parcerias que funcionam bem: onde as partes constroem relações de confiança e de respeito, onde podem negociar uns com os outros de forma mais segura e podem influenciar-se uns aos outros de forma mais criativa e com um grau de reciprocidade.
4. **Promove o entendimento.** Quanto mais conhecer as preocupações da outra pessoa ou grupo, mais se transmitem as suas próprias, facilitando assim as perspectivas para um acordo que vá de encontro a todos os interesses.
5. **Reduz os conflitos sociais.** Ao facilitar uma parceria e uma abordagem de resolução de problemas.
6. **Promove a transparência.** Encontrar soluções simples ajuda as partes a partilharem informação e a envolverem-se conscientemente na identificação de opções e a seguirem soluções que de outra forma nunca seriam descobertas;
7. Se uma parte estiver preparada para se comprometer e confiar que a outra parte também se irá comportar da mesma forma, muito mais se poderá alcançar no processo do acordo.

Atividade: Porquê confiar na negociação coletiva?

Objetivo: Considerar os argumentos a favor e contra a negociação coletiva no serviço público.

Tarefa: No seu grupo, pense sobre alguns dos argumentos CONTRA a negociação coletiva, ou em alternativa num modelo que as pessoas possam seguir. Escreva a sua lista num *flipchart*.

Passe o seu *flipchart* para o próximo grupo. Devem tentar desenvolver uma resposta adequada. Devem tentar desenvolver uma resposta para os argumentos do outro grupo.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Vantagens/Desvantagens: diferentes perspectivas

Objetivo: Pensar sobre a negociação coletiva na administração pública numa perspectiva de alguém que não tem o seu *background* de ideias.

Tarefa: Nesta atividade vai trabalhar em pequenos grupos.

Nos grupos, discutir as vantagens e desvantagens da negociação coletiva a partir dos pontos de vista dos grupos enumerados no quadro.

Escreva as questões no *flipchart*.

Eleja uma pessoa como relatora do seu grupo.

	Vantagens	Desvantagens
Funcionários do Governo		
Sindicatos da Função Pública		
Trabalhadores dos serviços públicos		
Grupos de trabalhadores com competências deficitárias		
Trabalhadores não governamentais		
Instituições da Administração do Trabalho		

Atividade: Porquê utilizar o modelo tradicional ou modelo baseado na negociação posicional?

Objetivo: Explorar os benefícios da utilização da negociação tradicional para resolver as questões.

Algumas circunstâncias podem conduzir à escolha da negociação tradicional como sistema que as partes utilizam para uma questão ou questões particulares. Isto pode ocorrer se os níveis de confiança não forem suficientemente elevados para permitir, por exemplo, uma partilha de informação exaustiva; diretores ou constituintes não saberem o suficiente sobre o modelo alternativo para o apoiar; ou ser necessária uma relação de maior concorrência entre as partes para evitar a cooptação, e por aí adiante.

Tarefa: No seu pequeno grupo, fale sobre a sua própria experiência ou a experiência dos seus constituintes em relação à negociação tradicional.

Discuta os fatores que podem levar à escolha da negociação tradicional.

Enumere alguns dos benefícios da negociação tradicional.

Escreva por favor os seus pontos-chave num *flipchart*.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Seção 5. Estudo de caso: modelo dos ganhos mútuos¹

A negociação posicional pode ficar aquém no fornecimento de serviços de qualidade no serviço público e satisfação dos trabalhadores. Agravam os assuntos quando as posições são declaradas publicamente; por outras palavras, não deixa margem para a negociação. O modelo dos ganhos mútuos faz uma inversão para um processo de negociação reforçado como uma alternativa dependente do poder econômico, quer seja exercido pelo empregador, pelos trabalhadores ou pelos seus representantes.

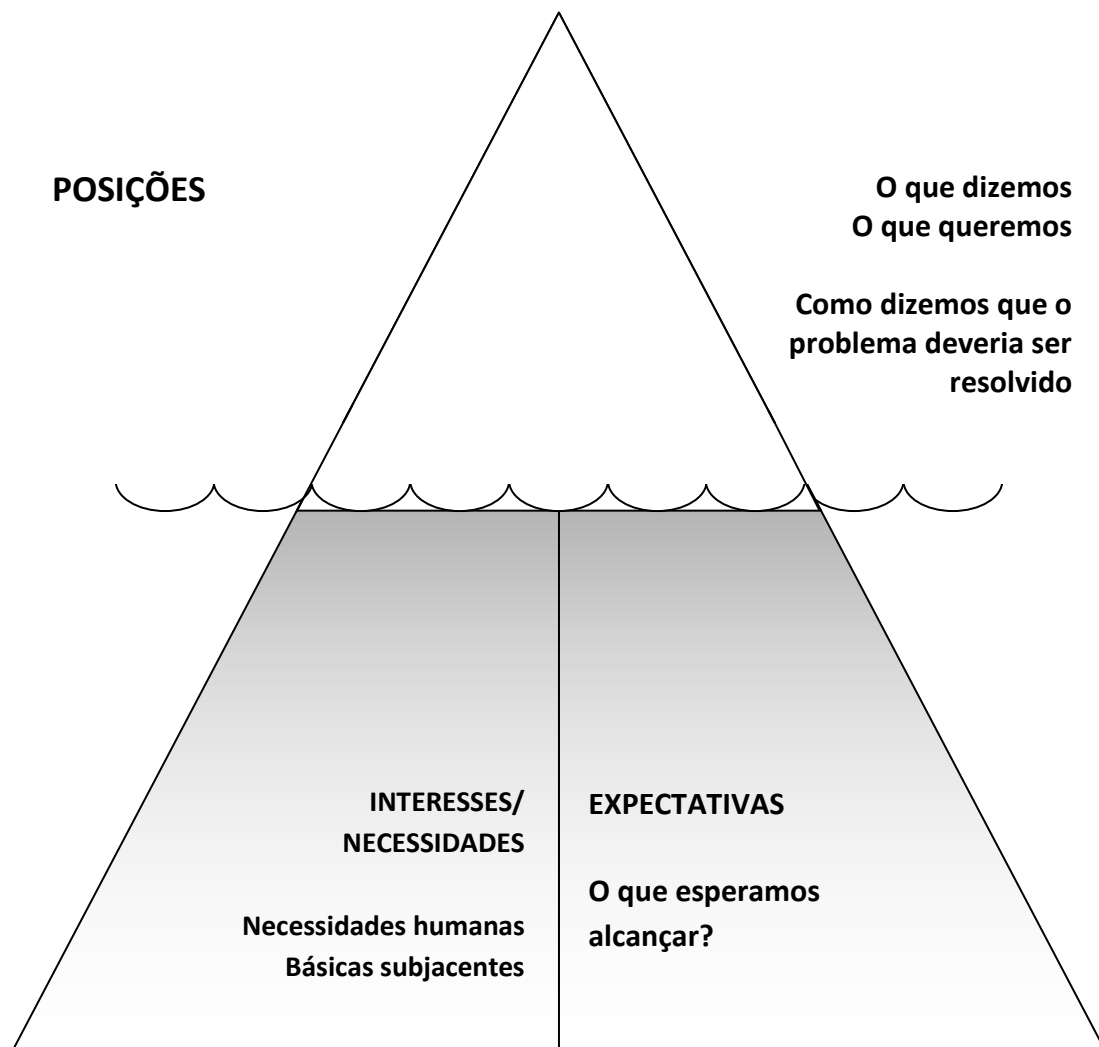
O modelo dos ganhos mútuos normalmente tem início com cada equipe de negociação sonda os seus membros para determinar e perceber o seu descontentamento atual relativamente aos termos e condições de emprego. A organização sonda os seus membros sem sugerir possíveis soluções ou posições sobre qualquer assunto. O grupo discute cada ponto ou preocupação levantado por um membro, e esclarece para assegurar que compreendeu claramente as preocupações subjacentes dos seus membros. Essas preocupações podem, também, serem expressas como os valores, as crenças ou os receios do(s) seu(s) membro(s). Se a relação de negociação tiver sido estabelecida recentemente, a equipe de negociação ou o seu líder pode utilizar os resultados da sondagem para construir uma lista de tópicos para a negociação coletiva. Em seguida, cada equipe examina o atual acordo de negociação ou as regras para o local de trabalho, se existirem, para selecionar algumas disposições atuais do documento que não abordam adequadamente os assuntos identificados na sondagem.

Depois de terem sido identificados os assuntos, as duas equipes de negociação deverão discutir quais os termos e as condições que não respondem às necessidades ou expectativas (interesses ou necessidades) de um, do outro ou de ambos os grupos de negociação.

¹ Para mais informação sobre o modelo de ganhos mútuos, refira por favor o *Manual de negociação colectiva e resolução de conflitos no serviço público*, da OIT, págs. 36-43 da edição em português, disponível em http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2011/111B09_371_port.pdf

Esta discussão acontece como uma forma de diálogo, onde cada grupo identifica, explica e clarifica o que acredita que funciona ou não funciona no local de trabalho atual. Durante a discussão inicial os representantes não sugerem nem identificam soluções (posições).

POSIÇÕES, NECESSIDADES E EXPECTATIVAS²



² Fonte: Centro Internacional de Formação da OIT, *Labour Dispute Settlement Training Course Participants Workbook* (2002), pág. 53.

O terceiro passo do processo envolve as partes no desenvolvimento conjunto de opções, através de uma discussão estruturada de ideias.³ O objetivo é que a equipe produza tantas opções quanto possível, para lidar com o assunto sem restrições.

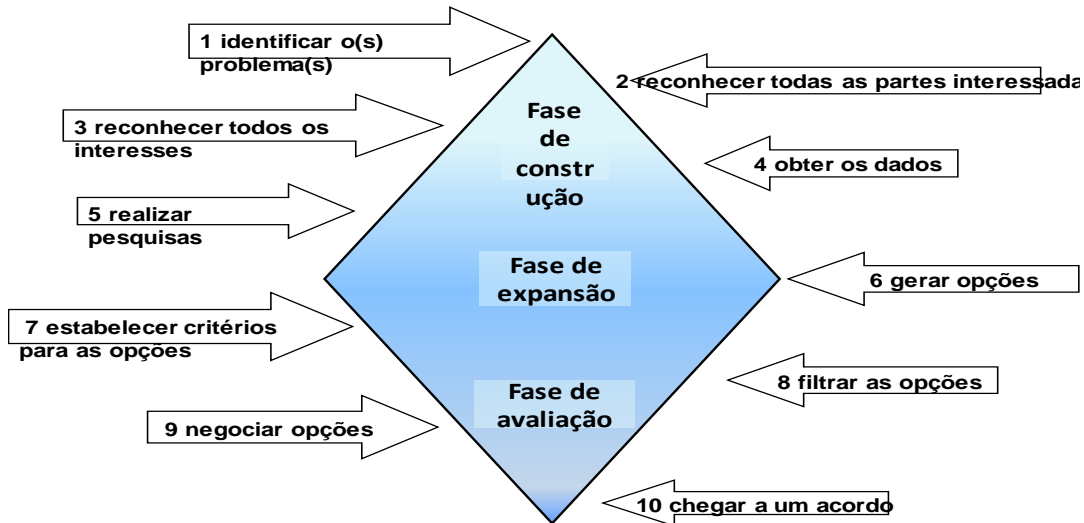
O quarto passo ocorre antes da negociação, onde as partes identificam/constróem uma lista de critérios em que a equipe acredita o que cada solução deve satisfazer. São cinco as normas frequentemente utilizadas e recomendadas: o assunto é legal, acessível, sustentável, prático e que aborda os interesses das partes. Embora estas sejam as recomendadas, a equipe pode criar a sua própria lista, ou decidir acrescentar alguma coisa à que já existe. Em seguida, as partes deverão verificar se alguma das opções da lista construída anteriormente, não se enquadram nas normas que acordaram.

No quinto passo, o grupo chega a uma resolução por consenso. As partes trabalham em conjunto para identificar que opções gostariam de começar a discutir. A equipe envolve-se em seguida numa discussão aberta e crítica, para cada opção. Uma vez iniciada a discussão de uma opção pelas partes, isso não implica que a opção escolhida será a resolução. Em vez disso, é a fase inicial para analisar criticamente qual será a resolução para o assunto. Em geral são discutidas várias opções e adaptadas juntamente para encontrar a melhor solução, naquele momento, que vai ao encontro dos interesses (ou necessidades) das partes.

A participação de todos é importante quando se avalia cada opção para potenciais soluções. Sem a percepção de todos que têm informação e pontos de vista diferentes, os efeitos da potencial solução poderiam ser subestimados na análise obtendo um resultado menos satisfatório do que aquele que poderia ter. Com os contributos de todos, será adaptada uma resolução que irá ao encontro dos interesses de todos e que aborda a questão que tinha sido inicialmente trazida para a discussão.

³ Os quatro parágrafos seguintes foram adaptados de um documento não publicado, apresentado por Christy Yoshitomi num Workshop Sub Regional Sul Africano da OIT, realizado em Joanesburgo, na África do Sul, em março de 2009.

Desta forma, a resolução de problemas através dos ganhos mútuos, trabalhando conjuntamente para –



Fonte: OIT, Manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público, pág. 76

Atividade: Distinguir posições de necessidades⁴

Ser capaz de distinguir posições de necessidades é o elemento central da construção de consensos bem-sucedidos, quer seja através de resolução de problemas, de negociação ou de mediação.

Uma **POSIÇÃO** é como a parte entende como deve ser resolvido o conflito, um pedido ou um ultimato para uma solução particular.

Uma **NECESSIDADE** é uma preocupação ou uma necessidade essencial subjacente que motivou a parte a escolher uma solução ou posição particular.

Indique das seguintes afirmações, quais as que constituem posições e quais as que constituem necessidades:

PRIMEIRO PAR:

- A. Não vamos negociar preços enquanto um acordo quadro não estiver em vigor.
- B. Preocupa-nos que os termos que vão guiar a nossa negociação, devam ser acordados antes do início da negociação sobre os preços.

SEGUNDO PAR:

- A. Recuso-me a trabalhar aos domingos
- B. Preciso passar mais tempo com a minha família.

TERCEIRO PAR :

- A. Estamos a enfrentar sérias dificuldades económicas
- B. Não iremos ceder ao seu pedido.

⁴ Fonte: Centro Internacional de Formação da OIT, *Labour Dispute Settlement Training Course Participants Workbook* (2002), p. 60.

Atividade: Utilizar o processo dos ganhos mútuos

Objetivo: Praticar os conceitos do modelo de negociação alternativo, aprendidos anteriormente.

Tarefa: No seu pequeno grupo, definam/acordem quanto a uma mudança social que afetou ou possa ter afetado as relações de negociação no seu país.

Discutir que métodos de negociação alternativa utilizaria para abordar a questão, para chegar a uma solução mutuamente aceitável.

Identificar:

1. As questões da mudança
2. As partes interessadas
3. As preocupações subjacentes dessas pessoas interessadas
4. Opções ou possíveis soluções.

Estar preparado para partilhar a sua discussão, como escolheu esse método, os benefícios que o seu grupo vê em utilizar esse método, as questões visíveis, as partes interessadas, as suas preocupações (as questões invisíveis ou interesses), e as suas possíveis opções ou soluções.

Eleger uma pessoa como relatora no seu grupo.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

Seção 6. Negociação coletiva bem sucedida

Nesta fase do workshop esperamos que toda a gente esteja convencida dos benefícios de utilizar processos de negociação coletiva alternativa para a resolução de problemas. Bom. A pergunta seguinte é: como fazê-lo?

Para empregadores e sindicatos dos serviços públicos, para colher os benefícios dos modelos de negociação coletiva para minimizar os conflitos, devem ocorrer duas mudanças correspondentes na forma de pensar:

- Os funcionários do governo devem reconhecer os sindicatos para a negociação coletiva e objetivos relacionados com o seu empenhamento; o papel de representação dos sindicatos, que decorre dos princípios da liberdade de associação deve ser integralmente respeitado.
- Os sindicatos do setor público devem ir além do seu papel tradicional de “defensores” para incorporarem também o papel de “contribuinte para a organização”, e assim serem capazes de gerir o dualismo com sucesso. Isto requer, entre outras coisas, que os líderes e os negociadores estejam expostos a novas possibilidades na negociação coletiva.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Resolução de conflitos: o que funciona?

Objetivo: Refletir acerca de outras experiências de resolução de conflitos.

Tarefa: No seu grupo, discuta experiências anteriores na resolução de conflitos no seu país. Considere qualquer modelo público, privado ou comunitário que tenha sido utilizado. Discuta o que funcionou no passado e o que não funcionou. É importante não culpar ninguém, este exercício diz respeito ao que funcionou e ao que não funcionou.

Tente um consenso sobre o que funcionou e o que não funcionou. Faça uma nota sobre o que não se chegou a acordo, no seu grupo.

Por favor escreva os pontos-chave num *flipchart*.

Eleja uma pessoa como relatora no seu grupo.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Lições retiradas de outros modelos de resolução de conflitos

Objetivo: Relembrar a última atividade, refletir sobre as outras experiências de prevenção e/ou resolução de conflitos que identificou no seu país.

Tarefa: No seu grupo, fale mais sobre essas outras formas de resolução de conflitos. Pense acerca do que retirou dessas experiências e que podem ser aplicadas em assuntos de relações de trabalho.

Por favor, escreva os pontos-chave num *flipchart*.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Utilizar o modelo tradicional de negociação

Objetivo: Praticar a negociação utilizando um modelo baseado na negociação posicional.

Tarefa: No grupo alargado, analisar algumas das experiências dos membros com a negociação tradicional. Analisar as questões levantadas durante essas sessões de negociação. Não discuta nesta altura as questões em profundidade.

Divida os participantes em grupos de quatro pessoas, e escolha um assunto para a negociação. Divida estes grupos aos pares, cada par representando quer a gestão, quer os trabalhadores. Cada par escreverá as disposições principais da sua posição. Desenvolver uma proposta e uma estratégia para convencer o outro par de que a sua proposta funcionará para os constituintes de ambos os grupos.

Reúna com o seu grupo e dê 5 minutos para que cada par partilhe a sua proposta e os possíveis benefícios de a aceitar.

Separe de novo até formar pares e desenvolva uma resposta ou modifique a sua própria proposta ou formule uma nova.

Reúna outra vez com o outro par durante 5 minutos para tentar a um acordo.

Registre o seu resultado, se existir, num *flipchart*.

Eleja uma pessoa como relatora no seu grupo.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

Resolução conjunta de problemas: um componente chave para a negociação

A resolução conjunta de problemas aplica-se fora das relações de trabalho. Contudo, ela pode, também, ser vista como uma dimensão da negociação de ganhos mútuos. Os responsáveis pela resolução de problemas abordam cada assunto de forma colaborativa, ao passo que os negociadores convencionais valorizam a promoção das suas respectivas posições. Por outras palavras, os negociadores competem uns com os outros e os responsáveis pela resolução de problemas trabalham em conjunto, para encontrar soluções mutuamente acordadas.

Negociadores posicionais têm como objetivo a maximização de ganhos para o seu lado. Para os responsáveis pela resolução de problemas, por outro lado, o objetivo é assegurar um ótimo acordo coletivo para todas as partes interessadas. O prêmio para eles é o mesmo do árbitro independente onisciente: obtenção de um acordo que melhor concilie os diferentes interesses dos intervenientes e que melhor promova os interesses comuns.

Um processo bem sucedido de resolução conjunta de problemas exige trabalhar de boa fé. Pode ser útil para assuntos complexos que surjam antes e durante as negociações. A resolução de problemas e a boa fé significam tentar perceber os interesses de cada um, de uma forma aberta e transparente. As técnicas de resolução de problemas incluem sessões de debate livre de ideias que geram múltiplas opções de solução, para selecionar o melhor resultado com base em critérios objetivos desenvolvidos pelos participantes.

Atividade: Da resolução de problemas à negociação coletiva

Objetivo: Aplicar as competências e experiências da resolução conjunta de problemas à negociação coletiva.

Tarefa: No seu grupo, pensar acerca das competências e experiências da resolução conjunta de problemas no seu país, por exemplo em equipes desportivas, comissões de bairro ou da comunidade. Isto provavelmente envolveu encontrar compromissos, perceber os pontos de vista dos outros e encontrar áreas de interesse comum e acordo.

Podem estas competências e experiências de resolução conjunta de problemas serem aplicadas à negociação coletiva?

Que lições poderiam sugerir para serem retiradas da resolução conjunta de problemas para promover uma negociação coletiva eficaz?

Por favor, escreva os pontos-chave num *flipchart*.

Atividade: O que faz ser um “bom ”responsável de resolução de problemas?

Objetivo: Pensar acerca das qualidades presentes num parceiro construtivo para a resolução de problemas.

Tarefa: Individualmente, fazer uma lista sobre o que pensa ser necessário para ser um “bom” parceiro na resolução de problemas.

Tente listar os atributos de um “mau” parceiro.

Agora partilhe a sua lista com o grupo. Veja se consegue chegar a uma lista mutuamente consensual de “boas “qualidades.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Criar confiança⁵

Dado que é pouco provável existir 100% de transparência ou partilha completa de informação no setor público, precisamos de confiança entre os parceiros sociais para resolver ou prevenir os conflitos logo que surjam. Os conceitos chave para um entendimento de confiança são:

Incerteza: só precisamos depender da confiança se: (i) não tivermos toda a informação que necessitamos sobre uma pessoa/situação (se tivermos o conhecimento/informação total então poderemos antecipar o resultado) e (ii) se não pudermos controlar o resultado.

Risco: quando confiamos numa pessoa ou organização, assumimos que os benefícios da nossa relação com eles irão prevalecer sobre qualquer custo para nós. Sem dúvida, a confiança só é necessária se o custo de uma perda for superior aos possíveis ganhos – então só vamos querer contar ao chefe más notícias, se confiarmos nela para não “matar o mensageiro”, e só damos informação confidencial aos trabalhadores que lhes permita tomar melhores decisões, se confiarmos neles, que não vão dar essa informação aos nossos rivais/concorrentes/mídia.

Percepção: precisamos de confiança quando não temos o conhecimento completo das intenções da outra pessoa. Além disso, a nossa confiança em alguém baseia-se em larga medida nas nossas percepções da credibilidade dessas pessoas. Esta baseia-se em fatores tais como: a reputação, experiências anteriores com a pessoa, estereótipos sobre a identidade dos membros do grupo (por exemplo raça, sexo, religião, nacionalidade) e/ou filiação organizacional do grupo (por exemplo, partido político, profissão, sindicato, etc.). Muitas vezes confiamos mais em estereótipos quando estamos sob pressão de tempo, e as nossas percepções transformam-se em profecias auto realizáveis à medida que olhamos ou nos focalizamos na informação que confirma as nossas percepções anteriores sobre a credibilidade de uma pessoa (e/ou ignoramos qualquer evidência contrária).

⁵ As atividades apresentadas neste título foram elaboradas pelo Prof Peter Turnbull da Universidade de Cardiff.

Regra geral, a nossa avaliação da credibilidade de outra pessoa, especialmente os que têm autoridade, baseia-se em:

Competência, a pessoa é eficiente no seu trabalho?

Consistência, o comportamento da pessoa é previsível ao longo dos tempos e através das situações?

Integridade, a pessoa é honesta, diz a verdade, mantém as promessas?

Fiabilidade, a pessoa segue os seus compromissos?

Justiça, a pessoa toma decisões com base na justiça, em vez do favoritismo, e trata-o/a com respeito?

Comunicação, a pessoa é aberta, está disposta a ouvir, é transparente nas suas relações, e disposta a fornecer uma explicação para as decisões, etc.?

Os funcionários governamentais e os líderes sindicais tendem a focalizar-se nas suas capacidades técnicas e nas competências para construir a confiança – especialmente quando iniciam pela primeira vez um novo emprego ou se envolvem em iniciativas da “nova gestão pública”⁶ – em vez de desenvolverem outros determinantes de credibilidade.

Os trabalhadores, pelo contrário, desejam muito mais do que um chefe competente. Os cidadãos querem muito mais do que um representante competente. Os membros dos sindicatos querem muito mais do que funcionários competentes. Trabalhadores/cidadãos/membros tendem a focalizar-se na integridade, credibilidade, justiça e comunicação eficaz quando decidem ou não confiar numa pessoa.

⁶ A “nova gestão pública” inclui uma redefinição das fronteiras entre os setores público e privado, tanto através da transferência de serviços da propriedade pública para mãos privadas como por subcontratação ou *outsourcing* de processos; diversas formas de reestruturação organizacional visando subdividir grandes estruturas burocráticas, em mais pequenas, unidades independentes, com autoridade de gestão descentralizada, a fim de torná-los mais aproximadas das exigências dos cidadãos e mais transparentes nos custos e resultados; uma mudança de gestão hierarquizada, para uma gestão por contrato, através da introdução de mecanismos de governação do mercado ou para o mercado, para o financiamento e prestação de serviços públicos, tais como concursos obrigatórios, testes de mercado e mercados internos; reforço das competências e prerrogativas dos gestores, sujeitos a controles financeiros mais apertados e com a promoção de técnicas de gestão típicas das empresas do setor privado; e da reforma das políticas de recursos humanos e de relações de trabalho

Existem três formas de confiança:

- “*Confiança calculista*” constitui o nível mais baixo de confiança interpessoal. Nestas situações (de negociação), os indivíduos fazem como dizem que irão fazer (i. e. comportam-se de forma previsível), porque consideraram racionalmente as recompensas e as consequências associadas a outras ações e determinaram que comportamentos de confiança trazem recompensas mais elevadas. Mas a confiança calculista – “eu confio em ti porque é do meu interesse imediato fazê-lo” – é muitas vezes superficial e de curta duração. Em alguns setores, sobretudo patente em contratos de emprego de curta duração ou trabalho ocasional (por exemplo na construção ou nos portos), prevalecem formas de comportamentos calculistas, e é muitas vezes difícil promover a confiança ou chegar a um acordo entre os parceiros sociais sobre o “estado do mundo” (por exemplo as condições económicas atuais que afetam o setor). De fato, não é raro para ambas as partes contestar “fatos conhecidos”, muitas vezes motivados pela malícia, numa tentativa de maximizar os retornos (a curto prazo) de uma relação de trabalho.
- *Confiança baseada no conhecimento* desenvolve-se a partir de interações repetidas e relações multidimensionais. Claramente, as relações de longo prazo e as comunicações regulares entre os parceiros sociais são necessárias para que a confiança baseada na confiança se desenvolva. É preciso tempo e comprometimento para desenvolver um reflexo para a partilha de informação, consulta e negociação⁷. Contudo o exercício ilimitado está desenhado para facilitar a troca de informação e permitir às partes fazerem promessas.
- *Confiança baseada na identificação*⁸ é mais forte quando existe empatia com os desejos e aspirações das outras partes. Por outras palavras, as partes têm uma identidade partilhada ou comum e

⁷ O Quênia, por exemplo, possui algumas das mais antigas instituições de consulta tripartida e de diálogo social em África, mas várias destas instituições não têm funcionado devidamente durante um período alargado de tempo. O Comité Nacional Tripartido do Trabalho, por exemplo, não funciona há quinze anos. Ver Fashoyin, T. (2001) ‘Social Dialogue and Social and Economic Development in Kenya’, InFocus Programme on Strengthening Social Dialogue, W.P.3, Geneva: International Labour Office, pág. 14.

⁸ Por vezes referida como “confiança afetiva” ou “confiança relacional” noutras taxonomias.

internalizaram as preferências de cada uma. Indiscutivelmente, elas entendem e apreciam o que cada uma quer e deseja até ao ponto onde cada parte puder, de fato, agir pela outra (por exemplo, uma parte pode substituir a outra em transações interpessoais ou numa reunião com uma terceira parte). A confiança baseada na identificação não é invulgar em alguns setores, tais como nos serviços profissionais ou na administração pública, e verifica-se, muitas vezes, entre grupos particulares de trabalhadores (tais como gestores seniores) transversalmente num largo espectro de setores econômicos. É também muito forte em organizações com uma “missão partilhada” ou um compromisso relativo a “valores comuns”. As organizações do serviço público e os sindicatos normalmente cumprem estes critérios.

Atividade: Construção de confiança e avaliação da justiça

Objetivo: Ilustrar a importância da confiança e da justiça em situações de negociação, dos benefícios da cooperação em vez da competição e como é que os nossos valores e normas sociais podem influenciar os resultados (para o bem e para o mal).⁹ Estes exercícios também ilustram como é que a negociação pode criar confiança (com base no conhecimento) e produzir melhores resultados para todos os que estão implicados.

Tarefa: Por favor responda às seguintes questões:

1. De uma forma geral, diria que a maior parte das pessoas é de confiança, ou que não precisa ser muito cuidadoso ao lidar com as pessoas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1 = “não precisa ser muito cuidadoso”

“a maior parte das pessoas é de confiança” = 10

2. Em que medida considera que a maior parte das pessoas cumpre as regras no que respeita a:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pagamento de impostos										
Regras de trânsito										
Mostrar consideração pelos outros em lugares públicos										

1 = “não cumprem as regras de todo”

“cumprem as regras completamente” = 10

⁹ Muitos destes exercícios foram desenvolvidos para questionar a hipótese de interesse próprio racional que motiva o comportamento do “homem económico”, assim como para expor as insuficiências das hipóteses “parasitismo” (*free rider*) que domina o pensamento convencional no comportamento individual dentro dos grupos. O parasitismo (*free riding*) refere-se à falta de contribuição para o fornecimento de um bem público por um indivíduo, embora ele ou ela não venha a ser excluído (a) do benefício desse bem. A hipótese do parasita baseia-se na afirmação de que sob tais condições é irracional para um indivíduo contribuir voluntariamente.

3. Pessoalmente até que ponto confia:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parlamento										
Sistema legal										
Partidos políticos										
Imprensa										
Governo										
Polícia										

1 = “não confia”

“confia plenamente” = 10

Atividade: Exercício do dilema do prisioneiro

Objetivo: Determinar se os participantes confiam uns nos outros e porquê.

Tarefa: Neste exercício, são detidos dois suspeitos mas a polícia tem provas insuficientes para a condenação. Tendo separado os prisioneiros, o funcionário investigador visita cada prisioneiro para oferecer o mesmo acordo. Se um deles testemunhar pela condenação contra o outro e o outro continuar em silêncio, o “dissidente” que confessar sai em liberdade e o cúmplice silencioso recebe uma sentença de um ano completo. Se ambos se mantiverem em silêncio, ambos receberão uma sentença de um só mês na cadeia por uma pena menor. Se cada um deles atraiçoar o outro, cada um recebe uma pena de três meses. Cada prisioneiro tem de escolher entre denunciar (competir) o outro ou permanecer em silêncio (cooperar). Foi assegurado a cada um que o outro não saberia acerca da traição antes do fim da investigação. A matriz para os dois prisioneiros, X a Y, é a seguinte:

	Prisioneiro X permanece em silêncio	Prisioneiro X confessa
O prisioneiro Y mantém-se em silêncio	Cada um cumpre 1 mês	Prisioneiro Y: 1 ano Prisioneiro X: sai em liberdade
Prisioneiro Y confessa	Prisioneiro Y: sai em liberdade Prisioneiro X: um ano	Cada um cumpre 3 meses

É importante que leia estas instruções detalhadamente e que seja muito claro acerca das escolhas enfrentadas pelos prisioneiros X e Y e as consequências das suas respectivas decisões (o que acontece se mantiver em silêncio/confessar e o seu cúmplice permanecer em silêncio/confessar). Se nem todos compreenderem o dilema, o exercício

não vai funcionar. Em particular, deve saber como se prevê que cada prisioneiro vá atuar se o mesmo comportar-se de uma forma racional, no seu próprio interesse.

Imagine que é o Prisioneiro Y. Se o Prisioneiro X decidir manter o silêncio sobre a prática do crime então será melhor confessá-lo, porque assim será libertado. Do mesmo modo, se o Prisioneiro X confessar então será melhor confessar, pois assim terá uma pena de 3 meses em vez de uma pena de 1 ano. Deste ponto de vista, independentemente do que o Prisioneiro X fizer, é melhor o Prisioneiro Y confessar. Assim, confessar (competir) é a estratégia dominante. Contudo, se ambos permanecerem em silêncio, (cooperar) então o “custo conjunto” (1 mês para cada) é melhor do que qualquer resultado combinado (12 meses se um ficar em silêncio e o outro confessar ou 6 meses no total se ambos confessarem). Em suma, decisões racionais de interesse próprio conduzem a sentenças piores – e aqui está o dilema aparente.

Para “jogar” este exercício, deve dividir os participantes em grupos de três e cada grupo deve fazer o exercício uma vez com cada um dos outros dois participantes. A matriz de resultados é normalmente representada por dinheiro – em vez de um período de prisão como se apresenta a seguir. Embora as somas/frases difiram, a lógica da tomada de decisão é a mesma. *Refira o quadro anterior e faça o exercício utilizando dinheiro.*

Matriz “Ganhadora”(Pay-Off) para o dilema do Prisioneiro

	Jogador X permanece em silêncio	Jogador X confessa
Você (Y) permanece em silêncio	2 para X 2 para Y	3 para X 0 para Y
Você (Y) confessa	0 para X 3 para Y	1 para X 1 para Y

Existem três variantes do jogo que podem ser jogadas na seguinte sequência:

(i) *Limitada* – não é permitida nenhuma interação antes de se jogar o jogo. Os participantes já conhecerão, sem dúvida, os outros membros do grupo de três, mas não lhes é permitido discutir o exercício antes de tomarem uma decisão. Idealmente, cada grupo de três deveria ser

composto por, pelo menos um sindicato e por um representante do governo (seria interessante comparar os resultados onde participantes de sindicato/sindicato ou de governo/governo jogam o exercício em comparação com uma dupla sindicato/governo).

(ii) *Intermédia* – Depois de jogarem o exercício com limites, é dado tempo aos participantes para discutirem as suas decisões no exercício limitado e conhecerem-se um pouco melhor uns aos outros. Contudo, *eles podem não fazerem nenhuma promessa acerca do seu comportamento* no exercício eminente. Dê só 5-10 minutos para esta interação antes de os participantes jogarem o exercício de novo.

(iii) *Ilimitada* – na terceira e última interação do exercício, os participantes podem fazer promessas (e.g. não confessar/falhar). Contudo, também lhes é dito que o anonimato das respostas tornaria tais promessas inexecutáveis. O objetivo do exercício final, além disso, é determinar se os participantes mantêm as suas promessas.

Para cada grupo de três, registre os resultados de cada exercício (limitado, intermédio e ilimitado) num *flipchart* ou quadro. Em vez de usar nomes, atribua a cada pessoa do grupo de três, um número ou uma letra. Se o grupo ficar satisfeito com a identificação de cada um com um número/letra no grupo, então isto facilitará a discussão. Por exemplo, num grupo de três os resultados são diferentes onde os dois representantes sindicais jogaram o exercício com cada um, do que quando cada um jogou o exercício com o representante do governo? Se sim, explore as razões.

Atividade: o exercício do ultimato

Os participantes são colocados aos pares aleatoriamente, mas permanecem anônimos para cada um e não interagem. Uma soma de dinheiro (por exemplo \$10) do conhecimento de ambas as partes é dada aos “proponentes” que a divide como entender com o “entrevistado”. Todos os entrevistados aceitam ou rejeitam a proposta. Se rejeitarem, nenhuma parte ganha nada, mas se for aceita, ambos guardam as partes do dinheiro oferecido pelo proponente.

Seção 7. Promover a negociação coletiva no serviço público

O serviço público é responsável por uma parte muito significativa do emprego em todos os países do mundo. Não é por isso surpreendente, que a OIT tenha um interesse especial na promoção de normas internacionais sobre boas relações de trabalho neste setor chave do mundo do trabalho. No entanto, é também verdade que fatores de interesse público muito especiais entrem em jogo aqui, principalmente consciente pela necessidade de serviços essenciais ininterruptos. A Conferência Internacional do Trabalho adotou a Convenção (Nº 151), sobre Relações do Trabalho na Função Pública, de 1978 com as características singulares do serviço público em conta. A Convenção aplica-se a todas as pessoas empregadas pelas autoridades públicas. Os Artigos 7º e 8º tratam das áreas centrais para definir os termos e condições de emprego e de resolução de conflitos, respectivamente:

“Quando necessário devem ser tomadas medidas adequadas às condições nacionais para encorajar e promover o desenvolvimento e utilização dos mais amplos processos que permitam a negociação das condições de trabalho entre as autoridades públicas interessadas e as organizações de trabalhadores da função pública ou de qualquer outro processo que permita aos representantes dos trabalhadores da função pública participarem na fixação das referidas condições. (Artigo 7º)”

“ A resolução de conflitos surgidos a propósito da fixação das condições de trabalho será procurada de maneira adequada às condições nacionais, através da negociação entre as partes interessadas ou por um processo que dê garantias de independência e imparcialidade, tal como a medição, a conciliação ou a arbitragem, instituído de modo que inspire confiança às partes interessadas. (Artigo 8º) ”

As duas áreas estão intimamente ligadas: o sucesso dos mecanismos de negociação pode depender das suas medidas de resolução de conflitos subjacentes. Tendo em vista a prossecução dos objetivos estabelecidos no artigo 7º, este manual procura dar orientações aos governos e sindicatos sobre formas de promoção dos princípios de negociação previstos nos artigos 7º e 8º da Convenção (Nº 151).

A negociação coletiva atua como um importante instrumento e um meio de prevenção de conflitos no local de trabalho através do consenso. Parte desse processo inclui a implementação das matérias acordadas na negociação pelos constituintes de ambas as partes. A

educação/formação dos seus membros desempenha um papel importante garantindo que trabalhadores e funcionários do governo entendem os benefícios do acordo.

Os benefícios podem ser óbvios para si. No entanto, se os seus constituintes virem o processo de negociação coletiva como um processo distante ou obscuro, que produz resultados que não lhes agradam, o acordo não será sustentável. Se os negociadores desejam adotar abordagens alternativas e, talvez, mais alargadas, então eles precisam de implicar os seus constituintes num processo de exploração, educação e no processo de obtenção do consentimento bem antes do início de qualquer negociação real.

Atividade: Defender o modelo dos ganhos mútuos

Objetivo: Procurar ajudá-lo a avaliar os problemas que alguns representantes da negociação em ganhos mútuos podem ter para convencer os seus próprios membros sobre os seus benefícios.

Tarefa: Este é um exercício de *role play* (simulação). Os participantes serão divididos em grupos de quatro. Os grupos chamar-se-ão "funcionários" ou "trabalhadores".

Grupos de trabalhadores: em cada grupo de quatro, uma pessoa vai fazer o papel do líder de uma organização de trabalhadores que é a favor da negociação de ganhos mútuos. Uma pessoa irá tomar a parte de outro líder que é cético. Devem tentar convencer um e outro do seu caso, em cinco minutos.

Os outros membros do grupo observarão, utilizando a lista de verificação dos observadores abaixo referida.

Após cinco minutos, trocar de papéis: os observadores tornam-se os representantes das organizações dos trabalhadores.

Grupos de funcionários governamentais: em cada grupo de quatro, uma pessoa vai desempenhar o papel de líder de uma entidade pública/do governo que é a favor da negociação de ganhos mútuos.

Uma pessoa vai tomar o partido dos funcionários públicos (chefias) que são céticos. Em cinco minutos devem tentar convencer os outros do seu caso.

Os outros membros do grupo vão observar, utilizando a lista de verificação dos observadores abaixo referida.

Após cinco minutos, trocar de papéis: os observadores tornam-se os representantes do governo.

Resumo: quando concluído, cada grupo apresentará um resumo dos argumentos fortes e dos fracos, e informa todo o grupo.

Antecedentes – para todos os grupos

A situação é a de que depois de uma onda de contestação e atrasos relativos à igualdade de gênero, as negociações no setor público, produziram um pacote com os seguintes elementos.

- Sem aumento salarial geral.
- Mulheres e homens que realizam um trabalho que é diferente, mas de igual valor, serão compensados do mesmo modo.
- Um horário de trabalho flexível, destinado a conciliar a vida familiar e de trabalho.
- Igualdade de acesso à formação contínua para todas as mulheres.
- Aumentar o número de oportunidades de promoção, tendo em atenção a igualdade de gênero.

Você vai representar um dos seguintes papéis:

Organizações de trabalhadores

Líderes dos trabalhadores

Você aceitou que o governo tem recursos limitados para aumentos salariais. Você também acredita na igualdade salarial entre mulheres e homens. Esta situação afeta particularmente alguns grupos de trabalhadores que acreditam que os seus salários devem ser aumentados até um montante igual ao que qualquer outro grupo recebe, seja qual for a razão. A igualdade de acesso à educação contínua vai afetar muitas pessoas e as questões de gênero atravessam muitas outras populações de grupos vulneráveis. O aumento dos salários e oportunidades de promoção para as mulheres vai aumentar a sua capacidade de recrutar mulheres para a sua organização. Um conjunto crescente de estudos destaca, também, a importância da redução da desigualdade para alcançar a redução da pobreza. Para confirmar o seu caso, utilizou-se a publicação: *A Resource Kit for Trade Unions: Promoting Gender Equality Through Collective Bargaining, Booklet 2* (Geneva, 2002).

Antecedentes – para todos os grupos

A situação é que, após uma onda de protestos e greves em matéria de igualdade de gênero, as negociações do setor público produziram um pacote com os seguintes elementos:

- Sem aumento salarial geral.
- Mulheres e homens que realizam um trabalho que é diferente, mas de igual valor, serão compensados do mesmo modo.
- Um horário de trabalho flexível, destinado a conciliar a vida familiar e o trabalho.
- Igualdade de acesso à educação continua para todas as mulheres.
- Aumentar o número de oportunidades de promoção.

Você vai representar um dos seguintes papéis:

Representantes do governo

Os funcionários públicos (chefias)

O seu mandato nas negociações será o de assegurar a paz sindical, para criar um ambiente estável para o crescimento econômico. O seu Governo ratificou a Convenção (Nº 154)¹⁰ da OIT. Você concorda com a OIT que a negociação coletiva pode ser uma forma importante de promoção da igualdade de gênero. A organização dos trabalhadores concordou em não aumentar os salários em geral, a fim, de permitir que você implemente medidas para colmatar o diferencial salarial. Você aceitou que horários de trabalho flexíveis não reduzirão a produtividade e vão aumentar a satisfação do trabalhador.

O Ministro (líder)

Alguns dos seus colegas disseram que o novo pacote dá demasiado aos trabalhadores. Muitas mulheres vão aderir às organizações de trabalhadores o que irá aumentar significativamente o seu poder no local de trabalho. Você acredita que dos elementos do acordo decorrem que mais mulheres vão ser incluídas nas organizações de trabalhadores e conduzirá a sindicatos mais fortes.

¹⁰ Excertos da Convenção (Nº154) podem ser consultados no Manual de negociação colectiva e resolução de conflitos no serviço público, páginas 163-165.

Seção 8. Apoio institucional à negociação coletiva no serviço público

As autoridades públicas devem dar à negociação coletiva espaço suficiente para distribuírem os seus dividendos sociais. Como parte deste processo, os governos precisam de capacidade administrativa e técnica necessária para defender o princípio da liberdade sindical, a fim de se criar um ambiente propício para a negociação coletiva. Administrações do trabalho sólidas e eficientes são importantes para atingir esse objetivo. Estas administrações funcionam para fornecer supervisão e assistência às partes para alcançarem um acordo.

A negociação coletiva eficaz envolve um estímulo ao diálogo e à promoção de consensos. Vários países têm desenvolvido esforços neste sentido, estabelecendo uma obrigação legal na legislação destinada a obrigar as partes na mesa da negociação, a envolverem-se em negociações plenamente informadas. O seu objetivo deverá ser garantir que as partes têm todas as oportunidades possíveis para chegar a um acordo. Em alguns casos, esse dever é limitado a um dever de negociar, enquanto em outros está expresso como um dever de negociar de boa fé.

Atividade: Instituições de negociação coletiva

Objetivo: Discutir os mecanismos institucionais de apoio à negociação coletiva.

Tarefa: No seu grupo, analisar-se-á as disposições existentes, se as houver, para (a) maximização das oportunidades de acordo, (b) assegurar-se-á que os resultados das negociações coletivas estão sendo implementados; a resolução ou contravenção do impasse por terceiros.

Existe uma instituição, por exemplo, um ministério do trabalho responsável por esta função no seu país?

Quem tem a supervisão desse ministério? Será que isso ajuda?

Existe um mecanismo, mesmo que seja um mecanismo informal *ad hoc*, para monitorizar a implementação?

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Publicidade positiva

Objetivo: Procurar ajudá-lo a refletir sobre como é promovida publicamente a negociação coletiva.

Tarefa 1: No seu grupo, discutir como informar os seus membros, colegas ou outros ministérios sobre os resultados da negociação coletiva.

Como é que isto pode ser melhorado?

Tarefa 2: Prepare um cartaz, comunicado de imprensa, uma peça etc., que ilustre um resultado positivo da negociação coletiva.

Escrever um comunicado de imprensa

Mantenha o comunicado de imprensa num único lado de uma folha A4

- Escreva apenas em um dos lados da folha de papel.
- Utilize espaçamento duplo, utilizando um tipo de letra clara.
- Inclua as seguintes informações:
 - ◆ nome de contato, residência, número de telefone e endereço de e-mail da pessoa no seu grupo responsável;
 - ◆ as palavras Comunicado de Imprensa no topo e a data do embargo, se for o caso;
 - ◆ **título** e data atual;
 - ◆ o próprio conteúdo do comunicado de imprensa, dando um resumo claro e conciso do assunto ou evento que está a divulgar.

Adaptado de Cathy Aitchison e Linda Ludwin, *The Arts Broadcasting Directory for London* (1989), Capítulo 4 *London* (1989).

Seção 9. A OIT e a negociação coletiva no serviço público

Alcançar o objetivo do trabalho digno na economia globalizada exige uma ação em nível internacional. A comunidade mundial está a responder a este desafio, em parte, através do desenvolvimento de instrumentos jurídicos internacionais sobre comércio, finanças, meio ambiente, direitos humanos e trabalho. A OIT contribui para este quadro jurídico, através da elaboração e promoção de normas internacionais do trabalho destinadas a garantir que o crescimento económico e o desenvolvimento caminham lado a lado na criação de trabalho digno. A estrutura tripartida única da OIT garante que essas normas são apoiadas igualmente pelos governos, empregadores e trabalhadores. Além disso, as normas internacionais do trabalho, estabelecem normas sociais mínimas básicas acordadas por todos os atores da economia global.

Como promove a OIT a negociação coletiva no serviço público?

O Estado é o maior ou o único empregador mais importante em quase todos os países. O pessoal do serviço público é composto por pessoas empregadas pelas autoridades públicas a nível central, regional e local e incluem tanto os funcionários públicos como outros trabalhadores em funções públicas. O setor abrange a administração pública e vários serviços prestados de interesse público ou geral, independentemente de ser prestado pública ou privadamente. Um número crescente de trabalhadores está empregado nos serviços públicos explorados pelo setor privado.

As autoridades públicas devem prestar serviços de qualidade elevada aos seus cidadãos e proporcionar um trabalho digno aos seus trabalhadores. Um desenvolvimento nacional sustentável e redução da pobreza podem ser alcançados através da promoção de uma boa governação e transparência, através do diálogo social eficaz no serviço público. A atual crise econômica afetou os governos e os seus funcionários de várias formas, e a OIT desenvolveu ferramentas para

apoiar os governos na resolução destas questões.

A Convenção (Nº 87), sobre a Liberdade Sindical e Proteção do Direito Sindical, de 1948, a Convenção (Nº 98) sobre o Direito de organização e de Negociação Coletiva, de 1949 e a Convenção (Nº 151) sobre Relações de Trabalho na Função Pública, de 1978 garantem aos funcionários públicos o direito de organização e de negociação coletiva. A Convenção (Nº 151) também estabelece que os conflitos relacionados com a determinação dos termos e condições de emprego devem ser resolvidos através de negociações ou de um mecanismo imparcial e independente.

No entanto, deve notar-se o seguinte:

- A Convenção (Nº 87) não se aplica às forças armadas e policiais, a menos que a legislação nacional determine o contrário.

- A Convenção (Nº 98) não se aplica às forças armadas e policiais, a menos que a legislação nacional determine o contrário. Não se aplica também aos funcionários públicos que trabalham na administração do Estado.

- A Convenção (Nº 151) não se aplica às forças armadas e policiais, e funcionários governamentais de alto nível, cujas funções são normalmente consideradas como de formulação de políticas ou de direção, ou trabalhadores cujas funções sejam de natureza altamente confidencial, a menos que a legislação nacional determine o contrário.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é a única agência tripartida das Nações Unidas com representantes do governo, e os dos empregadores e trabalhadores. Esta estrutura tripartida faz da OIT um *fórum* único em que os governos e os parceiros sociais dos seus Estados membros podem livre e abertamente debater e elaborar normas e políticas do trabalho.

A Constituição da OIT reconhece e confia à Organização a formulação de políticas de trabalho e promoção da negociação coletiva:

...d) da possibilidade para todos de uma participação justa nos frutos do progresso em termos de salários e de ganhos, de duração do trabalho e outras condições de trabalho, e um salário mínimo vital para todos os que têm um emprego e necessitam dessa proteção;

e) do reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva e da cooperação entre empregadores e os trabalhadores para a melhoria contínua da organização e da produção, assim como da colaboração dos trabalhadores e dos empregadores para a elaboração e aplicação da política social e económica;

Constituição da OIT; Declaração de Filadélfia, parágrafo III(d) e (e)).^{NT}

O Serviço Público é responsável por uma parte muito significativa do emprego em todos os países de todo o mundo. A OIT tem um particular interesse na promoção de normas internacionais sobre boas relações de trabalho neste setor chave do mundo do trabalho. No entanto, também é verdade que fatores de interesse público muito especiais entram em jogo, principalmente movidos pela necessidade de serviços essenciais ininterruptos.

Neste livro, iremos analisar as diferentes formas através das quais a OIT apoia a negociação coletiva, através de:

- Estabelecimento de normas;
- Assistência técnica/ Aconselhamento a nível das políticas;
- Departamentos da OIT, e
- Cooperação técnica

^{NT} Versão em língua portuguesa, disponível em <http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/constitucao.pdf>

Estabelecer normas

As normas internacionais do trabalho tomam a forma de Convenções e Recomendações. São adotadas pela Conferência Internacional do Trabalho, que reúne todos os anos em Genebra.

As **Convenções da OIT** estão abertas à ratificação pelos Estados membros. São tratados internacionais, vinculativos para os países que as ratificam. Estes países comprometem-se voluntariamente a aplicar as suas disposições, a adaptar a legislação e a prática nacional aos seus requisitos, e aceitar a supervisão internacional.

As Recomendações da OIT não são tratados internacionais. Elas estipulam diretrizes não vinculativas que podem orientar as práticas de políticas nacionais. Os Governos NÃO ratificam as Recomendações.

As Convenções de particular importância para a negociação coletiva são: a Convenção (Nº 87) sobre Liberdade Sindical e Proteção do Direito Sindical, de 1948, a Convenção (Nº 98) sobre Direito de Organização e de Negociação Coletiva de 1949, e a Convenção (Nº 151) que garante à maior parte dos trabalhadores os direitos de organização e negociação coletiva. A Convenção (Nº 151) também estabelece que os conflitos relativos à determinação dos termos e condições de emprego deverão ser resolvidos através de negociações ou através de mecanismos imparciais e independentes.

A OIT tem promovido continuamente uma plataforma comum de normas tanto para o setor privado como para o setor público, o que na prática tem significado encerrar uma lacuna histórica. A Convenção (Nº163) de 1981, e a sua Recomendação (Nº163) vieram alargar o conceito de negociação coletiva, articulado inicialmente na Convenção (Nº 151) sobre Relações de Trabalho na Função Pública, de 1978. A Convenção (Nº 154) Parte III, Promoção da Negociação Coletiva, Artigo 5(1) estipula que “ Deverão ser tomadas medidas adaptadas às condições nacionais para a promoção da negociação coletiva”.

Departamento de Relações de Trabalho e Emprego (DIALOGUE)

O Departamento de Relações de Trabalho e Emprego (DIALOGUE) da OIT promove o diálogo social, relações de trabalho sólidas e a adoção ou reforma da legislação do trabalho, de acordo com as normas internacionais do trabalho, as melhores práticas comparativas e em consulta com os parceiros sociais.

A legislação do trabalho, as relações laborais e o diálogo social estão no centro da organização econômica e social dos Estados membros da OIT. Relações de trabalho sólidas e diálogo social eficaz são um meio para promover melhores salários e condições de trabalho, bem como a paz e a justiça social. Como instrumentos de boa governação, promovem a cooperação e o desempenho econômico, ajudando a criar um ambiente propício para a realização do objetivo de um Trabalho Digno a nível nacional.

As mudanças no mundo do trabalho colocam vários desafios às instituições e atores das relações de trabalho, à legislação do trabalho e aos processos de negociação coletiva. Também criam um novo impulso para práticas inovadoras. Além disso, o direito do trabalho deve refletir a situação do mercado de trabalho em mutação e atender às necessidades e desafios atuais.

O Departamento DIALOGUE presta serviços aos constituintes tripartidos, através da cooperação técnica, sensibilização e reforço de capacidades, bem como atividades de investigação e de partilha de conhecimentos.

Programa Administração e Inspeção do Trabalho (LAB/ADMIN)

O Programa de Administração e Inspeção do Trabalho (LAB/ADMIN) visa apoiar os constituintes na promoção do Trabalho Digno através do fortalecimento de mecanismos da administração do trabalho, incluindo a inspeção do trabalho, e tornando-os mais eficazes. Na 100^a Sessão da Conferência Internacional do Trabalho, foi emitida uma resolução que afirma que:

" promover e impor condições dignas de trabalho, de segurança, normas de segurança e de saúde e o respeito pelos princípios e direitos fundamentais no trabalho são o centro das atividades da inspeção do trabalho. . . Um nível geral de cumprimento e estratégias de prevenção são essenciais para assegurar a equidade no local de trabalho e, conseqüentemente, empresas sustentáveis e o crescimento económico. Estas estratégias devem abranger todos os trabalhadores, incluindo os do sector público ".

LAB/ADMIN desenvolve programas de assistência e de cooperação técnica com o objetivo de ajudar os constituintes da OIT, em particular, os Ministérios do Trabalho e os sistemas de administração/inspeção do trabalho, a desempenharem um papel crucial, dado que as suas funções incluem a melhoria das condições de trabalho, o cumprimento da legislação do trabalho, a prevenção e resolução de conflitos de trabalho, promovendo o tripartismo, a transparência e a fluidez do mercado de trabalho e o desenvolvimento de sistemas adequados de formação profissional. LAB/ADMIN fornece informação comparativa e aconselhamento com base nas normas da OIT e nas práticas internacionais.

LAB/ADMIN desenvolve programas de assistência técnica e atividades para apoiar as administrações do trabalho, incluindo os sistemas da inspeção do trabalho e os serviços de emprego, na conceção e implementação de políticas e medidas mais eficazes para a proteção dos trabalhadores e a melhoria do funcionamento dos mercados de trabalho.

Bureau para as Atividades dos Empregadores (ACT/EMP)

O *Bureau* para as Atividades dos Empregadores (ACT/EMP) é uma unidade especializada no âmbito do *Bureau* da OIT. A sua tarefa é a de manter relações estreitas e diretas com as organizações de empregadores nos Estados membros, tornar os recursos da OIT disponíveis e manter a OIT constantemente a par das suas visões, preocupações e prioridades.

A missão da ACT/EMP é promover o bom funcionamento das organizações patronais, que são cruciais para a formação de um ambiente propício para empresas competitivas e sustentáveis que possam contribuir para o desenvolvimento socioeconômico. A ACT/EMP apoia as organizações de empregadores na resposta aos desafios enfrentados pelos seus membros através do:

- Apoio para o desenvolvimento dos seus sistemas e processos de gestão e melhoria dos seus serviços aos membros,
- Apoio na antecipação e resposta às questões enfrentadas pelas empresas ao nível nacional, regional e internacional.

Bureau para as Atividades dos Trabalhadores (ACTRAV)

O *Bureau* para as Atividades dos Trabalhadores (ACTRAV) coordena todas as atividades do *Bureau* relacionadas com os trabalhadores e as suas organizações, tanto na sede como no terreno. A missão da ACTRAV é a de manter relações estreitas com o movimento sindical nos vários países do mundo, fornecer aos sindicatos o apoio da Organização Internacional do Trabalho no esforço para fortalecer a sua influência através da promoção de atividades que defendam e promovam os direitos de todos os trabalhadores. O mandato do *Bureau* para as Atividades dos Trabalhadores é o de fortalecer sindicatos representativos, independentes e democráticos em todos os países, para que possam desempenhar o seu papel de forma eficaz na proteção dos direitos e interesses dos trabalhadores, e na prestação de serviços

eficazes aos seus membros a nível nacional e internacional, e para promover a ratificação e implementação das Convenções da OIT.

A ACTRAV contribui para alcançar esses objetivos, apoiando as atividades sindicais num amplo leque de áreas, incluindo o setor público:

- Fortalecimento do movimento dos trabalhadores
- Promoção da igualdade e direitos e princípios fundamentais no trabalho e da ampla ratificação e implementação das Convenções da OIT
- A negociação coletiva e o diálogo social
- Combate à exploração do trabalho infantil
- Melhorar as condições de trabalho e do meio ambiente
- Lutar contra o desemprego e subemprego
- Educação e formação dos trabalhadores, especialmente através do Centro de Formação da OIT em Turim

Departamento de Políticas Setoriais (SECTOR)

O Departamento de Políticas Setoriais desenvolve o seu trabalho através da implementação de uma variedade de atividades. Para apoiar a implementação das Convenções e Recomendações setoriais, bem como para o apoio à melhoria das condições de trabalho a nível setorial, foram desenvolvidos, traduzidos e amplamente divulgados um importante conjunto de códigos de práticas setoriais, diretrizes, manuais e ferramentas. O reforço da capacidade dos constituintes é realizada através de formação especializada e serviços de consultoria para governos, e organizações de empregadores e de trabalhadores a nível setorial, com ênfase nos setores mais perigosos (por exemplo, agricultura, construção, pesca e minas). Os programas de formação são aplicados a nível regional e nacional, com base em materiais concebidos especificamente para tratar de questões prioritárias, tais como a prevenção do VIH e SIDA, a promoção da segurança e saúde no trabalho, e aplicação da legislação da inspeção do trabalho em determinados setores.

A abordagem setorial é altamente eficaz, já que é a este nível, que os governos, organizações de empregadores e de trabalhadores estão

normalmente em melhor posição para influenciar o mundo do trabalho. Proporciona, portanto, uma oportunidade para os constituintes tripartidos promoverem a Agenda do Trabalho Digno, nomeadamente no âmbito dos Programas de Trabalho Digno por País (PTDP). Ao examinar o trabalho digno através de uma lente setorial, as questões de profunda preocupação em áreas económicas específicas não são negligenciadas em programas nacionais, e podem ser usadas como porta de entrada para colmatar as lacunas do sistema.

Centro Internacional de Formação da OIT (ITC-ILO)

O ITC-ILO foi estabelecido pela Organização Internacional do Trabalho, com o apoio do Governo Italiano em 1964, em Turim, Itália.

O ITC-ILO está empenhado em ajudar os países no seu desenvolvimento social e económico através da aprendizagem e da formação. No âmbito da Agenda do Trabalho Digno da OIT, contribui para alcançar os quatro objetivos estratégicos da OIT. Para isso, identifica e divulga as melhores ideias e práticas relativas ao mundo do trabalho. O seu portfólio de formação orientado para a procura, é constituído por cursos em áreas-chave relacionadas com o trabalho. Além dos cursos regulares, oferece programas de formação personalizados, para responder a necessidades específicas. A formação é desenvolvida em Turim, em Itália, nos países de origem dos participantes do curso ou através da Internet.

Atividade: Normas da OIT e negociação coletiva

Objetivo: Analisar as principais normas da OIT relativas à negociação coletiva.

Tarefa: Pode analisar excertos das convenções relevantes no *Manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no setor público* (2011), da OIT, páginas 154-169. Se o seu país ratificou alguma destas Convenções, qual foi a experiência? Faça sugestões sobre a sua experiência acerca de como se pode melhorar a implementação da Convenção.

Se as Convenções não tiverem sido ratificadas, que obstáculos se levantam à sua ratificação?

Poderá a ratificação de alguma das normas da OIT ajudar ao desenvolvimento ou reforço da negociação coletiva ao nível nacional? Quais e como?

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Assistência técnica: como pode apoiar a negociação coletiva?

A Assistência técnica da OIT pode assumir várias formas, por exemplo:

- *Workshops* para promover o conhecimento e a compreensão das Convenções (Nº 87), (Nº 98), (Nº 151) e (Nº 154) e outras normas da OIT;
- Promover e apoiar a implementação de normas internacionais do trabalho;
- Ajudar a construir consensos entre os constituintes;
- Desenvolver e partilhar o conhecimento sobre as novas tendências e os desafios do serviço público, através da recolha e análise de dados de serviço público, de pesquisa orientada e publicação de relatórios e de documentos de trabalho;
- Fortalecer a capacidade do governo e das organizações de trabalhadores para avançar com a agenda do trabalho digno no serviço público, através da implementação de programas de ação, proporcionando assistência técnica e formação.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Planejamento de um programa de assistência técnica

Objetivo: Refletir acerca da concepção de um projeto que poderá ajudar a promover a negociação coletiva.

Tarefa: No seu grupo, decidir quais devem ser os principais componentes de um programa ou projeto para ajudar a desenvolver um processo de negociação coletiva nacional forte.

Considere:

- Assistência na elaboração de uma nova lei;
- Métodos para promover os benefícios da negociação coletiva;
- Formação para funcionários do governo e para organizações de trabalhadores;
- Construir instituições e reforçar as capacidades;
- Outras ideias.

Tente quanto possível fornecer detalhes.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Seção 10. Questões sobre Negociação Coletiva

Esta seção fornece uma oportunidade para analisar uma questão apropriada para a negociação coletiva.

Pode ser que onde exista confiança entre as partes, elas possam ter a capacidade para lidar com sucesso, com questões difíceis. No entanto, para outras questões, as áreas de divergência podem ser maiores ou mais complexas. Existem assuntos onde um diálogo completo, simples, pode ocorrer e é provável que se consiga obter um acordo. Essa descrição encaixa-se no tema da prevenção e resolução de conflitos.

Numa secção anterior, partilhámos modelos alternativos de negociação coletiva, como ganhos mútuos, integradores, ou negociação através de princípios. Os modelos alternativos fornecem uma abordagem que se presta bem para a conceção de um mecanismo de prevenção e de resolução de conflitos.

Pode ser que no seu país, em sua opinião, a prevenção e a resolução de conflitos não constituam um problema. No entanto, analisando o seu atual processo de melhoria da qualidade pode ser uma boa prática.

Vamos, então, olhar para um assunto mais controverso.

Atividade: Trabalhar para obter consensos

Objetivo: Identificar questões onde se possa alcançar um acordo.

Tarefa: Para uma ou duas das áreas sugeridas, pense como poderá ser utilizado o método de ganhos mútuos para o desenvolvimento de um plano de prevenção de conflitos.

Questões possíveis para a negociação	Processo Atual	O que é importante para mim neste ponto	Opções possíveis para soluções	Temos os recursos?
Estrutura				
Enquadramento				
Princípios				
Características				
Perspectiva de Gênero				
Critérios Objetivos				

Atividade: Negociação alternativa e a economia

Objetivo: Procurar ajudá-lo a preparar-se para a negociação alternativa sobre questões macroeconômicas.

Tarefa: Políticas macroeconômicas, a nível nacional, têm um impacto direto sobre o mundo do trabalho e podem constituir um tema importante para a negociação coletiva a nível nacional. Isto pode incluir uma decisão da gestão para permitir que representantes de processos de negociação que negociem intervalos flexíveis de aumentos salariais ou o custo total do acordo.

Discutir uma política macroeconômica recente que afeta o mundo do trabalho. Identificar as suas preocupações relativamente à política e como foi anunciada.

Será que o processo de preparação para a política inclui contributos de todas as partes interessadas, incluindo as organizações de trabalhadores?

Com o seu grupo, elabore uma estratégia para o desenvolvimento de um processo de pré-negociação ou fórum que poderia ser alimentado pelo enquadramento da política econômica. Identificar as principais responsabilidades de cada organização.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

Seção 11. Negociação coletiva nos Serviços Públicos e redução da pobreza

Sindicatos e pobreza ¹¹

Segundo estimativas da OIT, 1,39 mil milhões de trabalhadores em todo o mundo - quase metade da força de trabalho total do mundo, e quase 60 por cento dos trabalhadores nos países em desenvolvimento - não ganham o suficiente para sair com suas famílias da linha de pobreza, isto é abaixo de 2 dólares/dia. Milhões de trabalhadores não têm representação direta, nem proteção social e estão envolvidos em atividades de sobrevivência. A desigualdade entre e dentro dos países está a aumentar. Na verdade, a grande maioria das pessoas não está a usufruir dos benefícios da globalização e a moldá-la.

O sindicalismo é um meio para os trabalhadores se libertarem da pobreza e da exclusão social. Os trabalhadores usam os sindicatos como a sua voz representativa para exigir os seus direitos e melhorar as suas condições de vida e de trabalho. A formação de sindicatos foi uma reação contra os mecanismos de pauperização, nomeadamente: baixos salários, longas horas de trabalho, trabalho infantil e condições de trabalho em geral deploráveis. E assim, o sindicalismo tem tido sempre uma ação em prol da erradicação da pobreza. O papel histórico dos sindicatos, bem como o atual, é o de lutar contra a pobreza e promover a justiça social na economia global.

Assim, a mensagem central, " Combate à Pobreza - Organizar", significa que os sindicatos ajudam os trabalhadores a sair da pobreza, da exploração e da violação da sua dignidade humana básica. Ela engloba a organização da negociação coletiva e de outras formas de negociação e diálogo social criativo e empenhamento. Além disso, significa organizar a participação efetiva dos sindicatos na elaboração e implementação de políticas públicas com base nas prioridades dos membros e das

¹¹ Simpósio Internacional dos Trabalhadores sobre "The role of trade unions in the global economy and the fight against poverty", Labour Education 2005/1-2 No. 138-139

Convenções da OIT. Finalmente, significa empenhar-se na luta pela governação democrática, emprego digno e serviços públicos de qualidade, com acesso total para os desempregados, subempregados e trabalhadores pobres.

Os participantes num simpósio recente sobre "O papel dos sindicatos na economia mundial e a luta contra a pobreza", sublinharam que as normas do trabalho, em particular aquelas que tratam da liberdade de associação e negociação coletiva, são cruciais para garantir condições dignas de trabalho e progresso social. A este respeito, certas categorias de trabalhadores, a maioria dos quais são mulheres, são particularmente vulneráveis à negação ou restrição de direitos básicos. Estes incluem trabalhadores das zonas francas de exportação, da economia informal, do setor rural, trabalhadores migrantes e trabalhadores domésticos. Considerou-se que, chegar a esses trabalhadores, era particularmente importante na luta sindical contra a pobreza.

Negociação coletiva e salários

O Relatório Global da OIT sobre os Salários 2008-09¹² refere uma relação positiva entre a negociação coletiva e a elasticidade salarial. Parece que, na presença de cobertura significativa da negociação coletiva, os salários reais são muito mais fortemente ligados ao crescimento económico.

A contribuição dos sindicatos para a redução da desigualdade salarial é um dado empírico bem conhecido.¹³ Estudos económicos recentes têm reconhecido, cada vez mais, que a negociação coletiva tem um efeito positivo sobre os salários, sem grande impacto negativo sobre o emprego total ou desempenho económico.¹⁴ Uma ampla revisão da literatura publicada pelo Banco Mundial concluiu que os estudos comparativos "revelam pouca diferença sistemática no desempenho económico" entre os países que efetivamente garantem a liberdade de associação e de negociação coletiva e os países que a não garantem.¹⁵

¹² Ver ILO, *Global Wage Report 2008/09*, pg. 41-45.

¹³ Para uma análise ver Machin (2008) .

¹⁴ Cahuc e Zylberberg (2004); Manning (2003); Tzannatos (2008).

¹⁵ Aidt and Tzannatos (2002), p. 4

Da mesma forma, a investigação mais recente também contraria alguns estereótipos simples sobre o salário mínimo, mostrando que - se fixado num nível razoável - pode aumentar o número de trabalhadores com acesso a salários dignos e reduzir as diferenças salariais entre homens e mulheres com reduzido ou nenhum impacto negativo sobre os níveis de emprego.¹⁶ Ao mesmo tempo, enquanto um número crescente de investigações rejeitou crenças amplamente enraizadas sobre o impacto negativo do salário mínimo ou da negociação coletiva numa série de variáveis sócioeconômicas, os decisores políticos não devem ignorar o fato de que políticas mal concebidas podem ter efeitos adversos sobre o emprego ou nos indicadores econômicos.

O papel da negociação coletiva vai muito além da proteção dos trabalhadores vulneráveis - na verdade beneficia um conjunto mais amplo de trabalhadores do que os abrangidos pelo salário mínimo. A negociação coletiva também vai além das negociações salariais, para incluir outros aspectos das condições de trabalho, tais como a duração da jornada de trabalho e a qualidade do emprego. Em segundo lugar, os salários mínimos que estabelecem os salários de muitas categorias de trabalhadores em diferentes indústrias podem significar o desencorajamento da negociação coletiva em vez de a estimularem. Embora algumas negociações entre os parceiros sociais sobre o salário mínimo, tenham contribuído para estimular a negociação coletiva, na maioria dos casos de salários mínimos complexos “foi desincentivada” a negociação coletiva. Esta experiência negativa reforça a importância de um desenho cuidadoso e coerente de políticas.

¹⁶ Ver em particular a pesquisa abrangente encomendada pela *Low Pay Commission* do Reino Unido.

O Papel do BIT^{NT}

O BIT presta assistência técnica aos Estados membros na implementação de Programas de Trabalho Digno por País, em que as organizações de trabalhadores e de empregadores acordam com os governos nacionais as prioridades para cada país.

O *Bureau* também acompanha as conclusões do Comitê da OIT sobre a Liberdade de Associação, um órgão tripartido que proporciona orientação sobre o estado da liberdade de associação em países específicos a pedido das organizações de empregadores e de trabalhadores, e do Comitê de Peritos da OIT sobre a Aplicação das Convenções e das Recomendações.

A OIT tem realçado o apoio à capacidade institucional dos Estados membros para o diálogo social e para a negociação coletiva.

Uma preocupação especial tem sido a integração das questões de gênero em todas as atividades da OIT. Para obter informações sobre gênero e negociação coletiva no serviço público, consulte: *Manual sobre negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público*, OIT (2011), páginas 62-69, e Shauna Olney et al., *Gender Equality: a guide to collective bargaining*, disponível em:

www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1998/98B09_13_span.pdf.

^{NT} O BIT é o secretariado técnico da OIT.

Atividade: Pobreza e negociação coletiva

Objetivo: Analisar a relação entre negociação coletiva e a situação econômica no seu país.

Tarefa: A negociação coletiva é um dos modos mais eficazes para reduzir a desigualdade salarial na escala inferior da distribuição de salários e de reduzir as diferenças salariais entre homens e mulheres.

Que fatores contribuem para a desigualdade no seu país?

Tente obter uma cópia da política salarial nacional. Veja o que diz sobre questões que afetam a negociação coletiva.

Qual é a proporção de trabalhadores abrangidos por acordos coletivos de trabalho no seu país?

Quem são os principais trabalhadores vulneráveis no seu país? A negociação coletiva tem algum efeito sobre a sua situação econômica? Isso poderia ser alterado?

Trabalhar no seu grupo, elaborar uma estratégia para o desenvolvimento de um processo que poderia estreitar o diferencial dos salários no seu país.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Seção 12. Os próximos passos

Chegamos agora ao planejamento sobre o que vai acontecer após o *workshop*. Ao trabalhar nas próximas atividades, deverá ser capaz de chegar a acordo sobre algumas medidas concretas para construir um quadro para a negociação coletiva no serviço público.

Atividade: Escolher as questões

Objetivo: Começar a selecionar questões substantivas para a negociação coletiva no serviço público.

Tarefa: No seu grupo, escolha algumas questões onde considera que os modelos alternativos de negociação coletiva seriam úteis e que em sua opinião podem levar a resultados bem sucedidos.

Esta é uma atividade de debate de ideias (brainstorming). Trabalhar em grupos de três pessoas, não mais do que durante 15 minutos. Esteja pronto para apresentar três razões para a escolha dos temas. Pode considerar o modelo abaixo útil.

Assunto ou questão	Preocupações subjacentes	Razões para a sua escolha

Atividade: Planear para o sucesso da negociação coletiva: vai querer estar?

Objetivo: Começar a desenhar uma visão partilhada para a negociação coletiva.

Tarefa: Durante este *workshop*, discutiu como diversos modelos de negociação coletiva podem reforçar a prevenção e resolução de conflitos. Pense em como poderia introduzir o sistema de ganhos mútuos de negociação no seu país. Quais as informações que seriam necessárias? Quais as questões que seriam suscetíveis de vir a ter soluções mutuamente aceitáveis? Onde é que quer estar? Esta atividade está projetada para as equipas de negociação ou grupos.

Considere, em especial, a utilização atual da negociação coletiva para a conceção dos processos de resolução e prevenção de conflitos

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Atividade: Reforço das capacidades para a negociação coletiva

Objetivo: Pensar sobre como se devem preparar os funcionários do governo e os representantes dos trabalhadores para a negociação coletiva.

Tarefa: Trabalhar num grupo composto por funcionários ou trabalhadores do governo. Discuta como se deveria preparar o seu grupo para participar na negociação coletiva. Que reforço de capacidades seria necessário? Que tipo de ajuda/apoio/informação precisaria para lhe permitir ser mais eficaz?

Coloque os principais pontos da sua discussão num *flipchart*. Nomear um membro do seu grupo para reportar/apresentar o resultado a todo o grupo.

Sugerimos a seguinte estrutura:

	Recursos	Pessoas	Dados
O que precisamos			
O que já temos			
O que podemos fazer para obter o que queremos			
Quando e como			

Atividade: Planeamento para a negociação coletiva bem sucedida: quais os próximos passos?

Objetivo: Formular um plano de ação para o acompanhamento após o *workshop*.

Tarefa: Olhe para o que discutiu até agora durante este *workshop* e, particularmente, na atividade anterior.

Pense sobre os passos que vai dar depois deste *workshop*. Formular um plano de ação, utilizando o exemplo abaixo.

Plano de ação para a negociação colectiva

O que vamos fazer?	Qual o calendário?	De que recursos precisamos?	Quais podem ser os problemas – e as soluções possíveis?

Seção 13. Encerramento do workshop

Muito bem! Agora já deve ter completado a maior parte das atividades de formação e ter alguns planos de ação elaborados para depois deste *workshop*.

Há uma última tarefa. Estamos a realizar este *workshop* em vários países e gostaríamos do seu *feedback* para decidirmos que melhorias devemos implementar. Por favor, vá aos seus grupos uma última vez, e prepare uma breve avaliação do *workshop*.

Obrigado!

Atividade: Análise do Workshop

Objetivo: Procurar ajudá-lo a melhorar este workshop.

Tarefa: Prepare no seu grupo alguns tópicos sobre o que pensa acerca deste *workshop*.

Notas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Formulário de *Feedback*: Participantes

1. O *workshop* cumpriu os objetivos? (Veja novamente a seção sobre os objetivos para se recordar).

.....
.....

2. Qual foi a parte mais útil do *workshop*?

.....
.....

3. Qual foi a parte menos útil do *workshop*?

.....
.....

4. Os facilitadores e os participantes eram sensíveis à questões de gênero e culturais?

.....
.....

5. Houve uma representação adequada de participantes do sexo feminino?

.....
.....

6. O que pensa dos métodos de formação utilizados no *workshop*?

.....
.....

7. Que melhorias sugere para o *workshop*?

.....
.....

8. Sugira cinco pontos chaves que poderia referir aos colegas que não participaram no *workshop*.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

9. Outros comentários?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Formulário de avaliação do Facilitador/formador

Este formulário foi desenvolvido para apoiar a recolha de opiniões para um manual de trabalho de formação da OIT sobre negociação coletiva - Manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no Serviço Público – e o livro que o acompanha.

Depois de ter usado este livro para realizar um *workshop* de formação ou um *workshop*, por favor, envie os seus comentários, através do formulário que a seguir se apresenta. O seu comentário é importante para melhorar a qualidade deste livro, bem como para enriquecer o perfil dos estudos de caso. Por favor, envie os seus comentários para o Departamento de Políticas Setoriais, sector@ilo.org.

Formulário de Avaliação: Facilitador/Formador

Nome da pessoa que preenche este questionário

Organização

Função na organização

Residência

Número de telefone

Número de fax

E-mail

Se participou como facilitador num *workshop* de formação, utilizando este manual, responda a estas questões:

Onde e quando se realizou o *workshop*?

Quantas pessoas participaram no *workshop*?

Indique por favor o nível dos participantes do *workshop*, desagregados por sexo.

PARTE 1

Comentários gerais ao Manual:

1. Conteúdo geral e estrutura, com sugestões adicionais e supressões

.....

.....

.....

2. Facilidade de utilização, incluindo estilo, linguagem e acessibilidade

.....

.....

.....

3. Formato

.....

.....

.....

4. Sugestões para ilustrações, gráficos, desenho e apresentação

.....

.....

.....

5. Outros comentários gerais

.....

.....

.....

Comentários gerais ao manual de formação

1. Conteúdo geral e estrutura, com sugestões adicionais e, supressões

.....

.....

.....

.....

2. Facilidade de utilização, incluindo estilo, linguagem e acessibilidade

.....

.....

.....

.....

3. Duração das atividades

.....

.....

.....

.....

PARTE 2

Estudos de caso

No decurso do *workshop*, pode ter desenvolvido os seus próprios estudos de caso, de forma a tornar os exemplos relevantes para o país em questão. O Departamento *SECTOR* gostaria de compilar estudos de caso de diferentes partes do mundo e usar esses estudos em futuras publicações. Por favor, envie os estudos de caso que desenvolveu para o secretariado de *SECTOR* sector@ilo.org

Obrigado pela sua cooperação.

Seção 14: Casos para exercícios

Os exercícios que se seguem dar-lhe-ão a oportunidade de explorar os benefícios da negociação coletiva. Cada um de vós ficará integrado num dos dois grupos, do sindicato ou no dos gestores públicos.

1. Universidade Central (Central University)

Contexto

A *Central University*, uma instituição pública de ensino superior, está localizada em *Urban City*, uma comunidade agrícola com vários milhares de pessoas. Dez mil alunos estão matriculados para o período em curso. A Universidade foi fundada há mais de cem anos e tem a reputação de formar excelentes alunos. A equipe de gestão passou recentemente por inúmeras mudanças e um dos novos funcionários gere o Departamento de Serviços Centrais (CSD), onde a maior parte da unidade de negociação funciona.

A população estudantil cresceu 12% nos últimos cinco anos e o crescimento veio afetar as capacidades do CSD para fornecer os serviços necessários aos alunos. O custo com fornecedores e alimentação também subiu, o que fez com que o CSD ultrapassasse o orçamento, do orçamento bienal do ano passado, em vários meses.

Além disso, o novo gestor do CSD implementou uma nova norma disciplinar que os trabalhadores consideram ser injusta. Esta nova norma resultou num grande aumento do número de queixas dos trabalhadores que foram arquivadas durante os últimos seis meses.

Um grupo de funcionários é composto por pessoas a quem foram atribuídas tarefas de guarda, manutenção, serviços de alimentação, comércio especializado e trabalhos de preservação paisagística. Os trabalhadores são representados pela Associação do Trabalho da Universidade (ULA). O processo atual de queixas no acordo coletivo de trabalho tem 25 anos. O sindicato acredita que o processo de reclamação não funciona quanto às preocupações dos seus membros e

submete a questão dos funcionários da universidade para a negociação coletiva. A ULA acredita que o atual processo leva demasiado tempo, não fornece resultados justos para os funcionários, e funciona para beneficiar o empregador.

Os gestores universitários também acreditam que o processo de reclamação está quebrado, porém os gestores consideram que o sindicato tem demasiado controlo sobre o processo, muitas vezes atrasando-o , e que a sobreutilização do processo de queixa resulta numa menor produtividade. Concordam em falar sobre as alterações ao processo de queixa durante as próximas sessões da negociação coletiva.

Simulação (Role Play)

Será pedido a cada um de vós para participar numa das seguintes equipas de negociação:

Trabalhadores: Pertence ao Sindicato dos Trabalhadores da Universidade, e está ciente de que vários membros estão muito preocupados por não terem uma representação adequada do sindicato, em virtude do atual processo de reclamação, que é injusto, porque o gestor do CSD não ouve nem aborda as questões que lhe apresentou. Você gostaria de um processo de reclamação que passasse rapidamente para um nível superior, que lhe desse a oportunidade de expressar as suas preocupações a um funcionário com autoridade para resolver problemas, e envolvesse os cidadãos da *Urban City* para garantir que uma pessoa imparcial participasse no resultado das questões do sindicato? Você acredita que os cidadãos irão defender a sua causa?

Gestores: São os gerentes e diretores de diversos departamentos da universidade. Ao mesmo tempo que concorda que o processo de reclamação demora demasiado tempo, acredita que ele permite que o sindicato proteja os trabalhadores que precisam de melhorar a qualidade

do seu trabalho. Está preocupado com a filiação sindical, historicamente composta por homens e, recentemente, uma série de trabalhadoras apresentaram-se alegando que o sindicato não está a representar as suas preocupações.

Preparação

Em cada um dos grupos, prepare-se para a primeira reunião de negociação. Utilize cerca de 15 minutos.

1. Identifique e esclareça o que considera serem as principais preocupações do seu grupo com o processo de resolução de conflitos em curso.
2. Reveja as principais preocupações e esclareça quais os valores e crenças que podem estar subjacentes a essas preocupações.
3. Determine o modelo de negociação que considera poder oferecer o melhor resultado para os seus membros. Desenvolva as razões porque acredita que este modelo irá ter um resultado aceitável.

Reunião de Negociação

Os grupos reúnem-se para partilhar preocupações e crenças sobre o sistema atual e tentar chegar a acordo sobre o modelo de negociação a seguir.

A primeira decisão que o grupo deve tomar, será como se deve realizar a reunião. A reunião não deve durar mais do que 30-45 minutos.

Próximo Passo

Depois de ter concluído a sessão de negociação, por favor, pense em como fez para explicar as suas preocupações para a outra parte, que resultados positivos obteve e quais as ações que tomaria em seguida.

2. Green County

Contexto

Green Province é uma região urbana com a segunda maior densidade populacional do seu país. Tem um departamento de supervisão de pesca experiente que tem sido reconhecido nacionalmente pela sua especialização. Partilha uma grande área de água com o município vizinho que é muito maior. Recentemente, o país passou por um período de rápido crescimento da sua indústria da pesca e os funcionários públicos da *Green Province* decidiram aumentar o número de barcos de patrulha. O governo da província vizinha também decidiu aumentar a sua capacidade de patrulha da água. As receitas provenientes de multas e apreensão de navios indevidamente licenciados e de captura superior ao permitido, mais do que paga qualquer aumento dos trabalhadores. A legislação do seu país permite tal divisão de receitas e a diversidade de jurisdições.

O município vizinho já aumentou o número de agentes da polícia nas águas partilhadas, além disso, o governo da *Green Province* decidiu aumentar o número de navios de prevenção, a fim de minimizar o número de conflitos de competência de jurisdição com o seu vizinho.

A Associação *Green Province Employees* representa os funcionários da fiscalização da pesca empregados na *Green Province*. A associação esperava aumentar a sua adesão quando os oficiais adicionais foram contratados para patrulhar a água. Na verdade, a associação suspeita que alguns dos seus atuais membros possam ser despedidos, a fim de contratar mais funcionários para a prevenção e extinção de incêndios. A associação teve recentemente conhecimento de uma recente tentativa da província vizinha de Pesca *Union Patrol* de assumir a representação dos funcionários de supervisão de pesca da *Green Province*. A associação ameaçou recorrer à greve.

Os funcionários do governo de *Green Province* estão preocupados com a perda de receitas se a associação recorrer à greve ou arrastar o processo de negociação. Além disso, eles acreditam que o outro município vai alegar que tem jurisdição sobre toda a *área de água*, pois já tem o seu pessoal a patrulhar a área. O *Green County* receia que isso poderia levar à anexação da costa, atualmente parte do *Green County* e à perda de taxas e receitas relacionadas.

O Ministério do Trabalho nacional, enviou uma carta aos funcionários e à corporação relativa a uma recente mudança da lei que estabeleceu a prevenção de conflitos no direito à greve. A corporação só poderia exercer o direito de greve depois de primeiro tentar negociar uma solução para o conflito com o governo do município. Se a corporação e o governo concordarem, o Ministério do Trabalho irá proporcionar um facilitador para a negociação. Ambas as partes não querem que o município vizinho ganhe competência exclusiva da patrulha das águas.

Simulação (Role Play)

O grupo será dividido em dois: membros da corporação e funcionários do governo.

Corporação: Vocês são membros da Corporação de Funcionários da *Green Province* e estão interessados em negociar uma resolução para esse conflito com o governo provincial. Apesar da vossa corporação nunca ter contratado, no passado, um facilitador para as negociações, estão abertos à ideia. Você está preocupado com a aparente ineficácia para os seus membros, se não se chegar a um acordo que preserve o direito da associação para o trabalho nas águas.

Governo Provincial: Enquanto conselho de administração do município, o seu propósito é preservar a jurisdição da província ao longo da costa atual e quer manter o seu direito para tomar decisões que envolvem as questões do trabalho. Quer este assunto resolvido o mais rapidamente possível de tal maneira que irá manter a sua autoridade em assuntos do governo.

Preparação

No seu grupo, prepare-se para a reunião inicial de negociação através de:

1. Discutir as vantagens e as desvantagens de ter um facilitador
2. Determinar os valores e as crenças que estão na base das suas preocupações para ter um facilitador.
3. Discutir as melhores e as piores alternativas para um acordo negociado.

Goldberg, Sander e Rogers explicam isto nos seguintes termos: “A razão para negociar com alguém é produzir melhores resultados do que poderia obter sem negociar com essa pessoa. Se não tem consciência dos resultados que poderia obter se as negociações não forem bem sucedidas, corre o risco de entrar num acordo de que teria sido melhor rejeitar ou rejeitar um acordo em que seria melhor não entrar” ¹⁷. As melhores e piores alternativas para um acordo negociado representam os riscos que corre se não encontrar um acordo de compromisso com a outra parte.

Negociação

Ambos os grupos reúnem-se, discutem e negociam sobre como ter um facilitador, ou não, durante as negociações. Tentar chegar a um acordo sobre a possibilidade de ter facilitado as negociações e quais as diretrizes para essas reuniões. Se não se chegar a acordo, a reunião termina.

Próximo passo

Depois de ter concluído a sessão de negociação, por favor, pense como fez para explicar as suas questões para a outra parte, que resultados positivos obteve e que ações tomaria de seguida.

¹⁷ S. Goldberg, F. Sander and N. Rogers: *Dispute resolution: Negotiation, mediation and other processes*, third edition (New York, Aspen, 1999), p. 39