



PESQUISA NACIONAL DE
**BENEFÍCIOS E
GESTÃO DE
CAPITAL HUMANO**

2022



PESQUISA NACIONAL DE BENEFÍCIOS E GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

2022

É uma iniciativa da Tempus Global Group lançada em 2021. Nesta segunda edição de 2022 apresentamos os resultados que reflectem a opinião dos líderes de RH e de uma amostra de colaboradores de cada organização participante.

Nesta edição destacamos um crescimento de 30% no número de organizações participantes (180), uma maior representatividade de ONG's nas províncias, maior aprofundamento em relação a alguns pilares e fundamentalmente a inclusão de opinião dos colaboradores que também responderam algumas perguntas chaves da pesquisa.



ÍNDICE POR CAPÍTULOS

01 NOTAS PARA O LEITOR	04
02 CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJECTIVOS	06
03 METODOLOGIA	07
04 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	08
05 PERFIL DOS PROFISSIONAIS QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO	11
06 O PERFIL DA FORÇA DE TRABALHO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	13
07 PROPORÇÃO DE MULHERES NA FORÇA DE TRABALHO	15
08 ÁREAS DE FOCO DA PESQUISA	17
09 ANÁLISE DA PESQUISA	20
9.1 COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS	20
9.2 CARREIRA	30
9.3 AMBIENTE DE TRABALHO	36
9.4 CULTURA	45
10 AGRADECIMENTOS	52

1

Notas para o leitor

Estimado(a) leitor,

O mercado de trabalho em Moçambique tem se desenvolvido de forma muito rápida e em ciclos. O último ciclo, o das grandes mineradoras, trouxe um desenvolvimento económico muito importante pois além da chegada das mineradoras tivemos as prestadoras de serviços, empresas de suporte e a sempre muito relevante presença das ONGs a competir pelos talentos locais. Vemos agora um novo ciclo com as empresas do sector de petróleo e gás que mais uma vez irá tornar o mercado de trabalho mais competitivo. Apesar dessa evolução económica, muitas decisões estratégicas sobre o EVP (Employee Value Proposition), são tomadas sem uma base de informações sólida que ajude as organizações a focarem o investimento em pessoas onde o retorno é maior.

Por essa razão a Tempus Global Group em Moçambique lançou a segunda edição da Pesquisa Nacional de Benefícios e Gestão do Capital Humano de 2022, que decorreu entre Setembro e Outubro deste ano e que reflecte a opinião dos líderes de Recursos Humanos e de representantes de colaboradores das organizações participantes.

Acreditamos que uma pesquisa desta natureza é muito relevante para o mercado de trabalho em Moçambique. Através desta pesquisa, a maior deste género no país, podemos influenciar na tomada de melhores decisões sobre o capital humano. O desempenho das pessoas na organização, são um bem incrivelmente valioso. Podemos colocar-nos no lugar das pessoas que trabalham diariamente para organizações neste país e considerar o que elas valorizam e necessitam; fornecer uma imagem clara e objectiva de como estas organizações estão a operar no país e destacar as oportunidades chave para os colaboradores prosperarem.

Na nossa opinião, há muitas vantagens em participar nesta pesquisa. Gostaríamos, contudo, de destacar as principais: (i) orientar as organizações para o crescimento através da criação de uma oferta atraente que possa atrair e reter os melhores talentos; (ii) apoiar na criação de um ambiente de trabalho saudável que permita aos colaboradores terem o seu melhor desempenho.

Com um pacote de benefícios abrangente e competitivo para os colaboradores, as organizações têm muito mais hipóteses de atrair os melhores talentos. É mais fácil de recrutar. Com um plano de desenvolvimento e progressão de carreira claramente definido, as organizações estão muito mais bem colocadas para reter os colaboradores chave, juntamente com as suas competências e experiência.

Esta pesquisa é uma ferramenta que pode ajudar as organizações a alinhar a motivação dos colaboradores com os seus objectivos e metas. A gestão e liderança podem tomar decisões através da análise das melhores práticas e qual é a tendência do mercado na componente de gestão do capital humano.

O aspecto mais crucial desta pesquisa é apoiar os líderes em geral e os profissionais de RH em particular para mudar a forma como fazem a gestão de pessoas no nosso país; criar uma cultura de maior contribuição dos colaboradores nos processos de desenvolvimento, planeamento e execução ajuda profundamente no envolvimento dos colaboradores no dia-a-dia. Ao evidenciar que a sua organização tem um foco nos colaboradores, que as suas opiniões e bem-estar são valorizados, que está empenhada na melhoria contínua, os colaboradores percebem que são o activo mais valioso, dando-lhes ainda mais incentivo para darem o seu melhor, trabalharem como uma comunidade para alcançar um objectivo comum e assim aumentar a produtividade.

Esperamos que os dados aqui apresentados possam servir ao objectivo proposto.

Atenciosamente



RELATÓRIO COM
DADOS DE REFERÊNCIA
NACIONAL



2

Contextualização e Objetivos

A gestão do capital humano nas organizações vem passando por grandes mudanças e inovações. Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a expectativa e o foco dos empregadores em relação ao seu capital humano tem sido produtividade, qualidade e competitividade.

É através das pessoas que se consegue atingir a solução desses problemas, pois a partir deste novo contexto, elas tornaram-se a vantagem competitiva das organizações uma vez que é nas pessoas que se encontra a aptidão, a motivação, a criatividade, as habilidades organizacionais e a liderança. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objectivos e cumprir as suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objectivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objectivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto, mostrando assim, a capacidade das pessoas de conquistar e manter os seus empregos, e as organizações de desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas dos seus membros.

É nesta perspectiva que esta pesquisa se insere: uma ferramenta para ajudar as organizações a atrair, desenvolver, motivar e reter o seu capital humano. Esse é o principal objectivo que a Tempus Global Group tem com esta pesquisa: Apoiar os nossos clientes em todos os assuntos relacionados a benefícios aos colaboradores, pesquisas e desenvolvimento de pessoas.

3

Metodologia

Este é o segundo ano da Pesquisa Nacional de Benefícios e Gestão do Capital Humano, no qual esta considerou a perspectiva dos líderes de Recursos Humanos e dos colaboradores.

Esta é uma pesquisa quantitativa, que pretende apresentar uma visão de um ângulo de quem está, de certo modo, responsável pela estratégia de pessoas dentro das organizações e de quem é o principal interessado nesses benefícios.

A pesquisa tem como linhas de orientação, o EVP (Employee Value Proposition) e foi focada nos seguintes pilares:

- **Compensação e Benefícios;**
- **Carreira;**
- **Ambiente de trabalho;**
- **Cultura.**

Porquê foram considerados apenas estes 4 pilares do EVP?

Consideramos estes pilares porque dizem respeito a factores como salário e reconhecimento. É importante enfatizar que um bom salário não é o único factor que leva um colaborador a sentir-se satisfeito com seu trabalho; o reconhecimento e a cultura do feedback; o espaço que é dado para o colaborador criar e implementar ideias; a existência de canais onde ele possa denunciar qualquer situação de assédio ou injustiça têm demonstrado uma importância cada vez maior no comprometimento das pessoas com as suas organizações. As novas gerações já não querem estar numa organização que não lhes traga desafios ou num lugar onde não possam explorar todas as suas potencialidades.

Além disso, benefícios como Seguro de Saúde, Seguro de Vida, convênios com ginásios, universidades e afins também têm um papel importante na construção de um EVP consistente e atraente para os bons profissionais que buscam boas organizações onde possam desenvolver-se e fazer algo que tenha significado.



4

Organizações Participantes

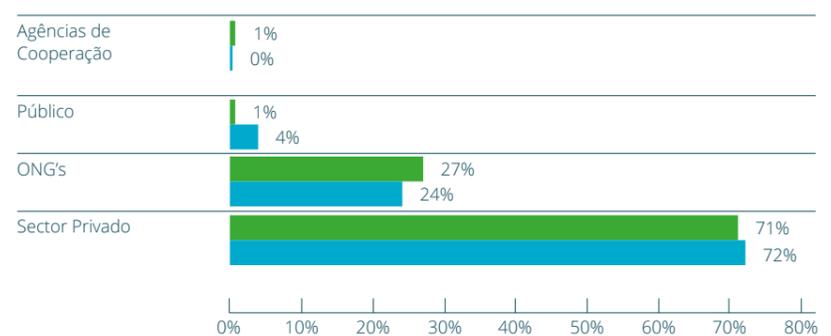
A pesquisa teve a participação de 180 organizações dos sectores público, privado, agências de cooperação e organizações não governamentais que estão representadas em todo o território nacional.

Os gestores de Recursos Humanos que responderam ao questionário estão baseados em todo o território nacional com excepção de Gaza e Zambézia. Relativamente aos colaboradores, tivemos representação em todas as províncias do país.

No gráfico abaixo apresentamos os tipos de organizações participantes comparando com a pesquisa de 2021.

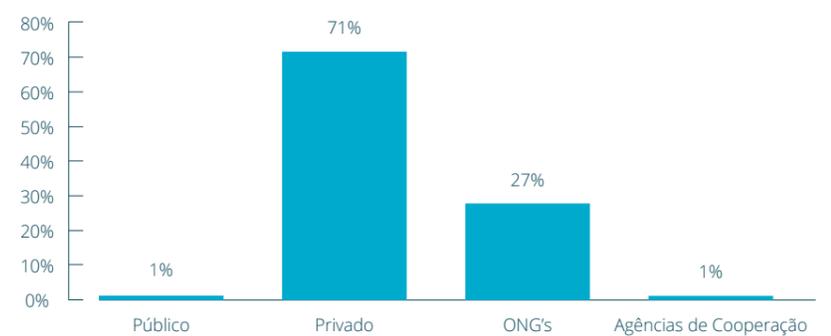
TIPOS DE ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

2022
2021

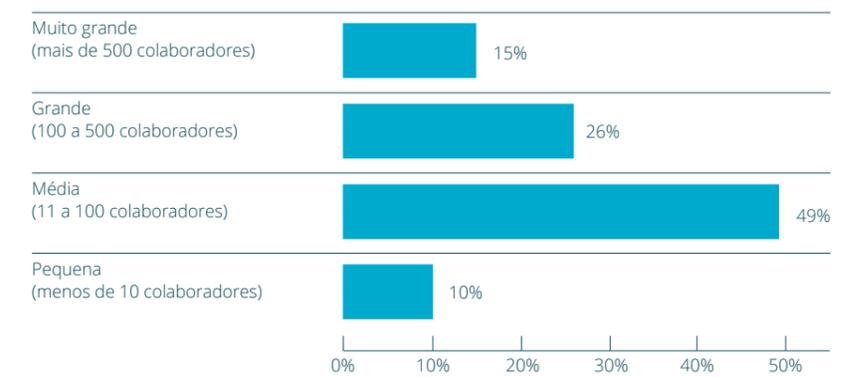


As organizações participantes representam diversos segmentos de negócios e de actuação, nomeadamente: Serviços financeiros, Sector extrativo, FMCG, Logística, ONG's do sector de saúde entre outros.

SECTORES DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES



49% das organizações participantes têm mais de 100 colaboradores, 26% estão entre 100 e 500 e 15% têm mais de 500 colaboradores.



40% das organizações participantes são autónomas locais, 17% fazem parte de outras organizações regionais e 43% são parte de organizações globais baseadas fora de Moçambique, o que nos leva a concluir que a estratégia de gestão de pessoas das organizações participantes é na maioria desenhada fora do país e implementada localmente.

TAMANHO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DE ACORDO COM A CLASSIFICAÇÃO EM MOÇAMBIQUE



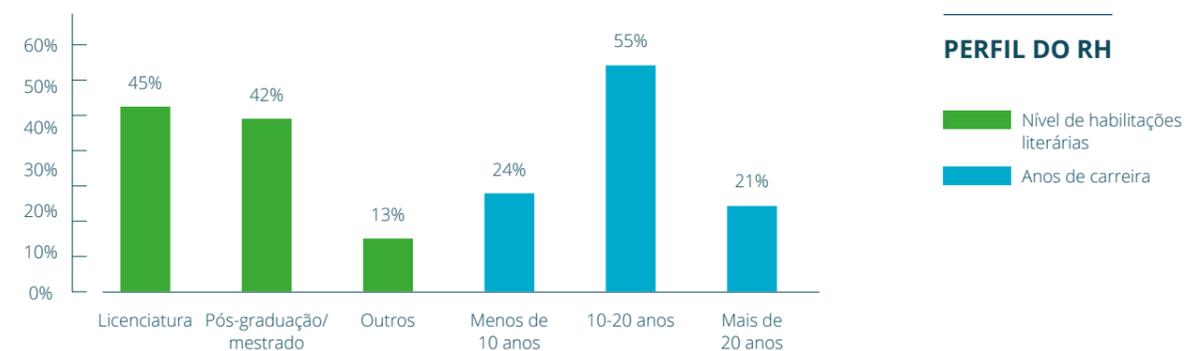


5

Perfil dos Profissionais que Responderam o Questionário

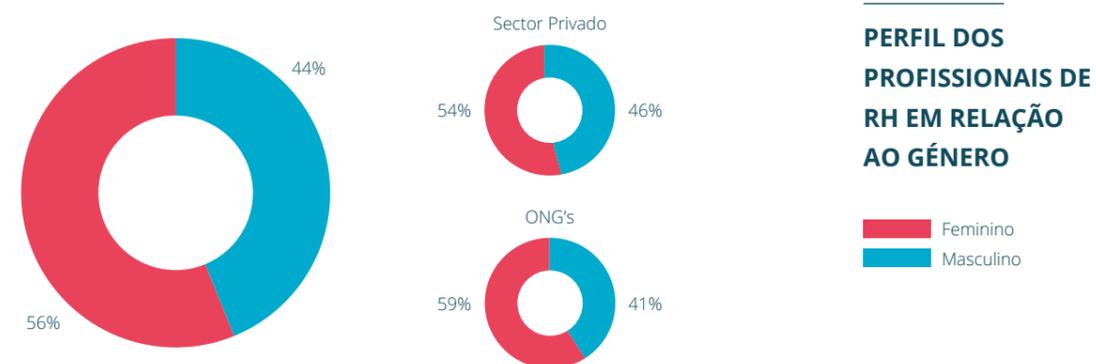
55% dos profissionais de Recursos Humanos que responderam o questionário têm mais de 10 anos de carreira, 21% têm mais de 20 anos e 24% têm menos de 10 anos de carreira.

Por outro lado, 45% dos líderes de RH que responderam o questionário têm grau de Licenciatura e 42% mestrado, de acordo com o gráfico abaixo "Perfil do RH".



Relativamente ao tempo na função, 60% têm menos de 5 anos no actual cargo, o que podemos concluir uma grande mobilidade dos profissionais de RH das organizações participantes desta pesquisa. Somente 9% está no actual cargo há mais de 10 anos.

56% dos profissionais de RH que responderam o questionário são do género feminino e 44% masculino. No sector privado há maior equilíbrio entre os dois géneros do que nas organizações não governamentais onde o intervalo é de 8 pontos contra 18 pontos para as ONG's.



UMA SAÚDE MELHOR PARA UM FUTURO MELHOR

Para **Hollard Moçambique**, onde a colaboração é vital, o desenvolvimento mais amplo da economia e o serviço aos clientes de acordo com padrões de classe mundial continuará através de uma mistura de inovação e tecnologia, tudo isto com o objectivo de fornecer os melhores cuidados em África.

Um parceiro comprovado é bem-vindo em Moçambique, onde a saúde e a educação estão entre os serviços essenciais que são prestados de forma desigual em todo o país. Hollard Moçambique tem 20 anos de experiência na compreensão das condições locais e na construção de relações em todo este país fértil.

Com o lançamento do novo produto Hollard Health, queremos assegurar que estamos empenhados neste mercado e que garantimos a entrega de uma combinação de ferramentas digitais fabulosas, capacitando as pessoas a tomar conta da sua saúde e bem-estar, mantendo o crucial toque humano.

Quando coisas importantes acontecem, pessoas reais com conhecimentos reais guiarão o seu mais valioso recurso, em cada passo do caminho. Tratamos dos pormenores para que se possam

concentrar na recuperação. O nosso tempo no seguro de saúde tem-nos mostrado que se trata de muito mais do que pagar a conta.

Estamos a olhar para os indivíduos empregados, e estamos a olhar para os empregadores que querem garantir que podem atrair e reter os indivíduos mais talentosos. Saímos-nos particularmente bem em indústrias onde a perícia e o conhecimento são necessários. Onde se tem de atrair as melhores competências, é preciso oferecer uma boa mistura de benefícios.

Falamos em proporcionar esses distintos benefícios e assegurar-lhes o acesso a cuidados fora de Moçambique, sempre que necessário. O produto Hollard Health é internacional, cobrimos os custos de acesso aos cuidados fora de Moçambique, se os cuidados não estiverem disponíveis localmente. Ou seja, pode escolher uma área de cobertura que seja mais ampla do que apenas a África.

Se tiver um funcionário expatriado que esteja doente e que precise de regressar a casa para ser tratado numa instituição que conheça e em que confie, assegurá-lo-emos.

Estas iniciativas ajudam Moçambique a prosperar através de seguros de saúde e ferramentas de bem-estar concebidas para as necessidades únicas do seu povo.

Para saber mais, envie-nos um e-mail para info@hollard.co.mz que nós teremos todo o prazer em o contactar de volta.



Trabalhar para Sanlam Moçambique Vida Seguros

A compensação é definida como sendo a recompensa financeira e não financeira paga ao trabalhador pelos serviços por ele prestados à organização e a **Sanlam Moçambique Vida** dá ao trabalhador um salário razoável para cada função.

A remuneração é uma forma de compensação directa, uma vez que está relacionada com o desempenho do trabalhador. Embora a compensação seja um pagamento em dinheiro ou em espécie, os benefícios são a contrapartida em espécie, fornecida pelos serviços prestados.

Para além do salário, a Sanlam oferece os seguintes benefícios ao seu trabalhador:

1. Seguro de Acidentes de Trabalho.
2. Assistência médica - 100% para o membro principal e 75% para os dependentes.
3. Contribuição para o Fundo de Pensões de 6% por entidade patronal e 3% por trabalhador.
4. Em caso de incapacidade permanente, parcial ou morte, é paga uma prestação para o trabalhador ou ao dependente indicado.
5. A Sanlam Vida, cobre os custos do funeral aos dependentes (Esposa, Esposo, Filhos, Pai e Mae).

Sobre a nossa Cultura

Cultura de vencer como um todo

A nossa cultura, baseada nos nossos valores, é um elemento-chave para alcançar o nosso objectivo. Isto é o que nos mantém unidos.

Como **Elite Employer**, queremos atrair as melhores pessoas do mercado e permitir-lhes aprender, liderar e viver o nosso propósito comum: capacitar as gerações para serem financeiramente confiantes, seguras e prósperas. É por isso que "**viver com confiança**" é mais do que apenas um lema. A nossa marca promete fazer tudo o que estiver ao nosso alcance para ajudar todos os nossos intervenientes a viver com o tipo de confiança que pode fazer uma verdadeira diferença - confiança financeira.

1. Empresa com responsabilidade social

A investigação do Gartner demonstra que 74% dos trabalhadores esperam que a sua entidade patronal esteja mais activamente envolvida nos debates culturais actuais. Como forças do bem, espera-se que as empresas usem as suas opiniões quando apropriado e autêntico. Encorajamos as comunidades a envolver-se também no voluntariado, uma vez que estão associados ao nosso objectivo organizacional.

2. Diversidade, equidade e inclusão

A DEI é crucial para atrair diversos talentos e formar condutas de liderança chave. O trabalho híbrido (remoto e a partir do escritório) pode aumentar o número de mulheres na liderança, o que beneficia o negócio em geral.

3. Flexibilidade e produtividade

A pandemia mudou o nosso ambiente de trabalho, à medida que o tempo passa, o foco mudará para formas híbridas de trabalho com maior ênfase na produção, ao invés de trabalho por várias horas.

4. Apoiar o bem-estar mental

As entidades patronais estão cada vez mais a oferecer apoio e bem-estar mental como parte do EVP. Em forma de acesso a aconselhamento, meditação, yoga online, "dias de saúde mental" (Workshops) e muito mais.

5. Abordagem sobre mudança de talento

Outra possível tendência é que mais empresas tenham de "alugar" talentos para competir por competências a pedido. Embora seja fundamental construir um pipeline de jovens talentos, será cada vez mais necessário adquirir rapidamente capacidades para colmatar lacunas.

Para mais informações sobre a Sanlam, visite o website em www.sanlam.com

O Perfil da Força de Trabalho das Organizações Participantes

6

A maioria das organizações participantes tem a sua força de trabalho distribuída nos intervalos de 31-45 anos, o que representa 59% dos colaboradores, e 22% entre os 26-30 anos, o que demonstra uma força de trabalho relativamente jovem, sendo a sua maioria parte dos chamados "jovens do milénio" ou *Millennials* cujos benefícios têm grande impacto nesta etapa da vida dos colaboradores.

De acordo com pesquisas internacionais citadas num artigo da Universidade Jesuíta de Scranton (www.scranton.edu) nos Estados Unidos são 3 os aspectos que atraem os jovens do milénio e a geração Z a manter-se nas organizações actualmente:

Cultura corporativa próspera

A geração do milénio não quer passar o dia em um escritório corporativo abafado, digitar documentos em seu cubículo e depois ir para casa. Eles querem fazer parte de uma comunidade. A maioria dos jovens profissionais encontra uma atmosfera comunitária em organizações que criam uma cultura corporativa única.

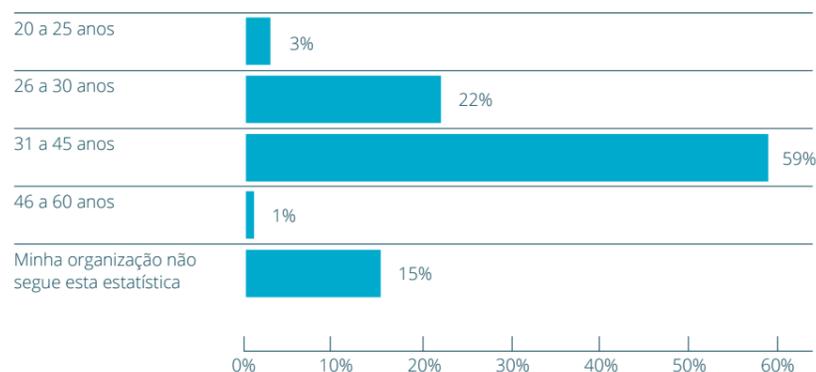
Benefícios para o colaborador

Os benefícios dos colaboradores podem não ser tão chamativos quanto a cultura corporativa, mas são uma das muitas coisas que os jovens profissionais estão a procura. Pesquisas indicam que aumentos e bônus estão no topo da lista para a geração do milénio. Férias e licença médica também são importantes, mas uma atracção ainda maior para os jovens trabalhadores é a flexibilidade do horário de trabalho. A geração do milénio deseja trabalhar de casa (remotamente), planear sua própria semana de trabalho de 40 horas ou ter a capacidade de adquirir folgas adicionais. A motivação da geração do milénio também é impulsionada por planos de saúde e aposentadoria. Os jovens profissionais estão bem cientes do custo crescente dos cuidados de saúde e querem opções competitivas para pacotes de saúde e aposentadoria.

Mentoria

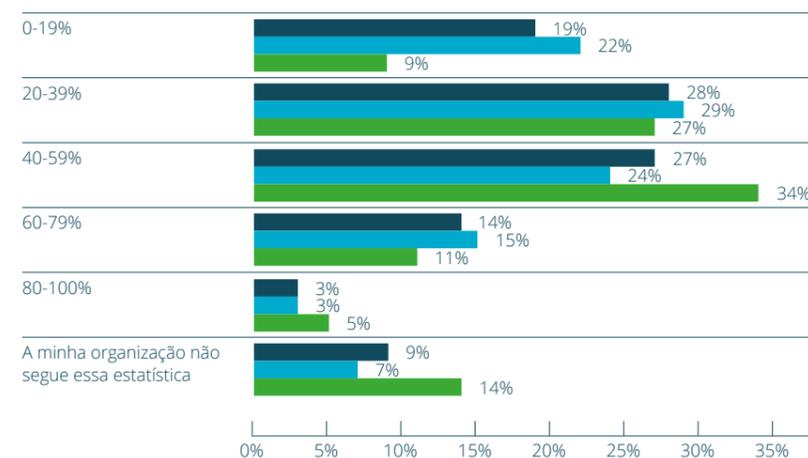
A ideia de um mentor de trabalho não é nova, mas a geração do milénio dá um novo toque a ela. Normalmente, o mentor, que é muito mais velho que a pessoa que está sendo orientada, é o professor. É um relacionamento de mão única, mas essa não é a equipa ideal para a geração do milénio. A geração do milénio acredita que um relacionamento de mentor é uma via de mão dupla. Ambas as partes aprendem uma com a outra. Jovens profissionais recebem feedback de mentores e também fornecem feedback a seus mentores.

IDADE MÉDIA DA FORÇA DO TRABALHO



Proporção de Mulheres na Força de Trabalho

No gráfico abaixo podemos observar que as ONG's são as que mais empregam mulheres. 34% das ONG's têm entre 40-50% de mulheres na força de trabalho, contra 24% do sector privado, sendo que 5% das ONG's têm mais de 80% da sua população de colaboradores do género feminino.



PROPORÇÃO DE MULHERES NA FORÇA DE TRABALHO

- Todas as organizações (Públicas, Privadas, ONG's)
- Sector privado
- ONG's



A MozParks Holding é um desenvolvedor e operador oficial de Zonas Económicas Sustentáveis em Moçambique. É uma Parceria Público-Privada entre a Agência do Governo moçambicana para a Promoção do Investimento e Exportação - APIEX (Ministério da Indústria e Comércio - MIC) e investidores suíço-moçambicanos.

A MozParks investe, desenvolve e opera Zonas Económicas Sustentáveis, que inclui Parques Eco-Industriais, Parques Agro-industriais, Zonas Francas Industriais e Zonas Económicas Especiais (ZEE). Tornou-se o lar de alguns dos protagonistas africanos no sector da manufactura, industrial, importação e exportação, oferecendo um modelo de desenvolvimento sustentável, rápido crescimento económico e desenvolvimento social em Moçambique. Com o investimento acumulado de 4 mil milhões de USD, a MozParks criou mais de 10.000 empregos durante os seus mais de 23 anos de funcionamento e provou ser um exemplo de sucesso.

A MozParks tem Zonas Francas e Zonas Não Francas dentro dos parques, o que oferece uma solução completa aos investidores através do desenvolvimento de infra-estruturas tais como terrenos industriais, acesso à electricidade, estradas para todas as condições meteorológicas, armazéns e infra-estruturas de apoio correspondentes a serviços de advocacia, apoio ao licenciamento, desenvolvimento de competências e formação. As Zonas Francas proporcionam incentivos fiscais juntamente com isenções de impostos e taxas alfandegárias. Ao fazer negócios dentro da MozParks, as empresas podem beneficiar das economias circulares, economias de escala, facilitação de negócios, infra-estruturas e serviços partilhados.

O Parque Industrial de Beluluane (PIB) é os 700 hectares de propriedades prontas e terrenos industriais desenvolvidos para arrendamento numa Zona Franca e numa Zona Não Franca. Está situado no coração de uma das regiões mais industrializadas e produtivas da África Austral. O parque fica no Sul de Moçambique, a 20 km do porto de Maputo e a 2 km da estrada principal que dá acesso à fronteira da África do Sul, localizada a cerca de 70 km de distância.

O Parque Industrial Topuito (PIT) na província de Nampula situa-se em 215 hectares de terra e é desenvolvido com vista a acomodar fornecedores do nosso parceiro-âncora Kenmare Moma Mining. O TIP começou a funcionar em Setembro de 2022. Para além de outras instalações industriais, a Topuito oferece alojamento residencial no local.

Cabo Delgado Parks (CD Parks) é uma iniciativa do governo de Cabo Delgado e MozParks com o objectivo de desenvolver um aglomerado de 4 parques industriais e 1 base logística em torno de projectos âncora em Balama, Montepuez, Ancuabe, Palma (Afunge) e Pemba. Os parques irão influenciar o desenvolvimento sustentável da província planeado pelo governo de Cabo Delgado.

A MozParks é co-fundadora da MozYouth juntamente com o First National Bank (FNB), Hollards Group, Syrah Resources (TWIGG Exploration & Mining) e DP World que é um programa de formação sobre o desenvolvimento da empregabilidade, empreendedorismo e competências de desenvolvimento profissional. É apoiado por doadores internacionais e moçambicanos.

A MozParks é proprietária do website de notícias do Clube de Moçambique, a primeira e maior plataforma de comunicação social digital em inglesa do país.



Áreas de foco da Pesquisa

Acreditamos que o EVP, (*Employee Value Proposition*) Proposta de Valor ao Colaborador, de uma organização é o seu Bilhete de Identidade e premissa principal para a atracção, retenção e motivação de talentos.

Muitas vezes uma organização não tem ainda o seu "EVP" estruturado, mas todos os colaboradores sabem explicar porquê trabalham ali, ou o porquê de escolherem essa organização para trabalhar. Por sermos uma organização focada em benefícios para colaboradores, entendemos ser metodologicamente adequado que usássemos a lógica do EVP para construir esta pesquisa. Portanto, foi com base nessa premissa que escolhemos 4 pilares para compor a pesquisa, cuja estratégia é apresentada no esquema abaixo.



8.1 Sobre a proposta de valor ao colaborador

Na pesquisa avaliamos o nível de entendimento que as organizações têm sobre a proposta de valor ao colaborador por forma a entender o contexto em que cada um dos pilares descritos acima foram considerados por parte das organizações participantes. 80% dos profissio-

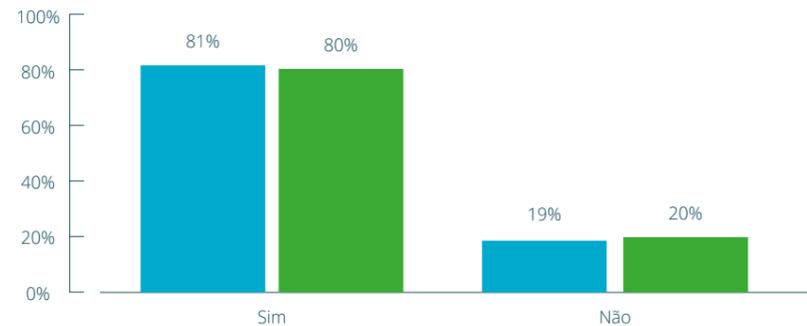
UMA SAÚDE MELHOR PARA UM FUTURO MELHOR

Ajudar **Moçambique a prosperar** através de **seguros de saúde** e ferramentas de bem-estar concebidas para as necessidades únicas do seu povo

Para saber mais, envie-nos um e-mail para info@hollard.co.mz que nós teremos todo o prazer em o contactar de volta.

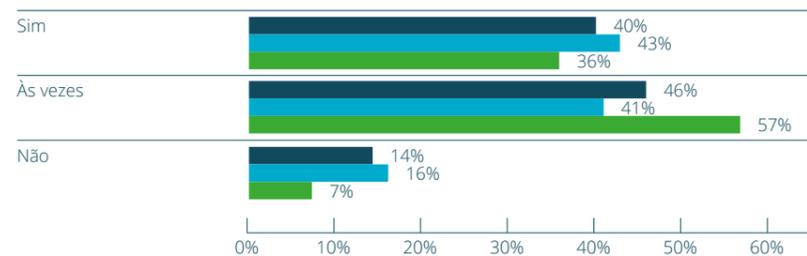
nais de RH acham que o EVP da organização é claro e está alinhado com a estratégia da organização enquanto 20% acham que o EVP não está alinhado com a estratégia da organização. Esta mesma pergunta foi feita aos colaboradores e os resultados são semelhantes, como se pode verificar no gráfico abaixo.

EVP CLARO FOCADO E ALINHADO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO



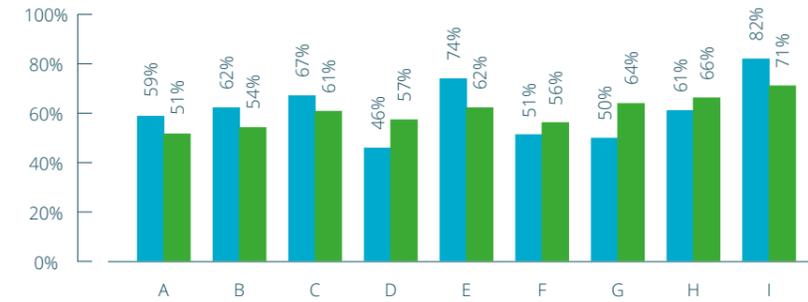
Na perspectiva dos profissionais de RH, não é sempre que os colaboradores compreendem a proposta de valor oferecida pelas organizações. Este pouco entendimento é relativamente maior para as ONG's do que para as organizações do sector privado.

OS COLABORADORES ENTENDEM O EVP DA ORGANIZAÇÃO



8.2 Sobre o impacto da proposta de valor ao colaborador

O comprometimento, a acção como embaixador da organização e a atracção de talentos são, na opinião dos colaboradores, os aspectos de maior impacto na proposta de valor ao colaborador por parte da organização. Os gestores de RH concordam com o comprometimento, mas consideram a segurança e a qualidade de vida como os que causam maior impacto.



- A **Vantagem competitiva** - que distingue a organização dos concorrentes
- B **Empregador preferido no sector** - sinaliza ao mercado que a organização é um bom lugar para se trabalhar
- C **Atracção** - a organização atrai candidatos com probabilidade de apoiar a marca e os valores da organização
- D **Retenção** - colaboradores mais engajados, motivados e comprometidos com a organização
- E **Defensores** - os colaboradores actuam como embaixadores da marca ou da organização
- F **Melhor compreensão dos colaboradores** - a organização compreende a necessidade dos colaboradores, assim como estas atendem as necessidades dos clientes
- G **Qualidade de vida** - a qualidade de vida e o bem estar dos colaboradores fazem parte da estratégia
- H **Segurança** - passamos uma imagem de bem-estar aos nossos colaboradores
- I **Comprometimento** - os nossos colaboradores têm orgulho de fazer parte da equipa

O SEU PARCEIRO DE NEGÓCIOS

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA

FRANÇA-MOÇAMBIQUE



Crystelle COURY
crystelle.coury@cciframoz.fr



www.cciframoz.fr



9

Análise da Pesquisa

9.1 Compensação e Benefícios

A compensação foi entendida nesta pesquisa como a remuneração que de uma forma sistemática fornece um valor monetário aos colaboradores em troca do trabalho executado.

A remuneração e os benefícios foram divididos nesta pesquisa em quatro categorias básicas:

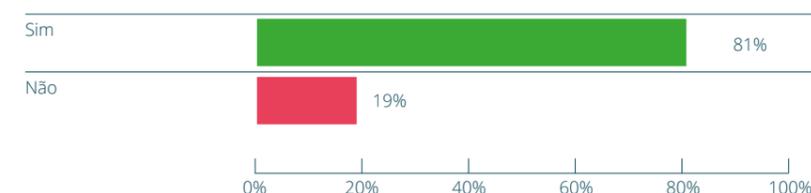
- **Pagamento garantido** - recompensa monetária fixa (em dinheiro): salário base + subsídios em dinheiro (ex.: subsídio de alojamento, transporte etc.).
- **Pagamento variável** - recompensa monetária não fixa (em dinheiro) bônus por desempenho, incentivos entre outros.
- **Benefícios** - programas para complementar a remuneração (folga remunerada, seguro médico, carro da empresa, auxílio combustível, etc).
- **Remuneração de longo prazo** - programas de ações ou que um empregador usa para fornecer propriedade real ou percebida na organização, que vincula a remuneração de um colaborador ao sucesso de longo prazo da organização (compras de ações, investimentos, etc.).

Todas as perguntas deste pilar, referem-se apenas a colaboradores das organizações baseadas em Moçambique, não a todos os colaboradores das organizações baseadas em outros países.

Política de Compensação e Benefícios

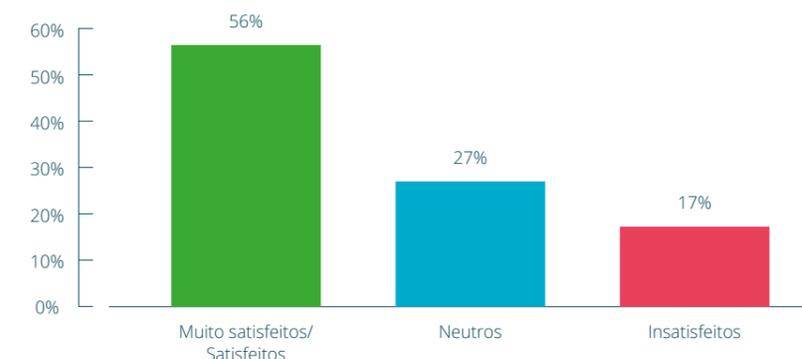
De acordo com os líderes de RH, 81% das organizações participantes

têm uma política de remuneração estruturada e 19% não têm qualquer estrutura remunerativa como por exemplo uma tabela salarial e indicadores que transparentam a forma como remuneram.



A ORGANIZAÇÃO TEM UMA POLÍTICA FORMAL DE COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS

No entanto 56% dos colaboradores que responderam a pesquisa estão muito satisfeitos (7%) e satisfeitos (49%) com a política de compensação e benefícios da organização, sendo que os restantes 44% estão neutros (27%) ou insatisfeitos (17%).



NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A POLÍTICA DE C&B

Remuneração (Pagamento Garantido)

A maioria (35%) das organizações remunera os seus colaboradores com salário, benefícios em dinheiro garantidos, benefícios não monetários, incentivos variáveis, incentivos de longo prazo (opções sobre ações). 30% remuneram com salário, benefícios não monetários, incentivos variáveis (bônus de final ano, reconhecimento). 16% remuneram com salário, benefícios em dinheiro garantidos, benefícios não monetários, incentivos variáveis de curto prazo e 7% com pequenos programas de incentivos tais como: folgas especiais, descontos em compras ou ginásio, etc. conforme detalhes na tabela abaixo.

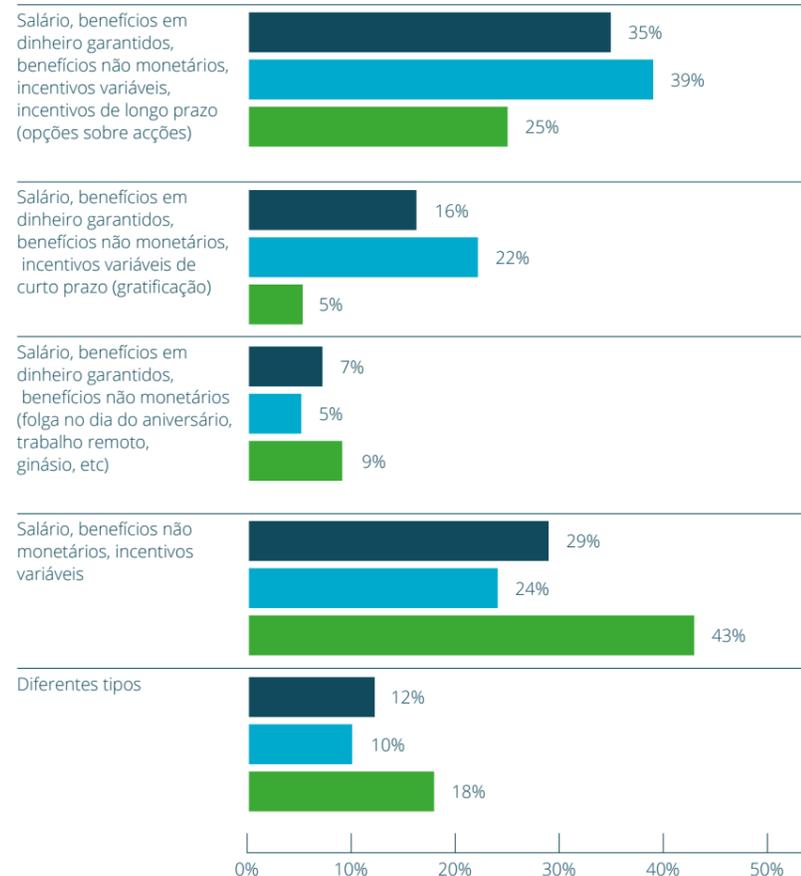


Variável	%
Salário, benefícios em dinheiro garantidos, benefícios não monetários, incentivos variáveis, incentivos de longo prazo (opções sobre acções da empresa)	35%
Salário, benefícios em dinheiro garantidos, benefícios não monetários, incentivos variáveis de curto prazo (bónus/gratificação)	16%
Salário, benefícios em dinheiro garantidos, benefícios não monetários (folga no dia do aniversário, trabalho remoto, viagens, desconto em ginásio, etc.)	7%
Salário, benefícios não monetários, incentivos variáveis (bónus no final do ano, etc.)	30%
Diferentes tipos de remuneração	12%

No gráfico que segue pode-se verificar a estrutura de Compensação e Benefícios das organizações participantes dividido pelos sectores privado e ONG's.

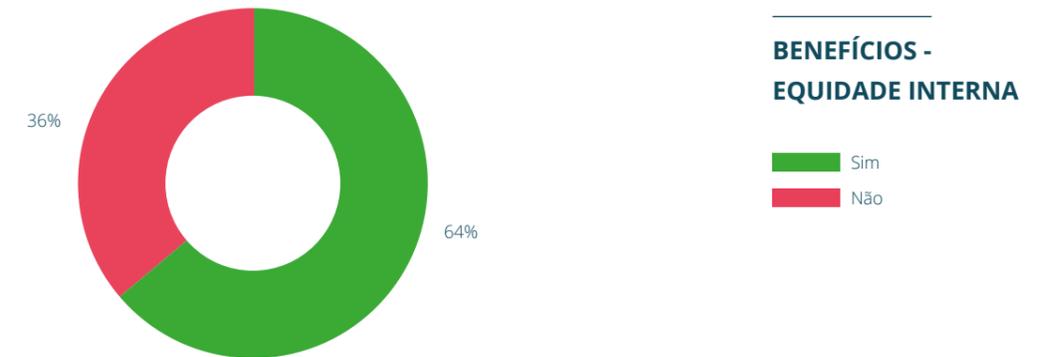
ESTRUTURA DE C&B

- Todas as organizações (Públicas, Privadas, ONG's)
- Sector privado
- ONG's



Benefícios e Equidade interna

64% das organizações participantes oferecem os mesmos tipos de benefícios para os colaboradores e gestores e 36% fazem diferenciação entre estes dois níveis hierárquicos.



Os benefícios mais importantes

84% dos colaboradores consideram a lista abaixo como os 5 benefícios mais importantes:

- 1° Seguro/plano de saúde
- 2° 13° Salário
- 3° Seguro de Vida
- 4° Subsídio de Formação para Universidade e cursos técnicos
- 5° Seguro Funeral (para ONG's) e 14° salário para o sector privado

Seguro de Saúde

O Seguro de Saúde é o benefício mais comum entre as organizações. Apenas 14% não o oferecem aos seus colaboradores. Importante salientar que na pesquisa do ano de 2021, apenas 12% das organizações participantes não ofereciam este benefício.

Esta tendência está alinhada com o facto de a maioria das organizações participantes fazerem parte de outras organizações interna-

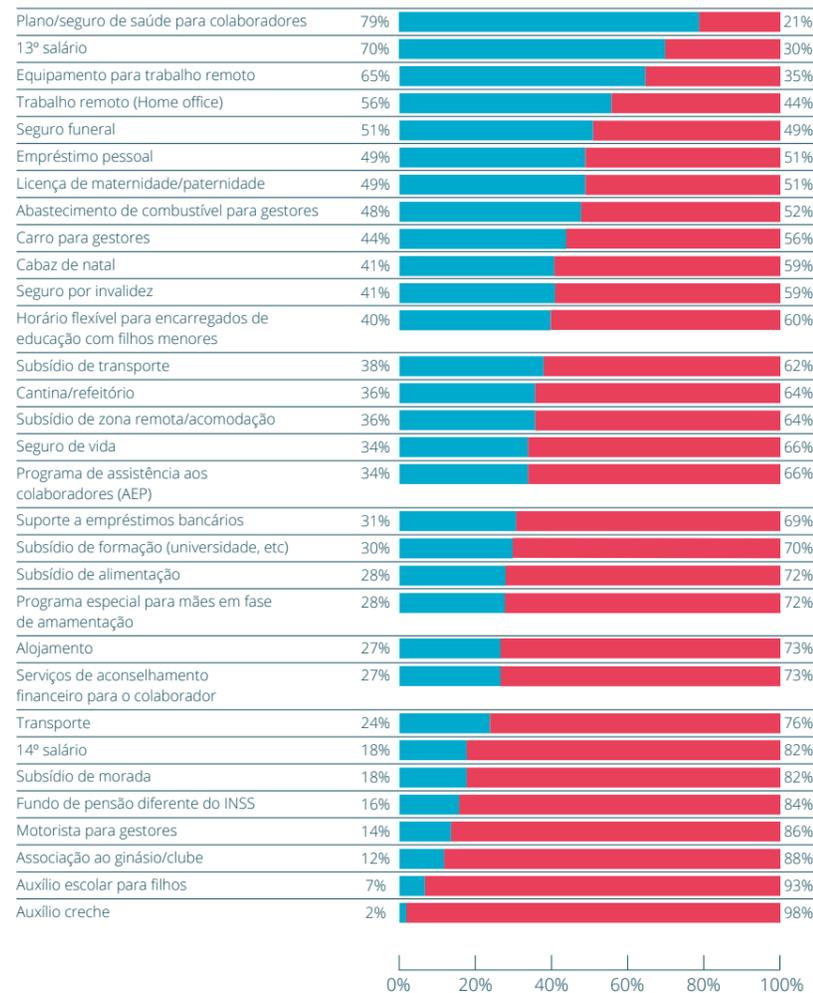


cionais por um lado e por outro o facto de a questão de saúde ser bastante valorizada pela geração dos jovens colaboradores com menos de 45 anos e pelo impacto trazido pela pandemia Covid19, o que acaba por influenciar a decisão das organizações em priorizar este benefício em detrimento de outros também considerados importantes na retenção de talentos.

No gráfico abaixo apresentamos o somatório dos benefícios oferecidos pelas organizações de acordo com os profissionais de RH.

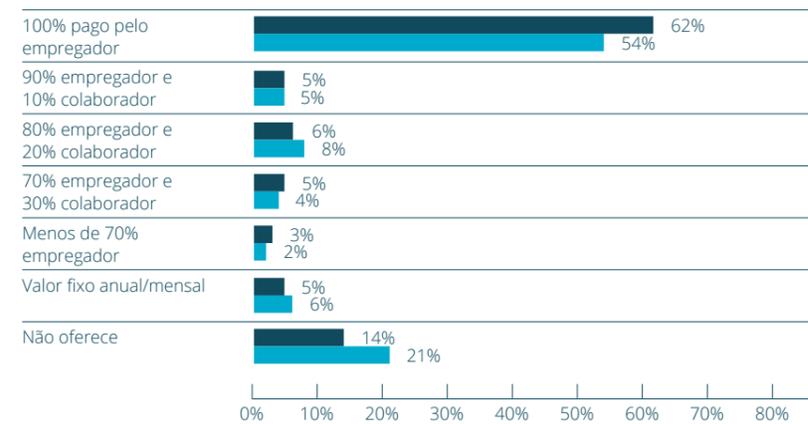
BENEFÍCIOS OFERECIDOS

Oferece
Não oferece



Suporte do Seguro de Saúde

A maioria das organizações suporta 100% do valor do seguro saúde, enquanto as restantes suportam proporcionalmente o valor desse benefício com o colaborador e uma pequena parcela custeia o benefício através de um valor fixo mensal conforme os gráficos abaixo.

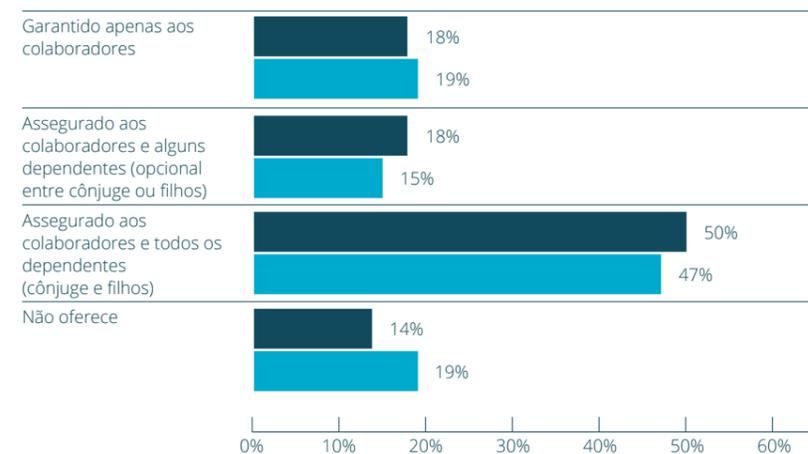


SUPOORTE DO SEGURO DE SAÚDE

Gestores
Colaboradores (não gestores)

Como o seguro de saúde é oferecido pela organização?

A maioria das organizações que oferecem seguro de saúde assegura o benefício ao colaborador e aos dependentes directos, conforme gráfico abaixo.



COMO O SEGURO DE SAÚDE É OFERECIDO PELA ORGANIZAÇÃO

Gestores
Colaboradores (não gestores)

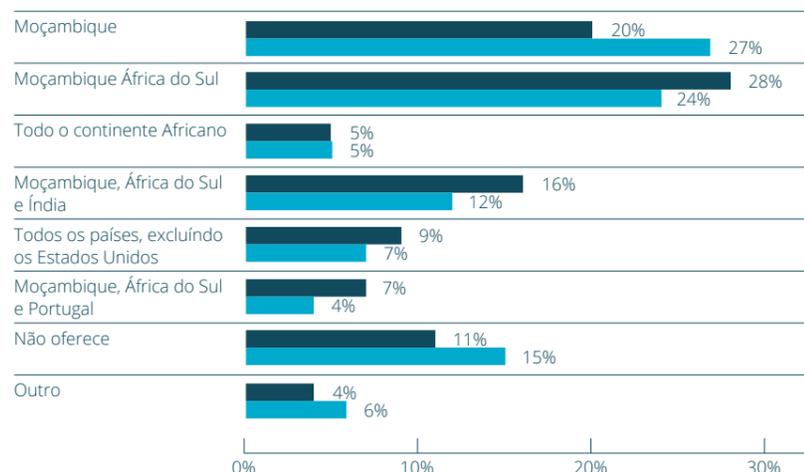


Países de cobertura do Seguro de Saúde & Cobertura para evacuação de emergência

A maioria dos planos/seguros de saúde das organizações participantes tem cobertura apenas em Moçambique ou em Moçambique e África do Sul conforme o gráfico abaixo.

PAÍSES DE COBERTURA DO SEGURO DE SAÚDE

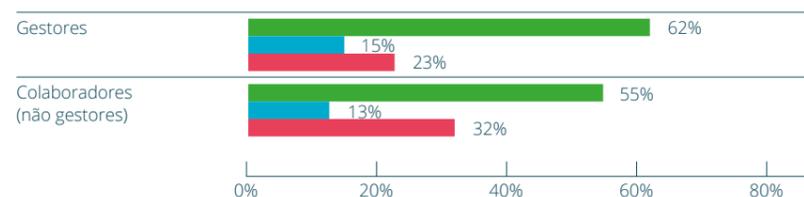
■ Gestores
■ Colaboradores (não gestores)



62% dos planos/seguros de saúde das organizações participantes cobrem evacuação médica de emergência para os gestores e apenas 55% para os colaboradores.

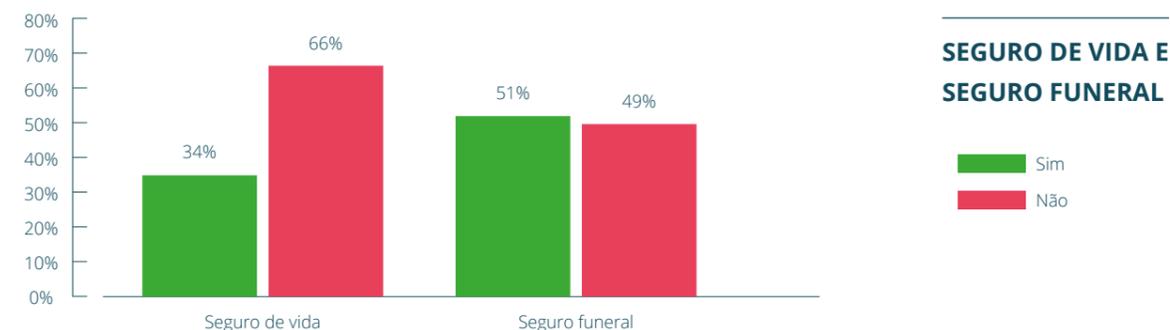
COBERTURA PARA EVACUAÇÃO DE EMERGÊNCIA

■ Sim (cobre 100%)
■ Sim (cobre parcialmente)
■ Não



Seguro de Vida & Seguro Funeral

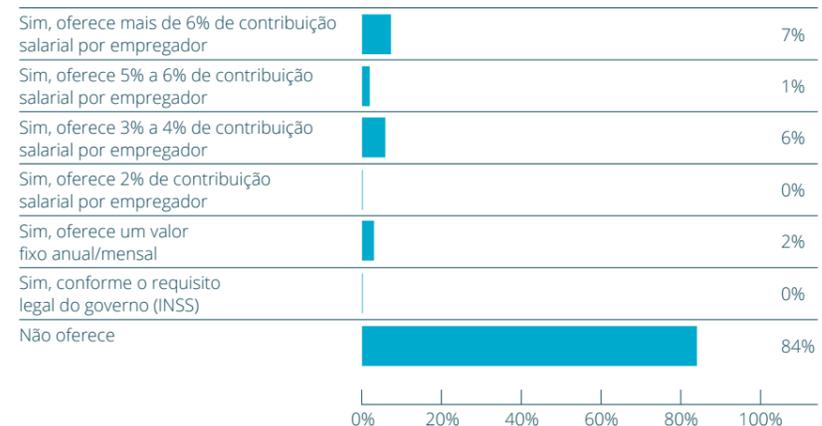
66% das organizações participantes não têm Seguro de Vida, embora este seja considerado o 3º mais importante por parte dos colaboradores. Comparando este com o Seguro Funeral verificamos uma maior tendência por parte das organizações, principalmente no setor privado em oferecer este benefício aos seus colaboradores.



Fundo de Pensão e benefícios de longo prazo

Pode-se observar que os benefícios de longo prazo como o Fundo de Pensão e Seguro de Vida não são oferecidos por uma parcela significativa das organizações, apesar de serem benefícios financeiros de longo prazo bastante valorizados, principalmente, pelos colaboradores na fase de pré-aposentadoria.

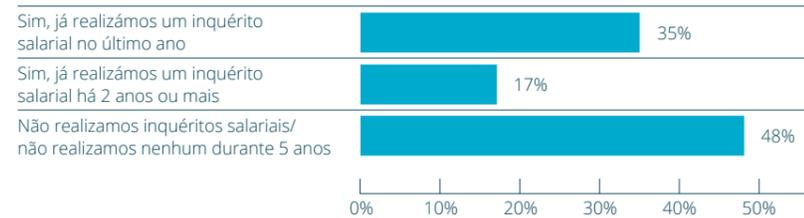
84% das organizações participantes não oferecem Fundo de Pensão complementar ao INSS aos seus colaboradores.



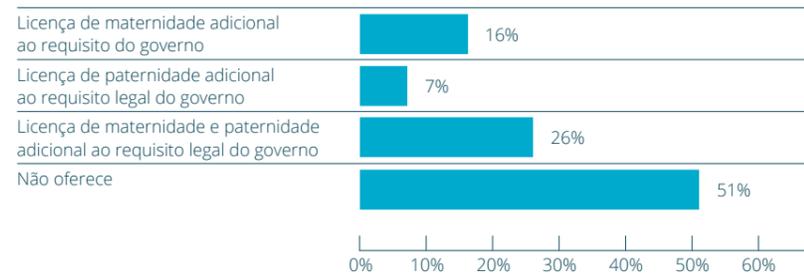
Pesquisa salarial

A prática de pesquisa salarial não tem sido comum em 48% das organizações participantes. 17% participam em pesquisa a cada 2 anos e 35% participaram de uma pesquisa salarial no último ano.



PESQUISA SALARIAL**Licença de maternidade/paternidade adicional ao estipulado por lei**

51% das organizações não oferecem qualquer benefício adicional de maternidade/paternidade. No entanto, observa-se uma tendência das organizações do que o oferecido por lei, conforme observamos no gráfico abaixo.

**LICENÇA DE MATERNIDADE/PATERNIDADE****Bem-estar, saúde física e mental como parte da estratégia de RH**

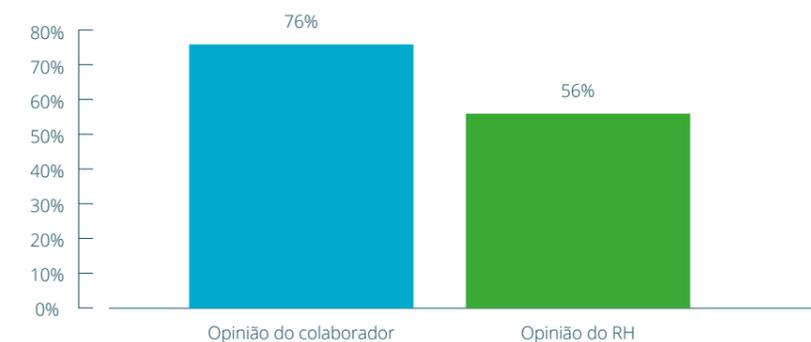
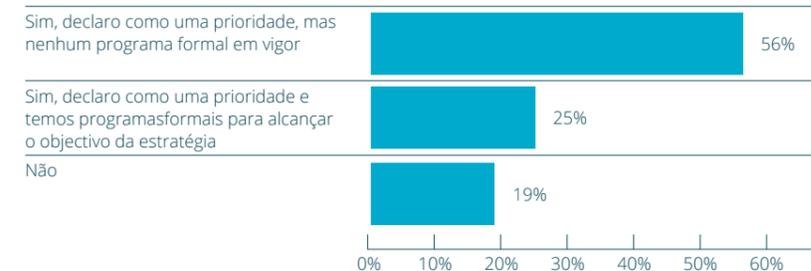
56% das organizações têm o bem-estar, a saúde física e mental como parte da estratégia de RH. No entanto, na opinião dos líderes de RH, embora seja declarado como uma prioridade, não há nenhum programa concreto. Esta mesma pergunta foi feita aos colaboradores, e 76% afirmam que embora esteja nas prioridades, não há qualquer programa concreto implementado.

A dificuldade de equilibrar bem-estar e ocupação profissional pode levar a diversos problemas de saúde. Esse desafio afeta milhares de indivíduos em todo o mundo, de forma que esta questão deverá fazer parte da estratégia de RH das organizações, não apenas nas intenções.

Embora relativamente fácil de definir como prioridade, implementar ações concretas nesta vertente tem sido um grande desafio para os

profissionais de RH. O que esta pesquisa mostra de forma bastante contundente é que estes também são os desafios para as organizações em Moçambique. A criação de um ambiente seguro e saudável, focado em incentivar a interação social, pode fazer toda a diferença nas organizações de forma que nem sempre é necessária uma linha de orçamento para cuidar dessa matéria. Uma liderança aberta e solidária, que promova a prática de falar sobre problemas assim que surgem, pode impedir que eles cheguem ao estágio de exigir tratamento médico ou psicológico entre os colaboradores.

Nos 2 gráficos que seguem podemos observar como este assunto está a ser tratado nas organizações em Moçambique que participaram desta pesquisa.



Os principais programas de melhoria da saúde física e mental implementados nas organizações que participaram desta pesquisa são os seguintes:

BEM-ESTAR, SAÚDE FÍSICA E MENTAL COMO PARTE DA ESTRATÉGIA DE RH**DECLARADO COMO PRIORIDADE, MAS SEM NENHUM PROGRAMA FORMAL IMPLEMENTADO**

- Aconselhamento sobre bem-estar
- Programas de incentivo à actividade física
- Programas de sensibilização para a tensão arterial
- Programa de controle do tabaco e controle de peso
- Controle de estresse; e
- Controle de doenças crônicas.

9.2 Carreira

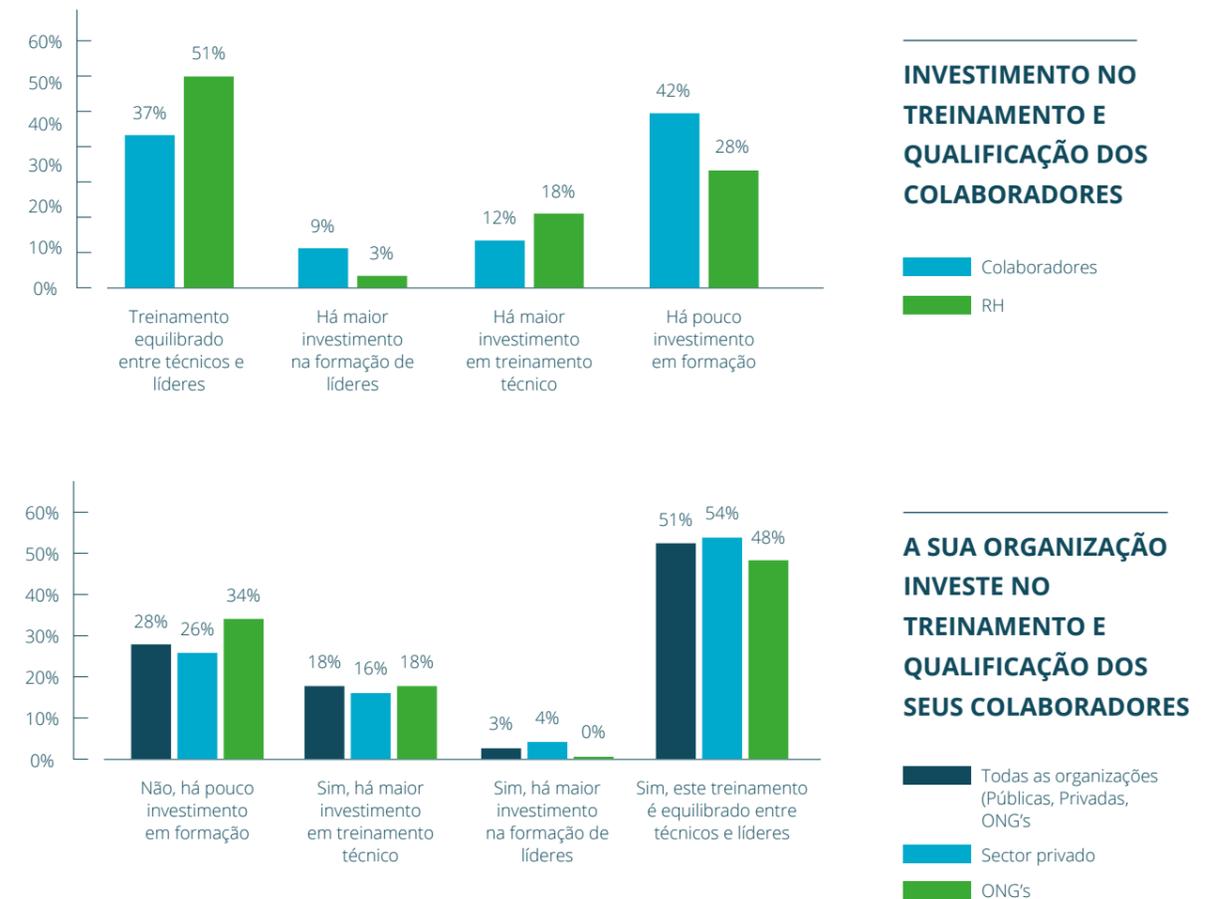
As organizações actualmente não podem prometer a seus colaboradores uma carreira vitalícia e nem um emprego permanente. O papel das organizações e das suas lideranças é ajudar o colaborador a gerir a sua carreira e crescer profissionalmente, fornecendo treinamento, progressão no trabalho e aumentando a responsabilidade. Este pilar da pesquisa foi construído com o objectivo de verificar em que medida as organizações criam este espaço para o crescimento profissional e que tipo de suporte é dado aos colaboradores para aprenderem, desenvolverem-se e buscarem por oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Uma das formas mais construtivas de desenvolvimento da carreira para o profissional é passar por desafios que contribuam para o aumento de responsabilidade de forma lógica por ajudar no desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais à medida que assume maiores responsabilidades.

Investimento em formação e treinamento

Na opinião de 51% dos gestores de RH o investimento em formação/treinamento é equilibrado entre líderes e técnicos e 28% afirmam que há pouco investimento em formação. Há maior investimento feito pelo sector privado do que pelas ONG's na formação técnica e de

liderança, conforme podemos verificar segundo gráfico abaixo. Esta pergunta foi feita também aos colaboradores e 42% afirmam que não há qualquer investimento em formação. Veja que há uma grande discrepância entre a opinião do RH e a percepção que os colaboradores têm sobre este investimento.

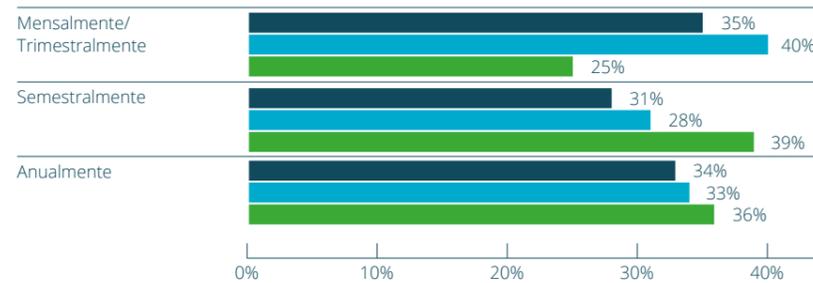


Gestores de linha e a avaliação da equipa

No geral os líderes de linhas têm conversas de avaliação de forma estruturada com a equipa trimestralmente o que demonstra uma boa prática de supervisão e desenvolvimento. O sector privado aparenta fazer este processo de forma mais regular do que as ONG's. Esta pergunta foi feita também para os colaboradores e os resultados são semelhantes ao respondido pelos líderes de RH.

COM QUE FREQUÊNCIA OS GESTORES DE LINHA TÊM DISCUSSÕES FORMAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM A EQUIPA

Todas as organizações (Públicas, Privadas, ONG's)
Sector privado
ONG's



Os líderes se comunicam de forma eficaz?

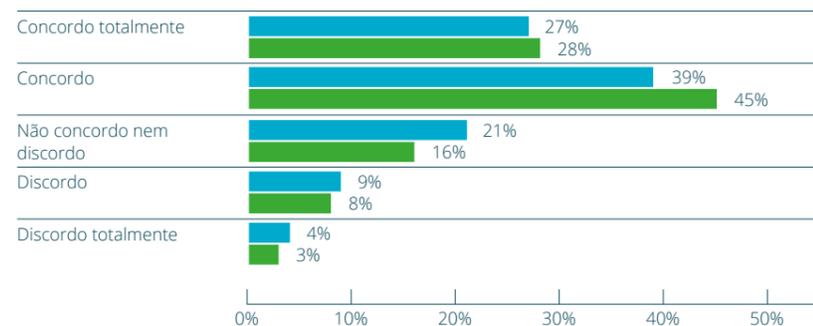
73% dos líderes de RH acreditam que a comunicação entre gestores e colaboradores é eficaz. Feita mesma pergunta aos colaboradores, apenas 66% confirmam esta premissa.

Por outro lado 13%, dos colaboradores afirmam que a comunicação não é eficaz e 21% são neutros sobre este assunto o que permite-nos tirar algumas possíveis ilações, tais como:

- Cerca de 34% dos colaboradores não consideram a comunicação eficaz;
- Os líderes de RH podem estar tendo uma visão enviesada sobre o assunto;
- Apenas 28% (gestores de RH) e 27% dos colaboradores estão seguros de que a comunicação entre gestores e colaboradores é eficaz.

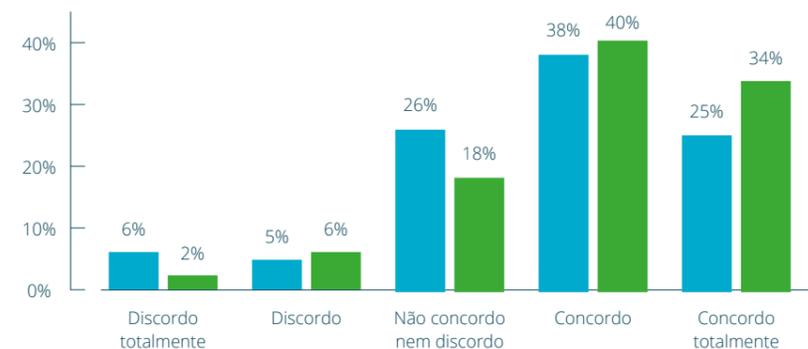
REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES RELATIVA À COMUNICAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E OS COLABORADORES

Colaboradores
RH



Os líderes estão aptos para resolver questões de conflitos

De acordo com os colaboradores 37% dos líderes da organização não estão preparados para resolver conflitos com respeito pela equipa e com rapidez. Este número diverge da opinião dos líderes de RH que consideram que apenas 26% dos líderes das organizações não tem habilidades para a resolução de conflitos.

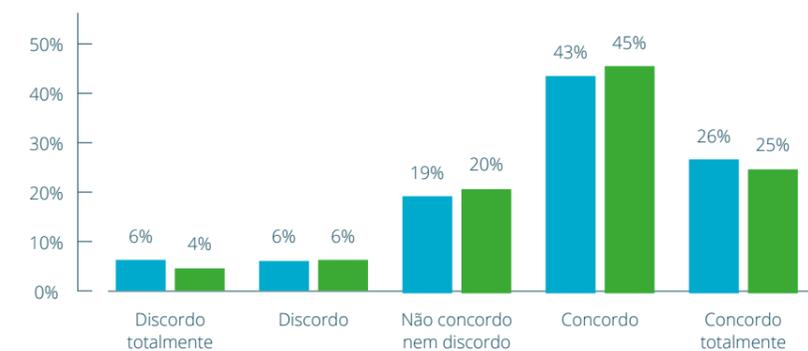


OS LÍDERES ESTÃO APTOS A RESOLVER CONFLITOS COM RESPEITO E RAPIDEZ

Colaboradores
RH

Os líderes estão preparados para dar feedback positivo e construtivo

O resultado apresentado para esta pergunta, é bastante equilibrado em relação ao que pensa os colaboradores e o os líderes de RH onde 70% dos líderes de RH afirmam que os líderes estão preparados para dar feedback positivo e 69% dos colaboradores pensam o mesmo.



OS LÍDERES ESTÃO PREPARADOS PARA DAR FEEDBACK POSITIVO E CONSTRUTIVO

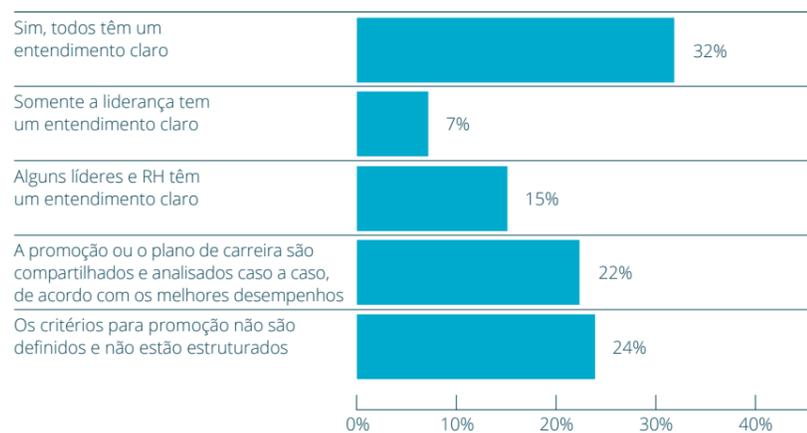
Colaboradores
RH



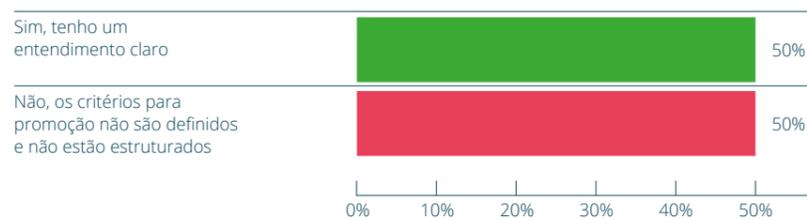
As promoções e movimento de carreira são claros e estruturados

24% dos líderes de RH das organizações participantes não têm um programa de promoção claro e estruturado. 22% afirmam que os planos de promoção e carreira são compartilhados e analisados de forma subjectiva caso a caso. Perguntado aos colaboradores, 50% afirmam que os critérios de promoção e carreira não são definidos e não estão estruturados.

LÍDERES DE RH



COLABORADORES



Os jovens talentos são desafiados com novos projectos

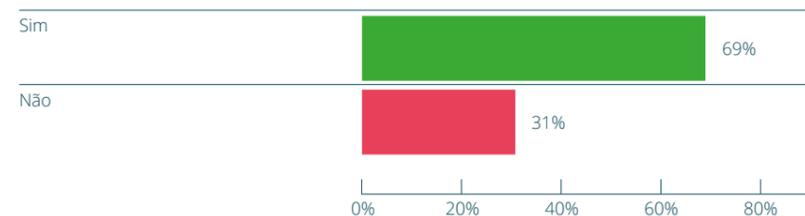
52% dos líderes de RH afirmam que os líderes têm por filosofia desafiar os colaboradores com novos projectos. Esse dado é confirmado pelos colaboradores onde 54% afirmam o mesmo que os líderes de RH.

OS JOVENS TALENTOS SÃO DESAFIADOS COM NOVOS PROJECTOS



Desempenho alinhado com a promoção e carreira

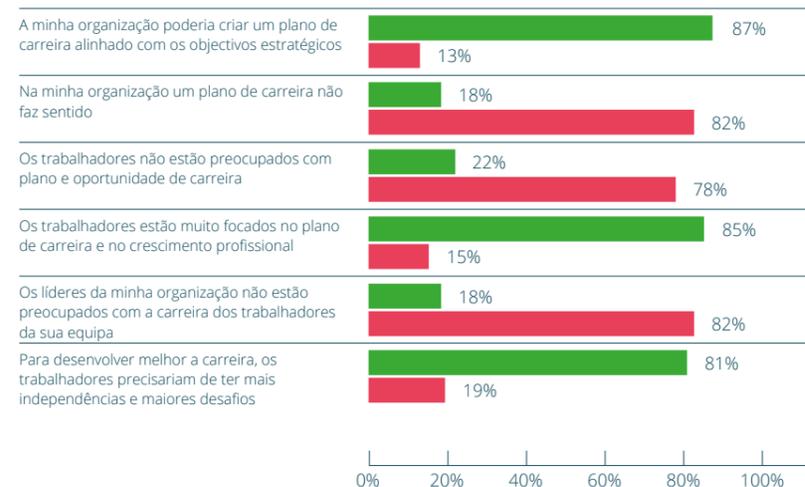
69% dos líderes de RH acham que durante as discussões anuais de aumento salarial o mérito e o desempenho são discutidos por forma a que o colaborador entenda como a sua produção (entrega) se correlaciona com a remuneração. Essa mesma pergunta foi feita aos colaboradores e apenas 55% confirmam positivamente a questão. A diferença entre a resposta dos colaboradores e dos líderes de RH é de 14%.



DESEMPENHO ALINHADO COM A PROMOÇÃO E CARREIRA

Plano de carreira

No gráfico abaixo podemos verificar a importância da carreira profissional na perspectiva dos líderes de RH. 87% acham que a organização poderia criar um plano de carreira alinhado com a estratégia da organização. 82% acham que um plano de carreira faz total sentido para a organização. Somente 18% acha que os líderes não estão preocupados com a carreira dos membros das equipas e 81% acreditam que os colaboradores precisam de mais independência e de maiores desafios para desenvolver a carreira.



PLANO DE CARREIRA

Sim (verde)
Não (vermelho)

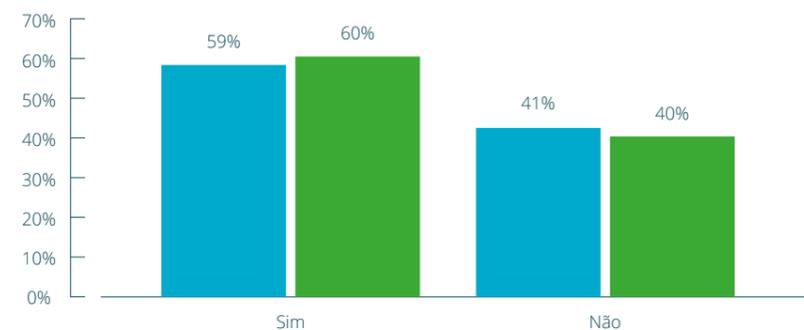


Nível de satisfação com o planeamento de carreira

O planeamento de carreira poderá constituir um dos maiores desafios para as organizações participantes. No gráfico abaixo podemos verificar que 40% dos colaboradores e 41% dos gestores de RH não estão satisfeitos com os modelos de carreira implementados pela organização.

NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O PLANEAMENTO E A OPORTUNIDADE DE CARREIRA

Colaboradores
RH



9.3 Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho afecta o humor, a motivação, a saúde mental e o desempenho dos colaboradores de uma organização. Se os profissionais tiverem um ambiente de trabalho sombrio e hostil, sem alegria e conforto, provavelmente não terão confiança ou satisfação no trabalho suficientes para falar de suas preocupações ou dar o seu melhor para a organização. É por isso que criar um ambiente de trabalho positivo é fundamental para o sucesso de qualquer organização que se diz moderna e queira ter melhores talentos entre o seu quadro de pessoal.

A construção de um ambiente de trabalho saudável deve ser uma das prioridades dos líderes das organizações e dos gestores do capital humano. Os motivos são muitos e incontestáveis. Há vários estudos que apontam que pessoas felizes são mais produtivas, vendem mais e são mais criativas.

Cuidar do ambiente de trabalho melhora a produtividade, ajuda a reter talentos e o mais importante: faz bem para a saúde mental da organização como um todo. Há alguns aspectos que nos ajudam a cuidar do ambiente de trabalho, nomeadamente:

Boa organização do trabalho

A sensação de desordem, até de caos, gera muita insegurança e sensação de ineficiência. Pelo contrário, a organização do trabalho em torno de uma estratégia clara, onde cada membro da equipa conhece as suas funções e objectivos, contribui para um bom ambiente de trabalho. Assim, melhores resultados são alcançados em menos tempo e os colaboradores podem cooperar uns com os outros de maneira mais ordenada.

Liderança saudável

A gestão adequada das relações entre os diferentes níveis hierárquicos não se baseia apenas em ter autoridade, mas também em ser autoridade. Portanto, uma liderança autêntica, coerente e ética é essencial para gerar um clima de confiança no qual os colaboradores sintam que suas necessidades são atendidas e que a organização é uma aliada no processo de crescimento profissional dos seus membros.

Alto nível de coesão da equipe

As interações entre colegas de trabalho são essenciais para cuidar do ambiente de trabalho. Para isso, não devem se basear apenas em algo inevitável como a interdependência. É desejável que também incluam vínculo emocional positivo. Quando os colaboradores não sentem que é um castigo ter de se aguentar, mas trabalhar juntos é algo agradável é que um ambiente de trabalho saudável é realmente construído.

Atmosfera física e ergonomia

Luz, temperatura, decoração, ruído, layout do escritório, qualidade ergonômica das mesas e cadeiras, tamanho do escritório... Todos esses factores contribuem para um bom ambiente de trabalho, pois influenciam no conforto, na concentração e nas interações. Portanto, afetam as emoções vivenciadas pelos colaboradores, a criatividade que podem desenvolver e, em última análise, a qualidade do desempenho.



Segurança física

Os colaboradores devem perceber que o ambiente de trabalho não coloca em risco sua vulnerabilidade física. Além da prevenção padrão de riscos ocupacionais, é preciso agora ter em mente que uma organização não pode de forma alguma pretender unir presença, saúde e pandemia, mas tomando as medidas preventivas necessárias, claro, conscientizando os colaboradores de que o espaço de trabalho é seguro e sem ameaças.

Segurança psicológica

Tal como acontece com os riscos físicos, é também importante prevenir os riscos psicológicos: o colaborador deve considerar que a organização não é uma ameaça ao seu bem-estar pessoal.

Falamos muito sobre a prevenção da ansiedade, estresse e síndrome de burnout, e precisamos continuar a fazê-lo. No entanto, prestamos atenção suficiente a factores como o respeito, a diversidade e a prevenção de atitudes sexistas ou xenófobas? Esses são apenas alguns exemplos de questões que podem passar despercebidas, mas têm um impacto significativo sobre se nos sentimos à vontade em uma organização.

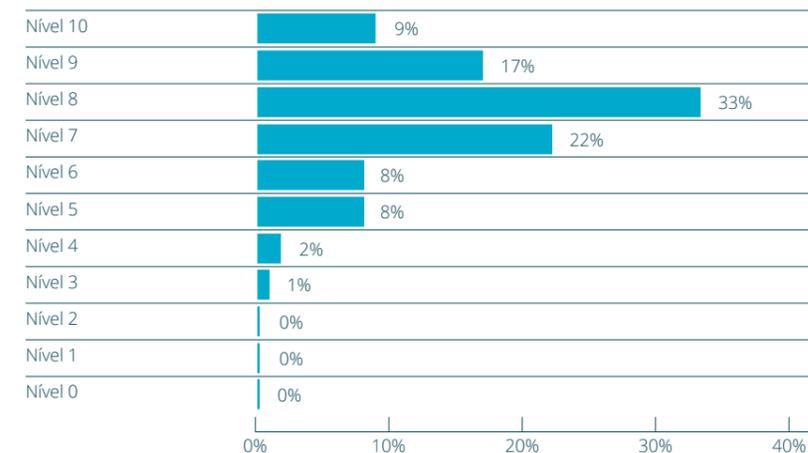
Em suma, um ambiente de trabalho favorável é responsabilidade de todos em uma organização. No entanto, diretores, gestores e líderes de recursos humanos têm um poder especial para incentivá-lo.

A presente pesquisa foi construída tendo como base os aspectos apresentados acima, de uma forma resumida.

Comprometimento dos colaboradores

33% dos líderes de RH acreditam que o comprometimento dos colaboradores esteja no nível 8, numa escala de 0 a 10, sendo 10 o valor máximo.

COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES



Segurança psicológica e inclusão

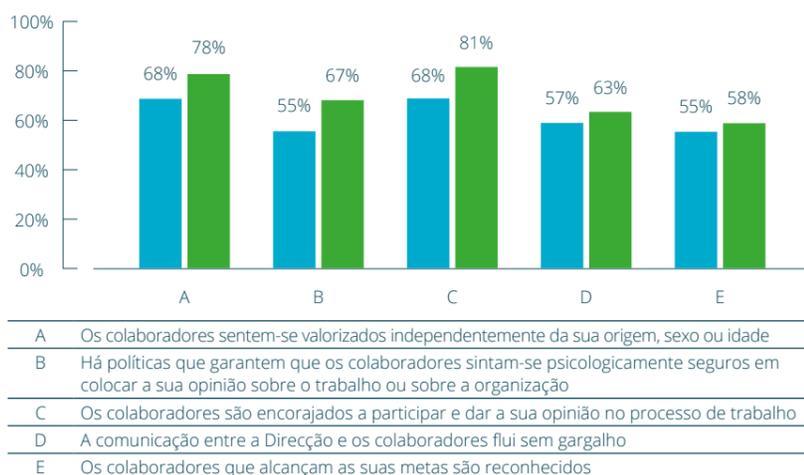
78% dos líderes de RH acreditam que os colaboradores se sentem valorizados e seguros, independentemente da sua origem, sexo ou idade. No entanto, o desvio com o que pensa os colaboradores é de 10% sobre a mesma pergunta. Em relação à existência de políticas que garantem que os colaboradores se sintam psicologicamente seguros dentro da organização, o desvio é de 12%, conforme podemos verificar nos gráficos abaixo. O desvio maior (13%) está na questão onde os colaboradores são encorajados a participarem e a darem opinião sobre o processo de trabalho.

Verifica-se, em alguns casos que os colaboradores parecem ser mais otimistas do que os gestores de RH



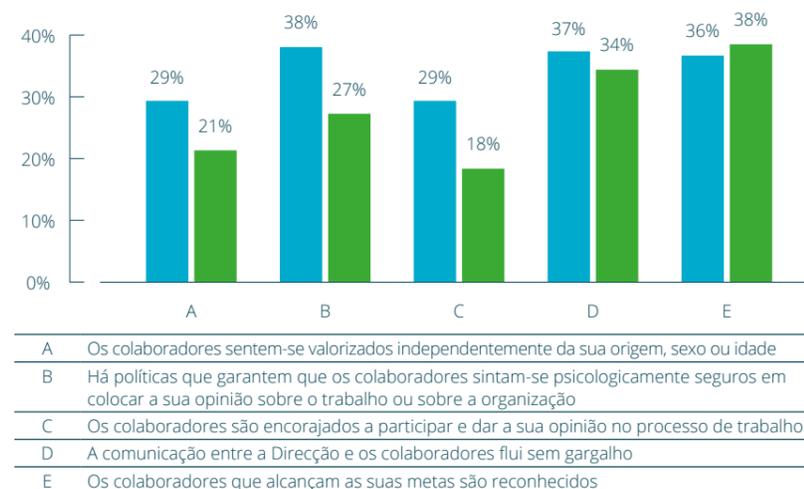
SEGURANÇA PSICOLÓGICA E INCLUSÃO: SEMPRE

Colaboradores
RH



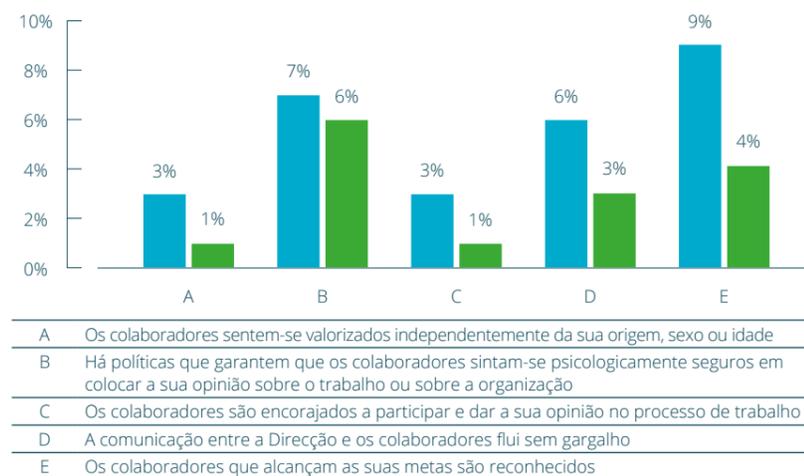
SEGURANÇA PSICOLÓGICA E INCLUSÃO: ÀS VEZES

Colaboradores
RH

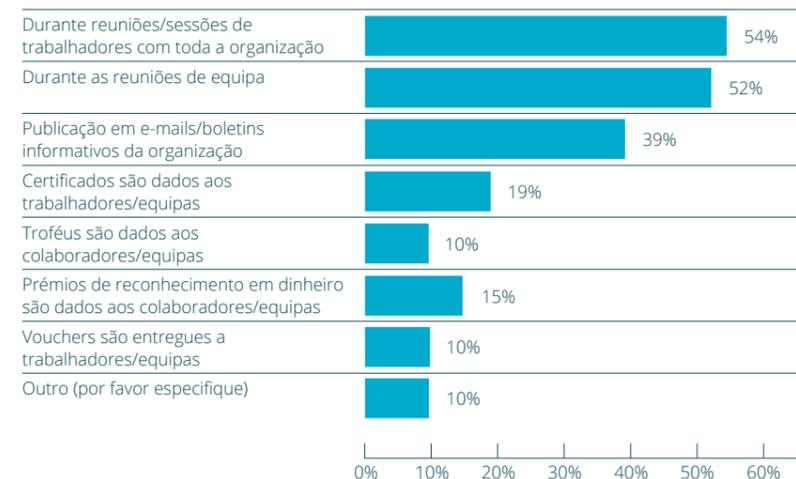


SEGURANÇA PSICOLÓGICA E INCLUSÃO: NUNCA

Colaboradores
RH

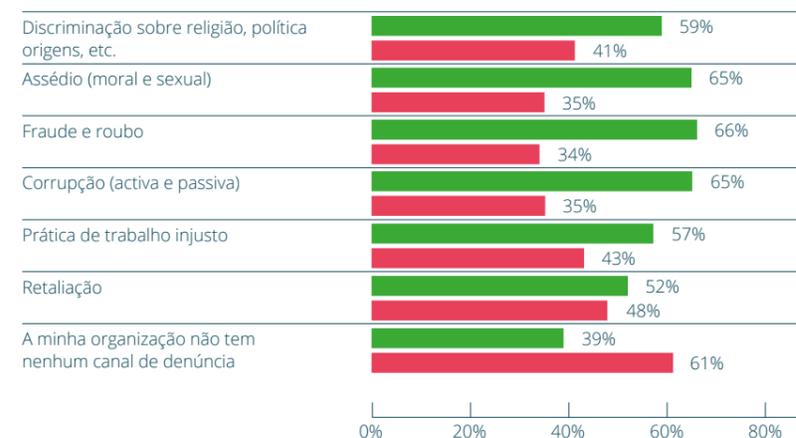


COMO A ORGANIZAÇÃO CELEBRA OS PEQUENOS SUCESSOS



Como a organização celebra os pequenos sucessos

As celebrações de pequenos sucessos dentro de uma organização fazem parte do processo de construção e coesão das equipas.



Canal anônimo para levantamento de questões

39% das organizações participantes não têm qualquer canal que funcione de forma anónima onde os colaboradores possam levantar uma preocupação quando não estiverem à vontade para discutir com o RH ou com outras lideranças. Na pesquisa de 2021 eram 37% das organizações participantes, que não possuíam qualquer canal de denúncia, linha verde ou outro que permita que qualquer tipo de assédio (moral ou sexual), qualquer situação de injustiça ou más praticas de emprego sejam denunciadas.

CANAL ANÔNIMO PARA LEVANTAMENTO DE QUESTÕES

Sim
Não

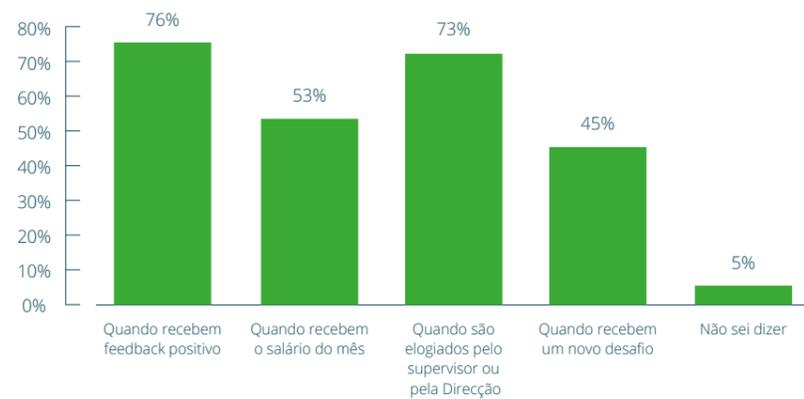
Felicidade no local de trabalho

Momento em que se sente feliz

Para 76% dos líderes de RH, os colaboradores sentem-se realmente felizes quando recebem um feedback positivo. Para os colaboradores apenas 44%. 73% dos líderes de RH acreditam também que o segundo aspecto que deixa o colaborador feliz é o elogio feito pelo supervisor ou pela Direcção, mas para os colaboradores, é quando este recebe um novo desafio de trabalho.

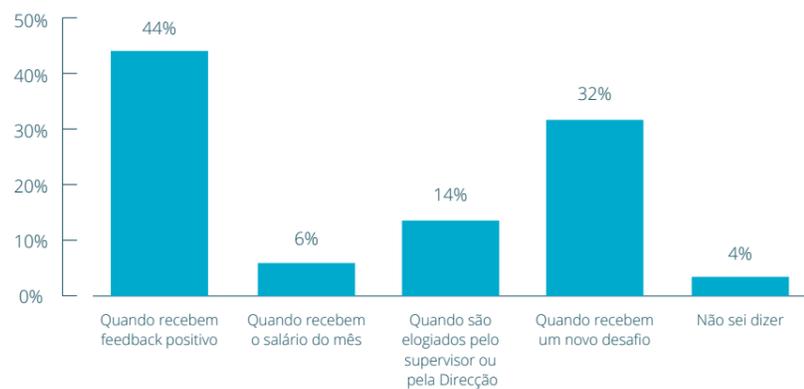
MOMENTO EM QUE SE SENTE FELIZ

RH



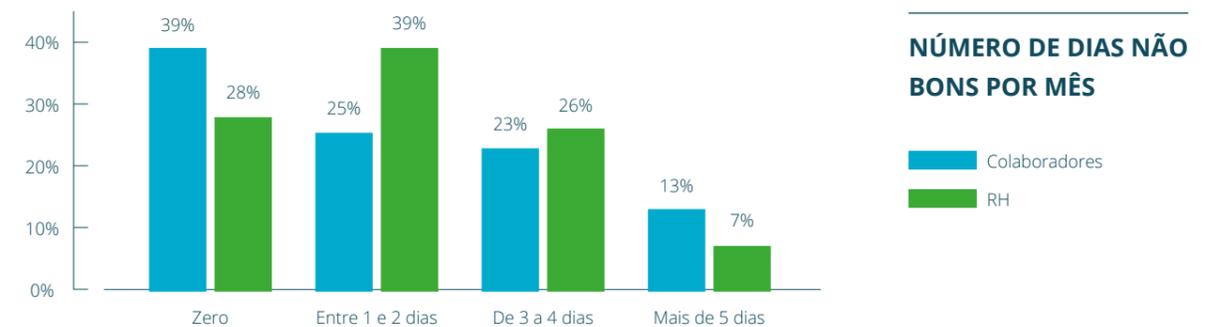
MOMENTO EM QUE SE SENTE FELIZ

Colaboradores



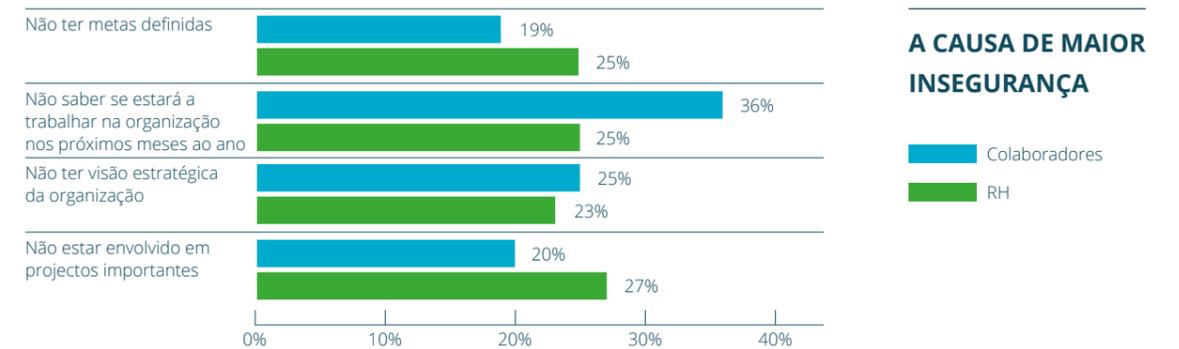
Número de dias não bons por mês

No gráfico abaixo apresentamos uma comparação do que traz a pesquisa, sobre o número de dias não bons por mês. Aparentemente os líderes de RH têm tido dias mais difíceis do que os colaboradores.



O que causa maior insegurança na organização

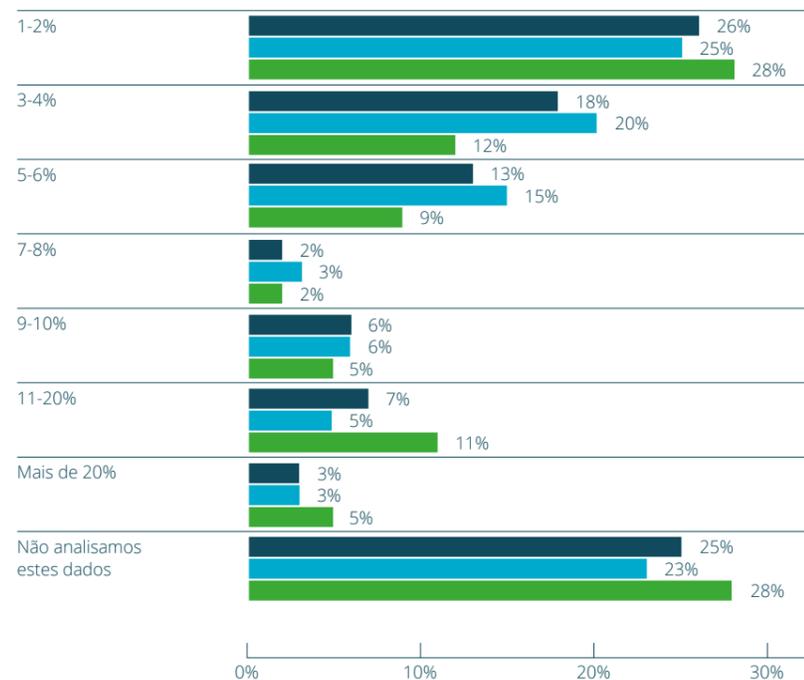
No gráfico abaixo apresentamos os aspectos que causam maior insegurança aos colaboradores das organizações participantes. A mesma pergunta foi partilhada entre colaboradores e líderes de RH. A opinião, embora relativamente consistente, diverge naquilo que é a maior preocupação por parte dos colaboradores.



Turnover

O "turnover" nesta pesquisa é entendido como a taxa de rotatividade de colaboradores: entrada e saída.

26% das organizações participantes têm turnover anual entre 1-2%; 18% têm turnover entre 3-4%; 21% têm turnover entre 5-10% e 25% não fazem qualquer controle de turnover.



64% das organizações costumam entrevistar os colaboradores que deixam a organização. 36% não têm esta prática como um processo de gestão de RH. De salientar que a organização preocupada com a melhoria contínua na gestão de pessoas deve procurar saber as razões da perda de seu pessoal treinado.



9.4 Cultura

A cultura organizacional refere-se à missão, objectivos, expectativas e valores de uma organização que orientam os seus colaboradores. As organizações com uma cultura organizacional saudável tendem a ser mais bem-sucedidas do que as organizações menos estruturadas porque possuem sistemas que promovem o desempenho, a produtividade e o engajamento do seu capital humano. Ter uma forte cultura organizacional motiva todos líderes e colaboradores a darem o seu melhor por forma a que a organização alcance os seus objectivos.

Uma organização que possui uma cultura organizacional saudável é movida por propósito e expectativas claras. Isso motiva e inspira os colaboradores a se envolverem mais em seus deveres de trabalho e nas interações com os outros. Também leva a altos níveis de engajamento da força de trabalho, o que impulsiona a produtividade. Ter uma forte conexão com uma organização e seu pessoal cria uma atmosfera de positividade que é difícil de ignorar.

As pessoas que se sentem valorizadas e respeitadas em uma organização têm menos probabilidade de deixá-la. É por isso que é essencial que as marcas promovam uma cultura organizacional vencedora que apoie seus valores fundamentais e sua declaração de missão. Profissionais felizes significam menos rotatividade, o que economiza tempo e dinheiro com processo de contratação. As organizações que alcançam uma cultura forte devem tomar medidas para mantê-la e melhorá-la.

A cultura de uma organização representa a sua imagem pública e a sua reputação. As pessoas fazem suposições sobre os negócios com base em suas interações dentro e fora das organizações. Se ela carece na cultura organizacional ou tem uma imagem fraca, os clientes podem hesitar em fazer negócios com qualquer pessoa associada à marca. As organizações com uma identidade de marca forte tendem a atrair melhores candidatos e bons negócios/projectos.

Finalmente, a cultura organizacional ajuda a melhorar os fluxos de trabalho e orienta o processo de tomada de decisão. Também ajuda as equipas a superar as barreiras da ambiguidade. Ter uma cultura clara que unifica os colaboradores e promove estruturas de trabalho organizadas ajuda as pessoas a trabalharem juntas e com propósito.

QUAL É A TAXA DE "TURNOVER" ANUAL DA SUA ORGANIZAÇÃO



OS COLABORADORES QUE PEDEM DEMISSÃO SÃO CONVIDADOS A FAZER UMA ENTREVISTA DE SAÍDA



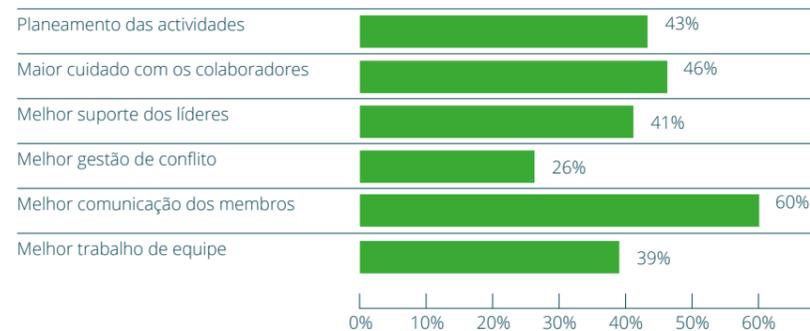
Para nós da equipa Tempus, os aspectos que consideramos importantes a serem considerados no fortalecimento da cultura organizacional são: (i) boa comunicação; (ii) diversidade da força de trabalho; (iii) ouvir as preocupações e as ideias dos colaboradores; (iv) encorajar o feedback entre todos respeitando os níveis hierárquicos; e (v) ser consistente. Ser consistente no esforço de liderança ajuda as pessoas a experimentar uma sensação de estabilidade. Depois que a estrutura organizacional estiver estabelecida, deve-se fazer o possível para manter os processos e procedimentos da organização de forma estandardizada. Tratar todos da mesma maneira profissional e evitar tratamento preferencial ajuda a criar uma cultura organizacional saudável. A Pesquisa Nacional de Benefícios e Gestão do Capital Humano, trata a cultura, tendo como pano de fundo os aspectos referidos acima.

Cultura do ambiente de trabalho saudável

O gráfico abaixo apresenta os aspectos que na opinião dos líderes de RH e dos colaboradores que responderam a pesquisa, merecem mais atenção por parte da gestão das organizações no que toca à cultura.

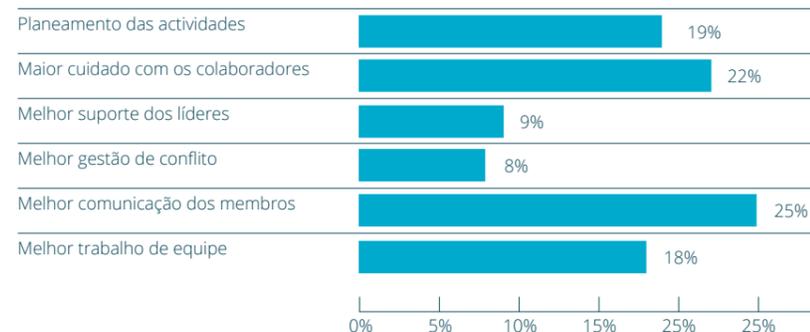
O QUE DEVE MERECER MAIS ATENÇÃO POR PARTE DA GESTÃO

RH



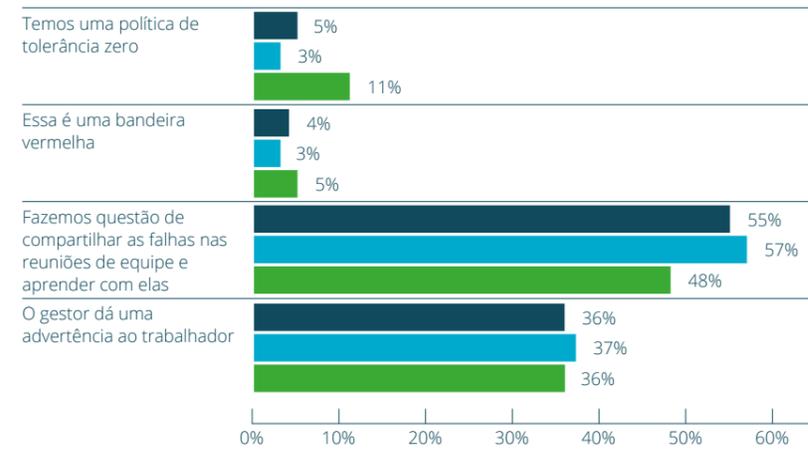
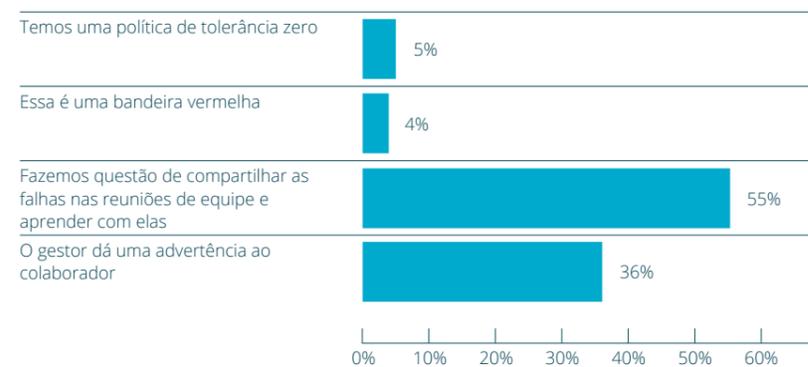
O QUE DEVE MERECER MAIS ATENÇÃO POR PARTE DA GESTÃO

Colaboradores



Como a organização lida com falhas e erros por parte dos colaboradores

A maioria (55%) das organizações participantes procuram usar as falhas como processo de aprendizagem e de desenvolvimento dos colaboradores. Nos dois gráficos abaixo podemos verificar como o assunto é tratado pelo sector privado e pelas ONG's.



COMO A ORGANIZAÇÃO LIDA COM FALHAS E ERROS POR PARTE DOS COLABORADORES

COMO A ORGANIZAÇÃO ABORDA AS FALHAS POR PARTE DOS COLABORADORES

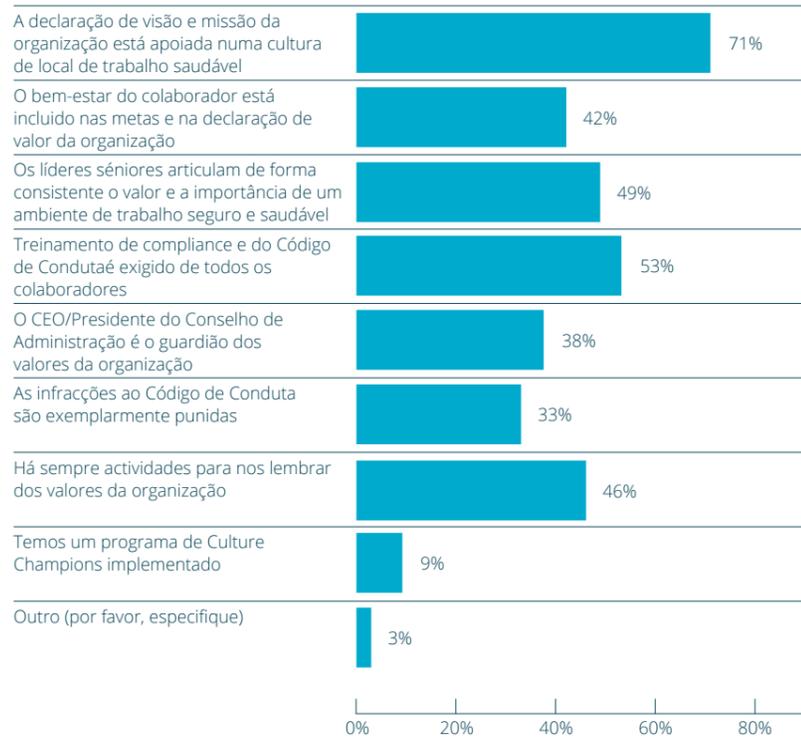
Todas as organizações (Públicas, Privadas, ONG's)
Sector privado
ONG's

De que forma a organização comunica seus valores

No mapa abaixo podemos verificar todas as formas que as organizações participantes comunicam os valores aos seus colaboradores.

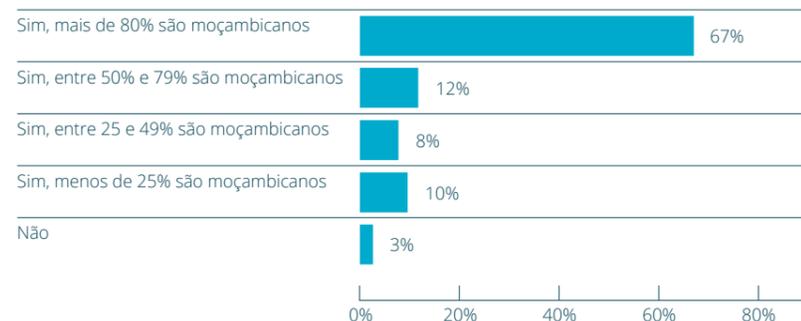


DE QUE FORMA A ORGANIZAÇÃO COMUNICA SEUS VALORES



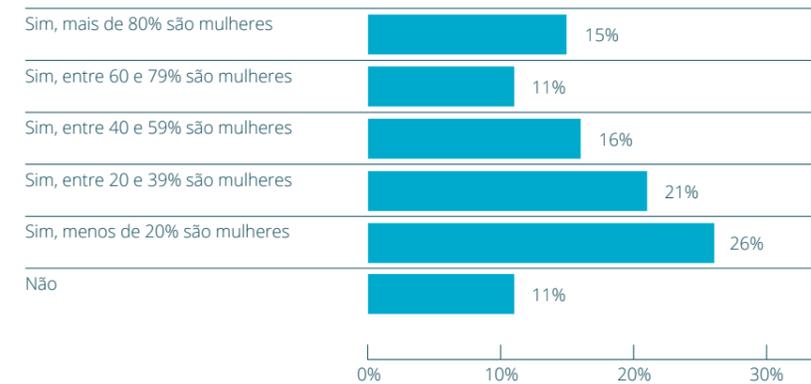
A equipa de liderança sénior inclui colaboradores de nacionalidade moçambicana?

67% da liderança sénior das organizações participantes são moçambicanos. Somente 10% têm menos de 25% de moçambicanos na liderança.



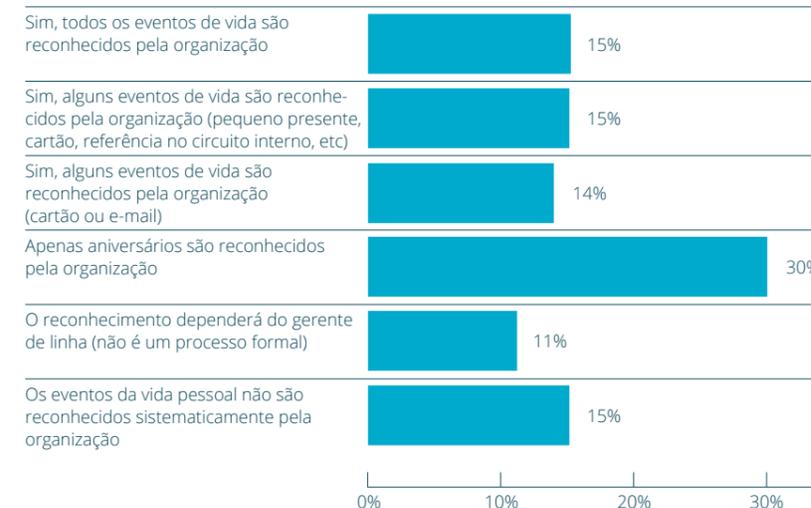
Inclusão - A equipa de liderança sénior inclui colaboradoras?

15% das organizações têm mais de 80% de mulheres em posições de liderança.



Os eventos da vida pessoal dos colaboradores (aniversários, casamento, nascimento de filhos) são celebrados pela organização?

Dos acontecimentos de vida do colaborador, apenas a comemoração do aniversário é um costume para maioria das organizações.



PERCENTAGEM DE COLABORADORES DO GÊNERO FEMININO NA LIDERANÇA SÊNIOR DAS ORGANIZAÇÕES

OS EVENTOS DA VIDA PESSOAL DOS COLABORADORES (ANIVERSÁRIOS, CASAMENTO, NASCIMENTO DE FILHOS) SÃO CELEBRADOS PELA ORGANIZAÇÃO

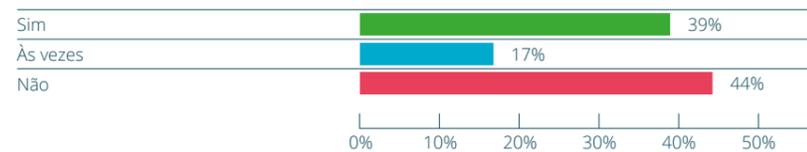


PERCENTAGEM DE COLABORADORES MOÇAMBICANOS NA LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO

Os prêmios por tempo de serviço são reconhecidos pela organização?

Apenas 39% das organizações oferecem algum tipo de prêmio ou reconhecimento aos colaboradores por tempo de serviço. 44% não faz qualquer programa ou evento de reconhecimento por tempo de serviço.

OS PRÊMIOS POR TEMPO DE SERVIÇO SÃO RECONHECIDOS PELA ORGANIZAÇÃO

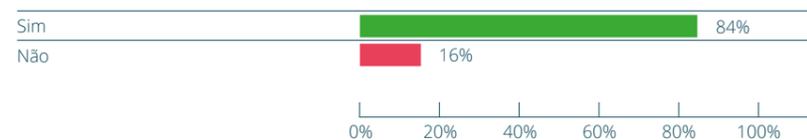


Encorajamento para correr riscos

Ter uma cultura de desafiar os colaboradores a correr riscos, no sentido de inovar e de trazer novas ideias é um bom termômetro da cultura organizacional. 84% das organizações participantes encorajam os seus colaboradores a correrem riscos para inovarem no seu dia-a-dia de trabalho.

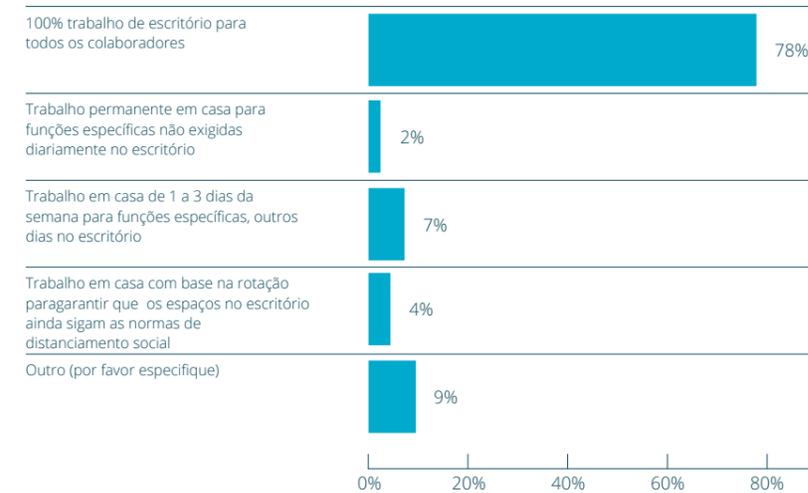
A organização encoraja os colaboradores a correrem riscos?

A ORGANIZAÇÃO ENCORAJA OS COLABORADORES A CORREREM RISCOS



Como é que está o regime de trabalho pós pandemia na organização

Observamos que o pós pandemia levou a maioria das organizações participantes a trazerem o pessoal de volta para o escritório. Apenas 22% continua em regime misto.



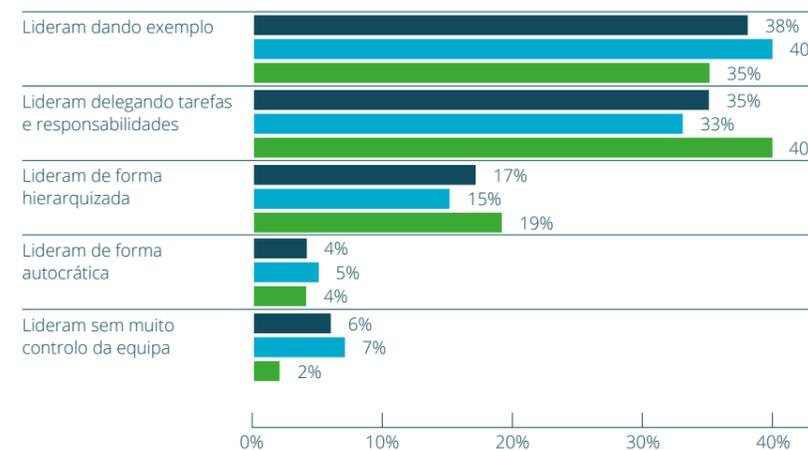
REGIME DE TRABALHO PÓS PANDEMIA NA ORGANIZAÇÃO

A organização tem o perfil de profissionais e de líderes que necessita hoje e que precisará no futuro

32% dos líderes de RH que responderam o questionário não estão seguros de que a organização tem os líderes que necessita para o presente e futuro. 68% acreditam que a organização possui os líderes de que necessita. No entanto, quando aprofundada a questão sobre a forma como lidera, a liderança baseada em exemplo, parece a que tem maior destaque. Nos dois gráficos abaixo podemos verificar como esta questão foi respondida pelas ONG's e pelo sector privado.



A ORGANIZAÇÃO TEM O PERFIL DE PROFISSIONAIS E DE LÍDERES QUE NECESSITA HOJE E QUE PRECISARÁ NO FUTURO



COMO OS LÍDERES ATUAM NA ORGANIZAÇÃO

■ Todas as organizações (Públicas, Privadas, ONG's)
■ Sector privado
■ ONG's



Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a todas as organizações participantes que colaboraram com a Tempus participando da pesquisa e permitindo que os seus colaboradores também pudessem responder ao questionário e dar uma valiosa contribuição para os resultados. Agradecemos também aos consultores que trabalharam neste projecto no aperfeiçoamento de resultados, respectivamente: Ana Herranz e Iraci Jane.

Os nossos sinceros agradecimentos a todos que participaram de forma directa ou indirecta neste projecto, incluindo os nossos parceiros/patrocinadores: Hollard Moçambique Companhia de Seguros, Sanlam Moçambique Companhia de Seguros SA, Camara de Comércio França-Moçambique, CTA, e Moz Parks e todos os que acreditaram que contribuiriam para a concretização deste projecto partilhando dúvidas que de muitas formas têm contribuído para a nossa aprendizagem e melhoria desta pesquisa. Destaque para Neusa Nhatsave do Standard Bank, Ana Fernandes da Coca-Cola, Adriano Cumbane da FGH e Luís Paulo da Plan Internacional.

- Direcção Técnica: Iraci Jane, Felipe Fabel, Santiago Herranz
- Gerente de Projectos: Vanessa Tavares
- Análise de dados: Ana Herranz e Iraci Jane
- Revisão de texto: Eugénio Magombe e Iraci Jane
- Tradução: Nádía Arlindo, Ana Herranz, Maria Farrell



GOVERNO E CTA REALIZAM CONFERÊNCIA ANUAL DO SECTOR PRIVADO COM TEMA VIRADO À INDUSTRIALIZAÇÃO

O Governo de Moçambique e a CTA realizam a XVIII Conferência Anual do Sector Privado – CASP, nos dias 21, 22 e 23 Junho de 2022, subordinada ao lema: “Transformação, Sustentabilidade e Inclusão para a Competitividade Industrial”. Este tema surge num contexto no qual o Governo, através do “Programa Nacional Industrializar Moçambique”, PRONAI, pretende edificar uma base industrial moderna com capilaridade competitiva, inclusiva e sustentável que permita, o aumento da produtividade e a diversificação produtiva e a melhoria da balança comercial. Estes desenvolvimentos acontecem num contexto, no qual, as oportunidades para financiamento de novos projectos, tecnologias e ideias que promovam a sustentabilidade tem sido, cada vez mais, abundantes, particularmente após o COP 27. Assim, a Conferência será em formato presencial e virtual e compreenderá três componentes, nomeadamente:



Na componente de promoção do Diálogo Público Privado, serão dissertados temas ligados ao clima de investimentos de Moçambique e reformas necessárias para a melhoria do ambiente de negócios.

FLUXOGRAMA DO CONCEITO DA CASP



+3000
Participantes/dia

+100
Expositores

+40
Oradores

Salas de Negócios:
Deals avaliados em
+990 milhões



UM "ONE STOP SHOP" ACESSÍVEL, INCLUSIVO E EFICAZ PARA OS PROFISSIONAIS DE RH, PARA ATRAIR, DESENVOLVER E RETER TALENTOS.



Para avaliação comparativa de Recursos Humanos

Utilização de dados para tomar melhores decisões de investimento no capital humano.

TEMPUS CORRETORES

Para Benefícios dos Colaboradores

Fornecer facilmente todos os seguros e serviços de colaboradores para criar um pacote atraente.

Nossas soluções orientadas por dados com vista a proporcionar excelência ao empregador e sucesso comercial



Para mostrar a sua excelência de RH

O seu caminho para a certificação do empregador de alta qualidade e evolução contínua.



Para suporte de RH personalizado

Uma grande variedade de serviços especializados de RH, tais como formação de liderança e eficácia de equipas

Ético, Profissional e fácil de lidar