



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

2021



# PESQUISA NACIONAL DE BENEFÍCIOS E GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

2021

A Pesquisa Nacional de Benefícios e Gestão de Capital Humano é uma iniciativa da Tempus Global Group, que decorreu entre Julho e Agosto de 2021, que reflecte, na sua edição inaugural, a perspectiva dos Líderes de Recursos Humanos.



**TEMPUS**  
GLOBAL GROUP



# ÍNDICE POR CAPÍTULOS

01   NOTAS PARA O LEITOR	04
02   CONTEXTUALIZAÇÃO	05
03   OBJECTIVO	06
04   METODOLOGIA	07
05   ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	08
06   ÁREAS DE FOCO DA PESQUISA	13
07   SOBRE A PROPOSTA DE VALOR AO TRABALHADOR	15
08   ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DA PESQUISA	20
8.1   COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS	20
8.2   CARREIRA	30
8.3   AMBIENTE DE TRABALHO	35
8.4   CULTURA	39
09   CONSIDERAÇÕES	42
10   AGRADECIMENTOS	43

# 1

## Notas para o leitor

Estimado leitor,

A Pesquisa Nacional de Benefícios e Gestão de Capital Humano é uma iniciativa da Tempus Global Group, que decorreu entre Julho e Agosto de 2021, que reflecte a perspectiva dos líderes de Recursos Humanos.

Com a chegada da nova geração no mercado de trabalho, vivemos uma era onde as prioridades dos profissionais, ao escolherem os seus empregos, mudaram. Para muitos, os benefícios oferecidos são tão ou mais importantes que o salário no momento de decidir para que organização querem trabalhar.

Estamos na era dos dados e da informação. Esta transformação é acelerada por organizações que dependem de mais dados e análises para impulsionar a tomada de decisões. As constantes transformações que nos rodeiam exigiram, portanto, uma mudança para uma tomada de decisão baseada em dados/factos.

Os profissionais, em muitos campos, incluindo o dos Recursos Humanos, ainda confiam frequentemente no instinto e na experiência para sustentar a tomada de decisões estratégicas.

Geralmente, estes profissionais com poder de decisão baseiam-se em dados de referência globais, pois dados específicos ou locais são difíceis de obter.

A partir desta necessidade do mercado, nasceu esta pesquisa, cujo relatório capta dados de referência a nível nacional.



# 2

## Contextualização

A Tempus Global Group é uma empresa que oferece uma abordagem holística a todos os clientes sobre os benefícios do trabalhador, estratégia e desenvolvimento de capital humano das organizações.

O núcleo da nossa estratégia consiste em ajudar os nossos clientes a cuidarem do seu pessoal. Os nossos produtos atendem às necessidades dos clientes com soluções inovadoras, bom atendimento e criatividade para cuidar das pessoas nas organizações.

Somos especialistas em pessoas e organizações, temos presença internacional e experiência consolidada de mercado. O nosso objectivo principal é apresentar soluções para a construção de organizações que inspiram, crescem e se superam por meio das pessoas.

Apoiamos os nossos clientes em todos os assuntos relacionados a benefícios para os colaboradores, pesquisas e desenvolvimento de pessoas. A nossa metodologia de trabalho é totalmente centrada no ser humano, de forma que os nossos produtos são ajustados às necessidades dos nossos clientes.

Em 2021, de certa forma impactado pela pandemia do Covid19, depois de ouvir os nossos clientes sobre as suas necessidades, decidimos fazer uma pesquisa nacional que nos permitisse ter uma visão mais aprofundada e mais abrangente do mercado em relação às práticas de benefícios, por forma a poder apoiar os nossos clientes com maior segurança. Portanto, esta pesquisa nasceu dessa necessidade do mercado: a de identificar, de uma forma mais sistematizada, como as organizações moçambicanas fazem a gestão dos seus benefícios e que tipo de benefícios têm sido importantes para o desenvolvimento do capital humano do país, bem como a forma como as organizações se posicionam em relação aos benefícios e à gestão do Capital Humano.

O questionário foi concebido pela Dra. Iraci Jane, actualmente Directora da área de Consultoria na Tempus Global Group, e tivemos o prazer de contar com contribuições da Dra. Telma Le Guen e Dra. Lee-Ann Dobrescu.

# 3

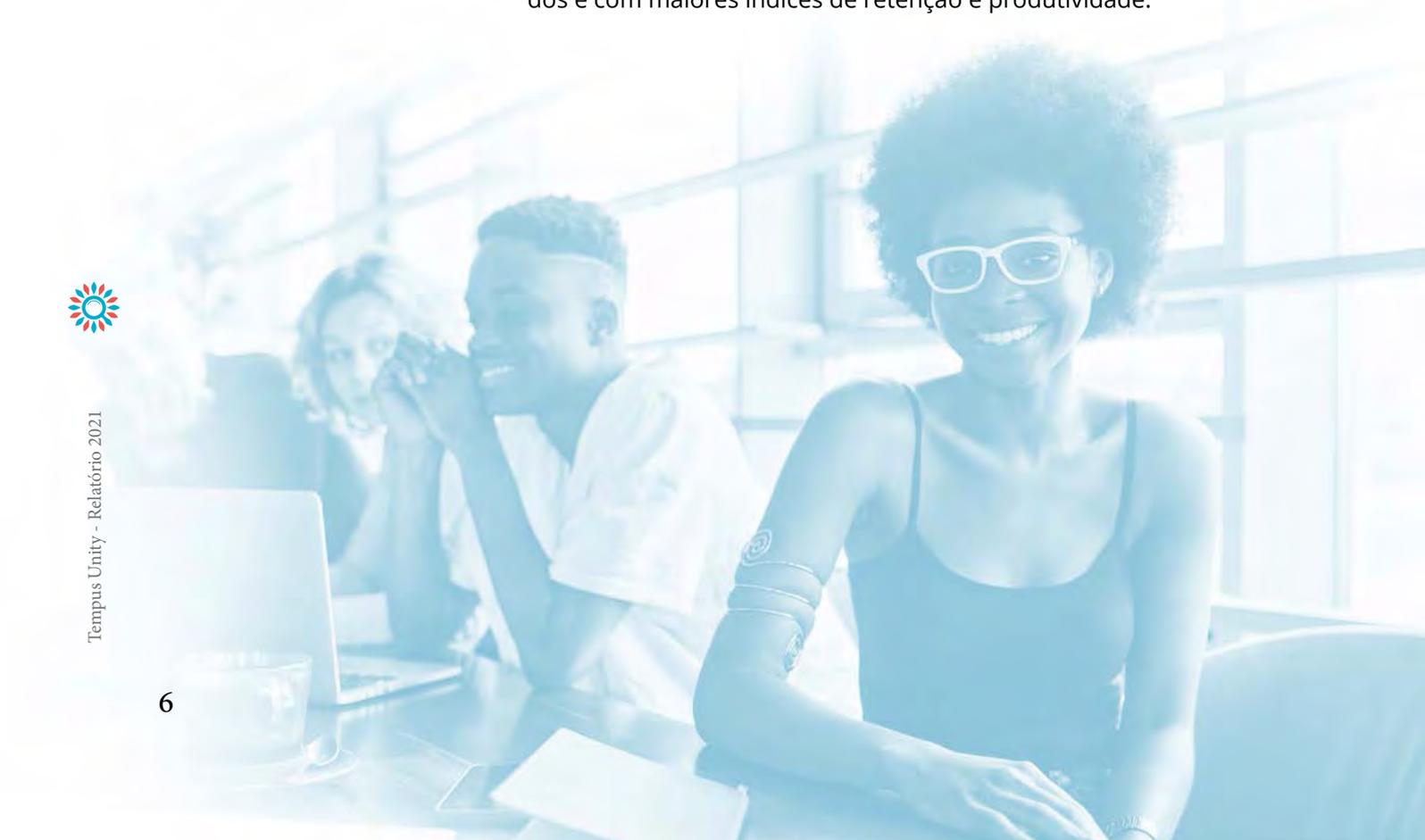
## Objectivo

Tornou-se fundamental saber o quanto o empregador é competitivo para atrair, reter e motivar talentos. Antes os profissionais precisavam das organizações, agora são as organizações que precisam de profissionais capacitados.

Esta pesquisa tem como objectivo principal, trazer uma visão mais ampla sobre as práticas de benefícios em Moçambique e ajudar aos profissionais de recursos humanos a fazer uma reflexão sobre a proposta de valor ao colaborador.

Os profissionais qualificados já se deram conta de que a pergunta “Por que é que eu quero trabalhar nesta organização?” é cada vez mais pertinente. Essa mudança na mentalidade impacta a relação do colaborador com a organização.

Acompanhando este pensamento, as organizações passam a investir em soluções estratégicas para reter os colaboradores e atrair os talentos do mercado. Uma das formas de fazer isso é apostar na marca como valor para os colaboradores por meio de benefícios para eles, no sentido de causar estímulos para que estes se sintam mais motivados e com maiores índices de retenção e produtividade.



# Metodologia

A pesquisa foi estruturada para avaliar a perspectiva dos líderes de recursos humanos e de negócio, na estratégia sobre benefícios e gestão do seu capital humano.

Esta é uma pesquisa qualitativa, que pretende apresentar uma visão de um ângulo de quem está, de certo modo, responsável pela estratégia de pessoas dentro das organizações.

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

- 
- **Compensação e Benefícios;**

---

  - **Ambiente de trabalho;**

---

  - **Carreira;**

---

  - **Cultura.**



# 5

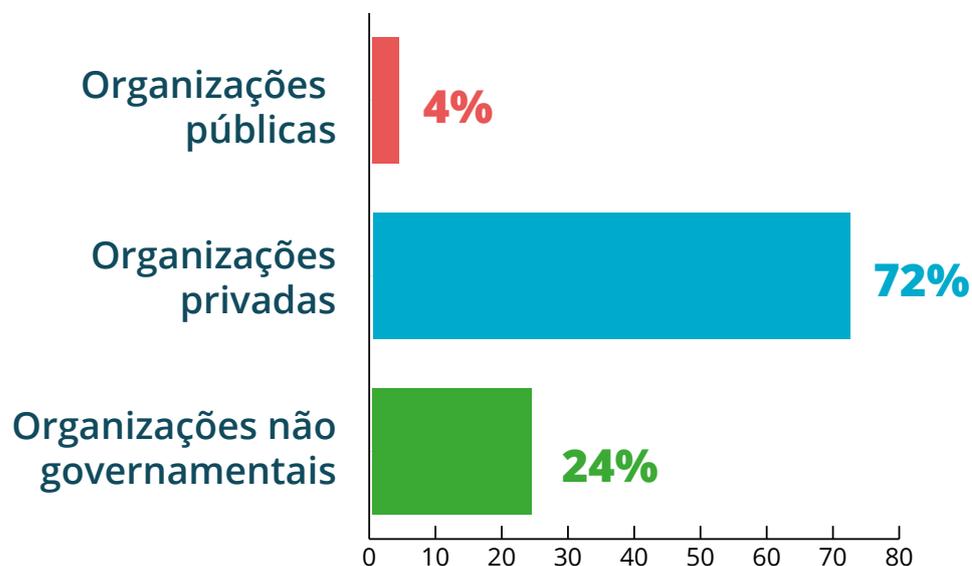
## Organizações Participantes

A edição inaugural teve a participação de 140 organizações dos sectores público, privado e organizações não governamentais que estão representadas em todo o território nacional.

Sendo respectivamente: 4% organizações públicas, 24% organizações não governamentais e os restantes 72% organizações privadas.

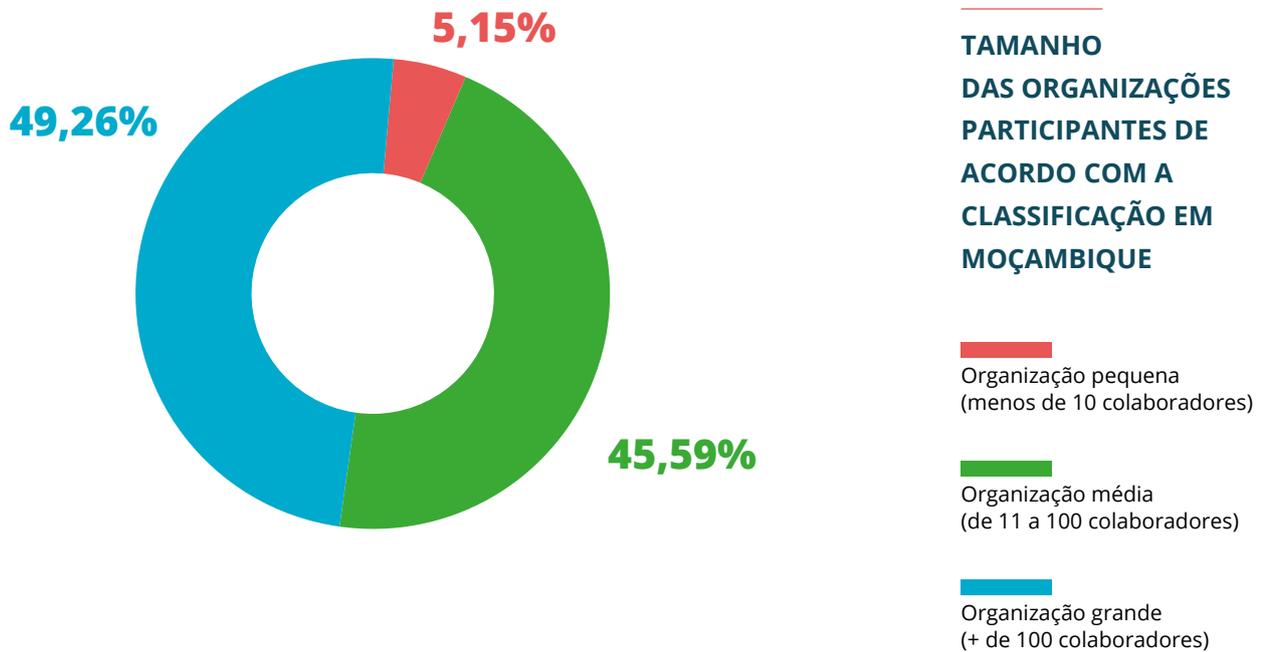
Contamos com a participação de organizações baseadas na maioria das províncias do país, com maior destaque para as Províncias de Maputo, Sofala, Inhambane e Tete. Não participou da pesquisa nenhuma organização baseada na Zambézia nem em Cabo Delgado, embora a maioria das organizações participantes da pesquisa tenha representações nessas 2 províncias.

### TIPO DE ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES



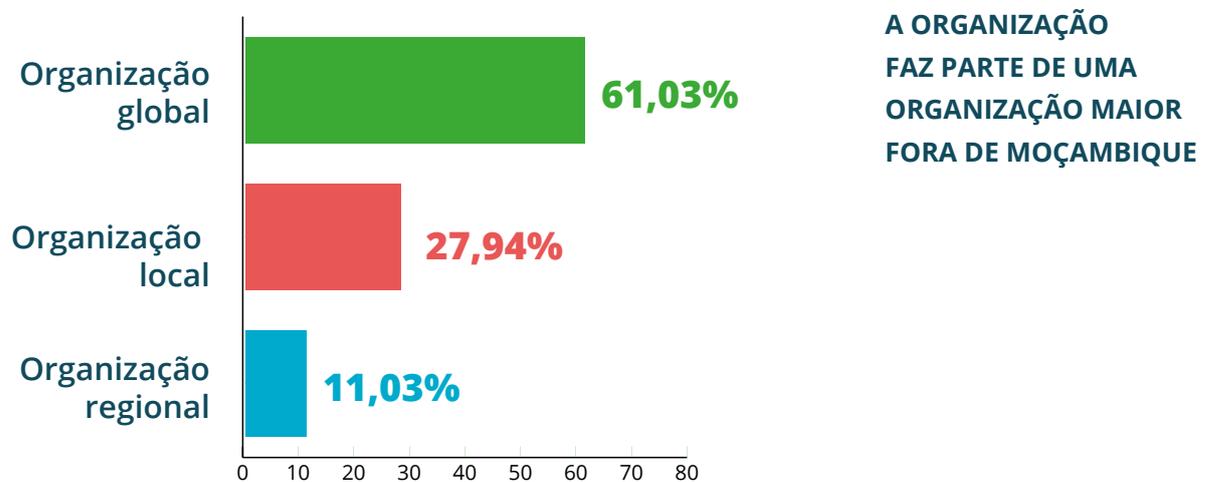
As organizações participantes representam diversos segmentos de negócios, nomeadamente: Serviços financeiros, Sector extractivo, FMCG, Logística, Telecomunicações e ONG's.





49,26% das organizações participantes têm mais de 100 colaboradores.

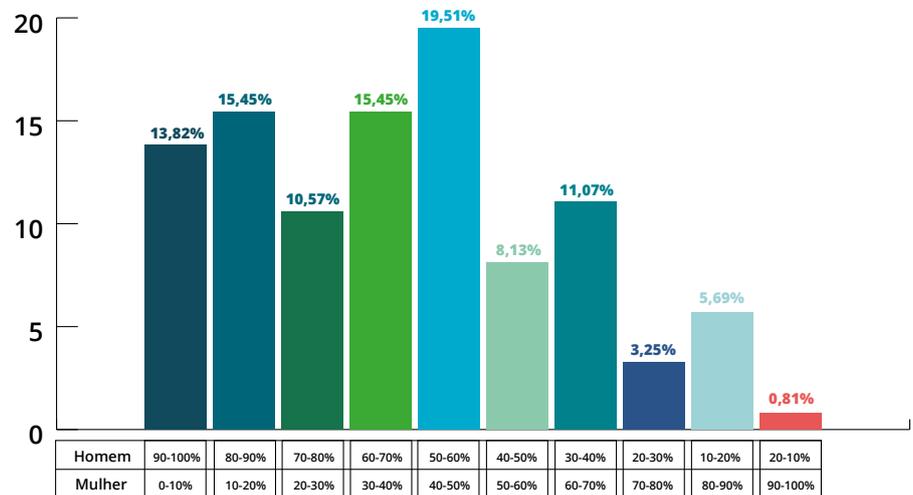
61,03% fazem parte de Organizações Globais baseadas fora de Moçambique, o que nos leva a concluir que a estratégia de gestão de pessoas das organizações participantes é, na maioria, desenhada fora do país e implementada localmente.



## O perfil da força de trabalho das organizações participantes

A maioria das organizações participantes tem a sua força de trabalho distribuída nos intervalos de 50-60% para homens e 40-50% para mulheres, o que demonstra um bom equilíbrio de inclusão feminina como parte da política de equilíbrio de gêneros dessas organizações. No entanto, 9,56% não fazem estatística com a intenção de manter o equilíbrio de gênero.

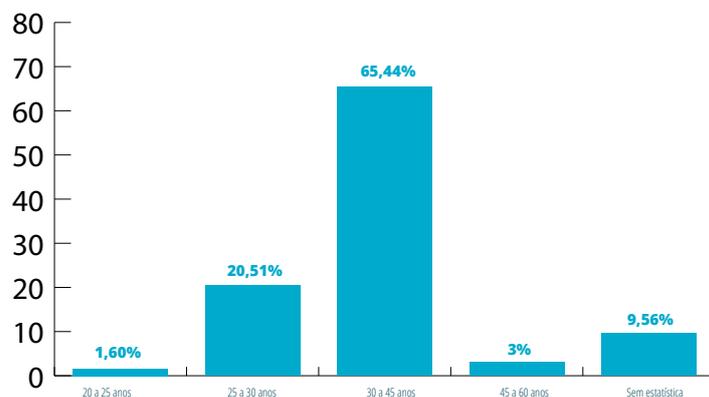
### PROPORÇÃO DE GÊNERO NA FORÇA DE TRABALHO



65,44% da força de trabalho das organizações participantes estão entre os 30 e 45 anos de idade. Este dado é interessante para analisar o tipo de benefícios que os profissionais buscam nesta idade. De acordo com a pesquisa, 9,56% das organizações não fazem qualquer tipo de estatística de gestão de pessoas.



### IDADE MÉDIA DA FORÇA DE TRABALHO

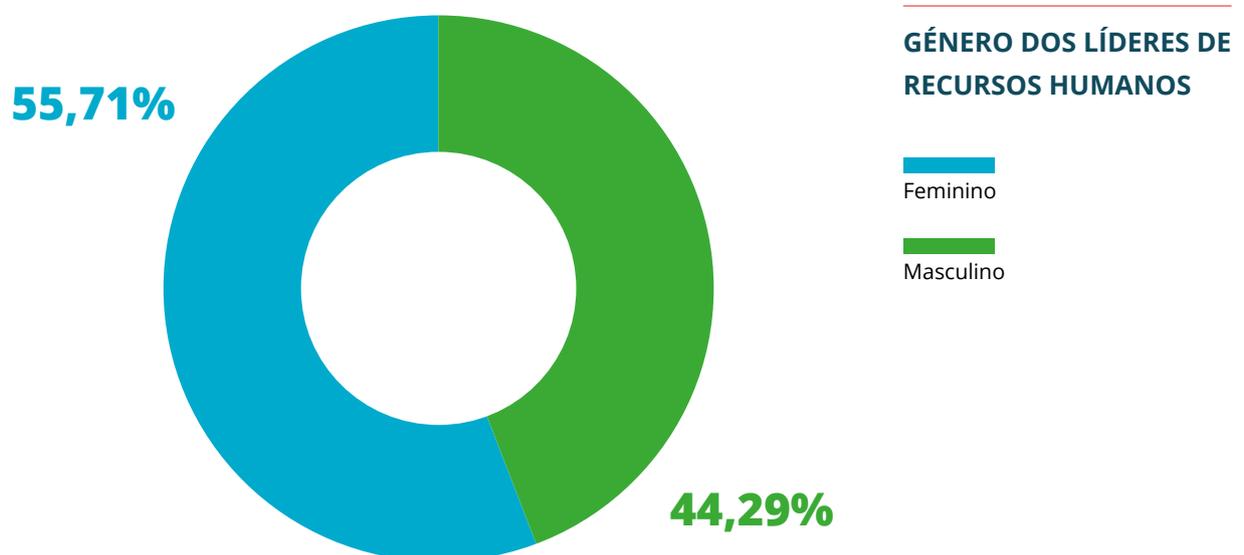


## Perfil dos líderes de RH que responderam à pesquisa

Os profissionais que participaram da pesquisa têm uma ampla experiência na área de Recursos Humanos. Ao redor de 45% possuem 10 anos ou mais de experiência na área, 1/3 dos profissionais possuem pelo menos 16 anos de experiência em RH, o que demonstra profissionais experientes, mas que devem já estar a pensar de forma estratégica no ciclo de reforma.

55,71% dos líderes de RH das organizações participantes da pesquisa são compostos por mulheres e 44,29% por homens, o que demonstra equilíbrio de gênero na amostra.

52,86% têm licenciatura e 7,86% bacharelato. Os restantes têm nível médio técnico.





A UNIHealth é uma marca propriedade da empresa Sociedade Moçambicana de Gestão de Planos de Saúde (SMGPS), que dedica-se à administração de planos de saúde, actuando em programas de bem-estar corporativos trazendo soluções a um nível nacional e internacional. Estes serviços têm como principal público-alvo, todo o tipo de entidades corporativas, privadas e públicas, de carácter comercial ou social que actuam no território moçambicano. Tendo como previsão a incorporação de soluções individuais para início de 2022, a UNIHealth pretende com o tempo aumentar o seu leque de serviços com rigor e profissionalismo para melhor servir a demanda crescente do mercado de saúde.

## Missão e Visão

É a nossa maior missão é garantir que o acesso a serviços de saúde seja feito em tempo real e que o produto oferecido por nós responda na totalidade aos anseios e necessidades de cada membro.

Ambicionamos desenvolver uma rede estável, ampla e funcional de provedores de serviços de saúde e, tornarmo-nos uma referência a nível nacional e internacional, na comercialização de planos de saúde e soluções médicas.

## Diferencial

Procuramos sempre as melhores opções de tratamento e propomo-nos a ouvir as opiniões sugestivas e construtivas dos nossos membros, com o objectivo de adaptarmo-nos às necessidades de cada um, e prover uma melhor assistência e cuidado à saúde dos mesmos.

Contamos com uma vantagem na flexibilidade de contratação de provedores de serviços de saúde, assim como na disposição de vitaminas, suplementos e serviços em ambulatório, 24h por dia, de modo a, garantir uma rotina de vida mais saudável a todos os nossos membros.

## Desafios

Uma nova era, novos desafios e novas prioridades.

Nos últimos tempos, tem-se notado em todas as faixas etárias, uma crescente preocupação com o estado da saúde individual. Consequentemente, elevando o interesse no investimento de soluções para salvaguardar esse bem precioso. Isso revela-se como uma acção muito positiva, pois, é um grande passo para a evolução da consciencialização das prioridades na vida humana.

Entretanto, embora seja um ponto positivo, existe um aspecto que tem sido desafiador na base que dita a boa ou má relação entre provedores de plano de saúde e os seus membros.

Saber fazer o uso do plano de saúde, é um requisito extremamente importante para uma boa relação entre o provedor do plano de saúde e o membro. O Membro tem que estar ciente que o plafond de cada benefício é anual, ou seja, deve ser bem administrado sob pena de não poder usufruir do benefício se algo de mais grave surgir ao longo do ano. Cabe ao provedor do plano de saúde educar o membro, como fazer o melhor uso do plano. Desta forma ambos contribuem para uma relação boa e duradoura.

# 6

## 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 por quê trabalham ali, ou o porquê de escolherem esta organização para trabalhar. Por sermos uma organização focada em benefícios para colaboradores, entendemos ser metodologicamente adequado usarmos a lógica do EVP para construir esta pesquisa. Portanto, foi com base nessa premissa que escolhemos 4 pilares do EVP para compor a pesquisa cuja estratégia é apresentada no esquema abaixo.

Os pilares são:

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



### PILARES DA PESQUISA

# Viva com confiança

É mais do que um novo lema. É a nossa promessa para si.



## Sanlam lança campanha de reposicionamento em Moçambique

A Sanlam Moçambique Vida Companhia de Seguros S.A lançou, no passado dia 08 de Julho 2021, em Maputo, a Campanha de Reposicionamento que está a ser desenvolvida nos mercados onde opera, a nível global. A partir de agora, a Seguradora adopta um novo lema - 'Viver com Confiança' -, acreditando que o amanhã será sempre melhor.

Preparada para acompanhar todas as mudanças da vida de homens, mulheres e crianças, a Sanlam acredita que pode fazer a diferença na vida das pessoas, ajudando a abrir possibilidades e a estimular o potencial dos seus clientes.

Para além de Moçambique, a Campanha está a ser implementada na Zâmbia, Angola, Namíbia, Zimbabwe, África do Sul, Kenya, Marrocos e Tanzânia. Com este processo de reposicionamento, a marca quer chegar a todos os africanos, passando, sobretudo, uma mensagem de confiança.

A Sanlam fornece seguros de vida e soluções financeiras, apostando em produtos inovadores e de alta qualidade. O objectivo é reforçar-se enquanto marca atenta à evolução dos mercados, apostando no crescimento e destacando-se dos seus concorrentes pela qualidade dos serviços que oferece, sempre a pensar num futuro melhor.

"Para nós, o que conta não é quanto dinheiro o cliente faz mas sim o que pode fazer com o seu dinheiro, pois acreditamos que todos merecem viver o melhor possível!", este é um dos lemas da Sanlam que com esta Campanha de Reposicionamento pretende ganhar, ainda, maior visibilidade, mantendo a sua essência enquanto empresa focada no bem estar e prosperidade dos clientes.

Com sede na Cidade do Cabo (África do Sul), a Sanlam foi fundada em 1918, marcando presença em Moçambique desde 2012. Possui uma presença global com escritórios em toda a África do Sul e interesses comerciais no resto de África, Malásia, EUA, RU, Índia e Austrália.

## Sobre a Sanlam

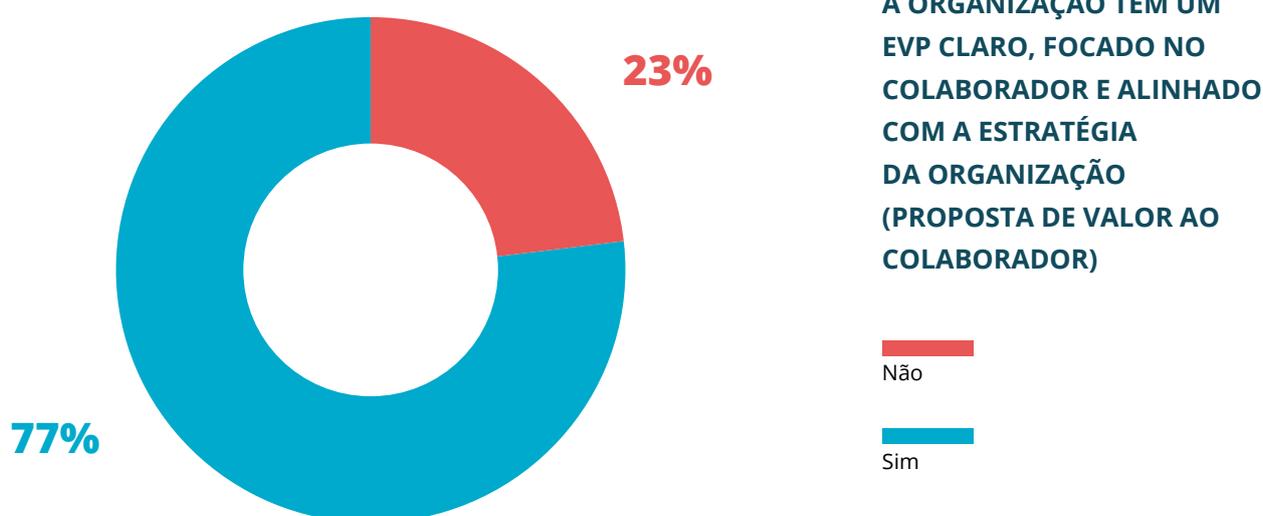
A Sanlam é um grupo de serviços financeiros pan-africano cotado nas bolsas de valores de Joanesburgo, Namíbia e A2X. Através de seus cinco grupos de negócios - Sanlam Personal Finance, Sanlam Emerging Markets, Sanlam Investment Group, Sanlam Corporate e Santam - o Grupo fornece soluções financeiras abrangentes e personalizadas para clientes e clientes institucionais em todos os segmentos de mercado. As áreas de especialização da Sanlam incluem seguro de vida e geral, planeamento financeiro, aposentadoria, investimentos e riqueza. Fundada em 1918 como uma companhia de seguros de vida, a Sanlam evoluiu para o maior grupo de serviços financeiros não bancários de África por meio de sua estratégia de diversificação. Sediada na África do Sul, a Sanlam possui participação direta em entidades de serviços financeiros na Namíbia, Botsuana, Suazilândia, Zimbábue, Moçambique, Maurícias, Malawi, Zâmbia, Tanzânia, Ruanda, Uganda, Quênia e Nigéria. O Grupo é dono da Saham Finance, com presença em operações de seguros em Marrocos, Angola, Argélia, Tunísia, Gana, Níger, Mali, Senegal, Guiné, Burkina Faso, Costa do Marfim, Togo, Benin, Camarões, Gabão, República da Congo, Madagascar, Burundi e Lesoto. A Sanlam também possui interesses de negócios de seguros na Índia, Malásia e Reino Unido e tem interesses de negócios nos EUA, Austrália, Filipinas e Líbano.

visite o website em  
[www.sanlam.com](http://www.sanlam.com)

## 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.

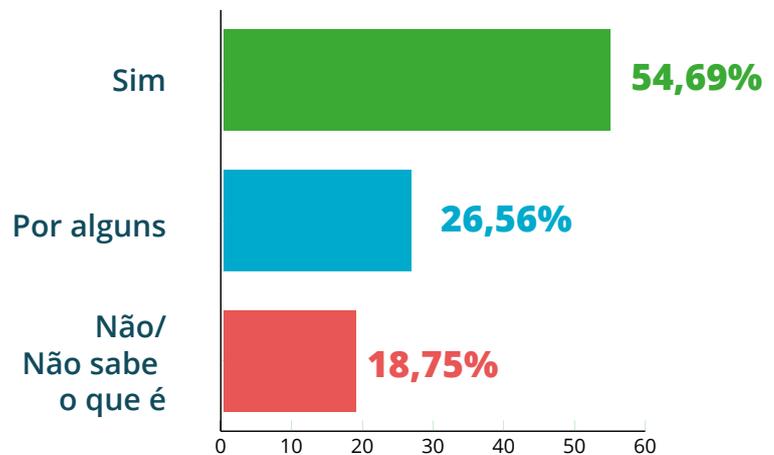
Para as organizações que têm um EVP estruturado, 77% consideram que está alinhado e 23% consideram que o EVP não está alinhado com a estratégia da organização e com os seus valores, de acordo com a perspectiva dos líderes de RH.



## Como o EVP é compreendido pelos líderes

Mais de metade (54.69%) dos directores de recursos humanos e líderes que responderam a esta pesquisa acreditam que os líderes compreendem bem o EVP da organização.

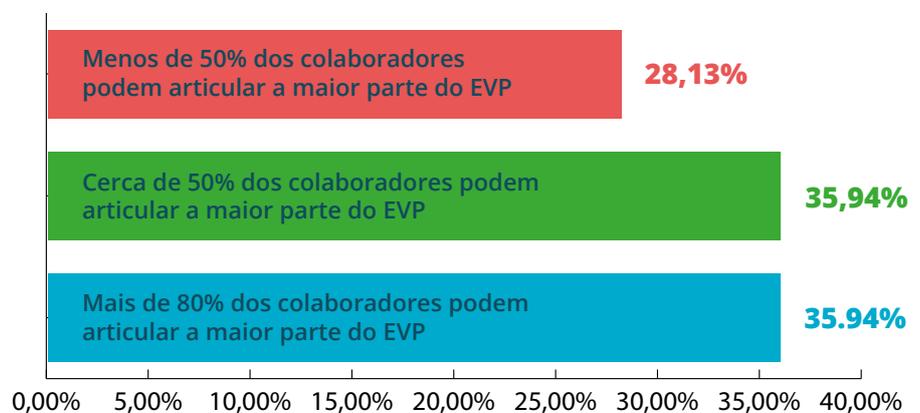
**O EVP (PROPOSTA DE VALOR AO COLABORADOR) DA ORGANIZAÇÃO É BEM COMPREENDIDO PELA LIDERANÇA**



## Os colaboradores entendem o EVP

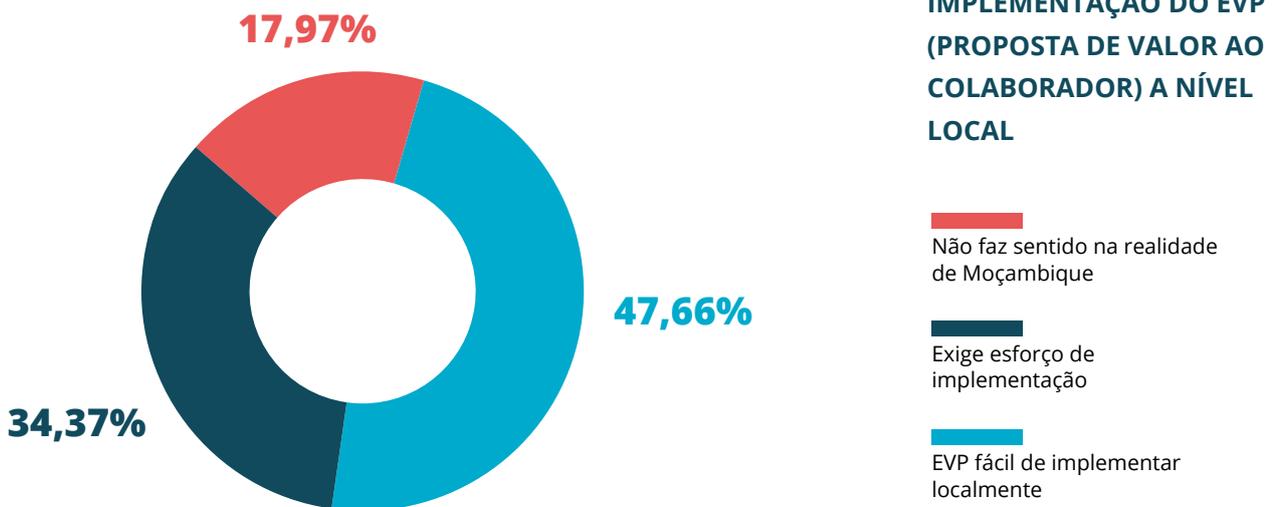
De acordo com os líderes de RH, somente 35.94% dos colaboradores teriam uma compreensão do EVP da organização acima de 80%. Os restantes estariam iguais ou abaixo dos 50%. O que mostra a necessidade de um reforço interno das organizações em aumentar o entendimento das equipas com relação à proposta de valor ao colaborador, isso seria uma forma extremamente económica de aumentar a motivação e retenção dos talentos, que muitas vezes precisam “ser lembrados” que o oferecido pelo empregador actual é atractivo.

**ENTENDIMENTO DO EVP (PROPOSTA DE VALOR) PELOS COLABORADORES**



## Implementação do EVP

47.66% consideram o EVP da sua organização fácil de implementar, 34,37% afirmam que este exige algum esforço, não estando seguros sobre o processo, e 17.97% preferiram não o implementar por não fazer sentido na realidade da organização no país.



### QUEM SOMOS?

A NAIMA+, outrora designada NAIMA (Network of AIDS Mitigation Associations) foi criada no ano 2000 como mecanismo de coordenação das ONGs trabalhando na área das emergências e do HIV. A NAIMA alargou o seu mandato para a saúde no geral, em 2005, passando a designar-se NAIMA+ (Rede de ONGs Internacionais que trabalham na área de Saúde e HIV & SIDA). Ela foi registada como associação moçambicana em 2008.

### MISSÃO

Promover um diálogo efectivo e coordenação permanente entre as ONGs internacionais, nacionais, o MISAU, parceiros de cooperação bi- e multi-laterais em prol da melhoria dos serviços de saúde prestados à população no País.

### VISÃO

Ser uma rede representativa de referência das ONGs internacionais a actuarem na área da saúde e HIV-SIDA, e que lidera permanente e sistematicamente os interesses dos seus membros de forma proactiva, dinâmica e pertinente, com amplo e total reconhecimento e credibilidade por parte do Governo, agências de cooperação e parceiros bilaterais e multilaterais.

### FUNÇÃO

NAIMA+ é uma rede de ONGs que, constitui um mecanismo de informação, coordenação, lobby e advocacia, e, conta, actualmente, com 40 Membros Efectivos, ONGs Internacionais e 11, Membros Observadores, ONGs Nacionais.

# 20 ANOS

## Uma Base Sólida para Criar um **Futuro Melhor**



Enquanto a Hollard celebra o seu 20º ano em Moçambique, aproveitamos o que aprendemos neste percurso para abrir caminho para um futuro melhor para os moçambicanos.

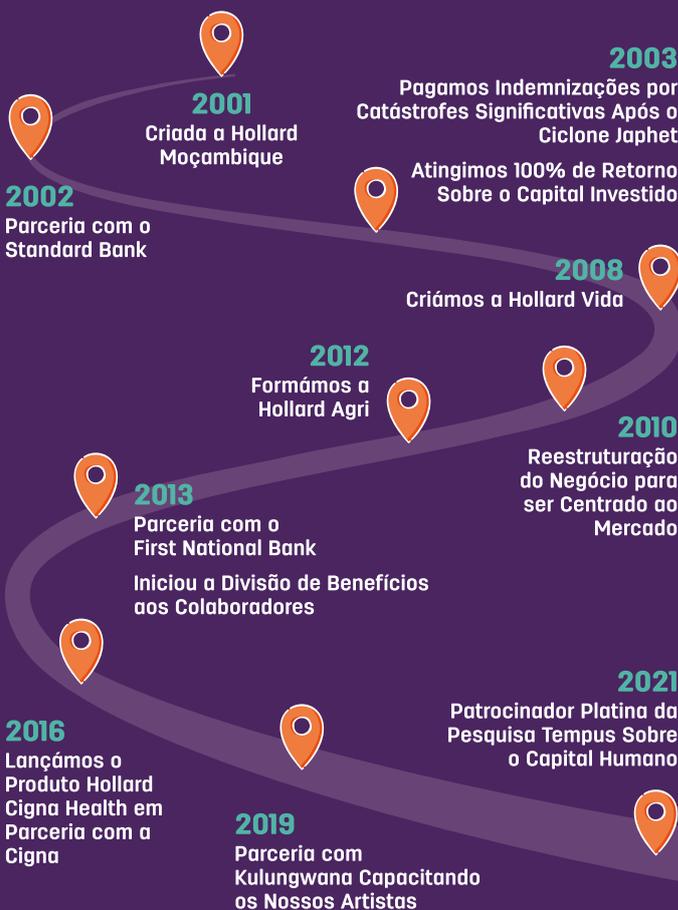
A nossa jornada começou em 2001 com uma oportunidade de parceria que nos permitiria trazer à vida a visão Hollard, de oferecer soluções de seguros desenhadas em África para quem vive em África. E, compreendendo, plenamente, que África é um continente diverso e que requer soluções únicas para cada país, começámos em Maputo com três colaboradores cheios de espírito e energia e “moçambicanizámos” a “Maneira da Hollard”, tornando-nos rapidamente a seguradora independente e preferida por todos que somos hoje.

Começámos no sul do país e desenvolvemos desde então uma rede de abrangência nacional dedicada às diversas necessidades dos nossos clientes. Construímos escritórios regionais, criamos parceiros de distribuição e agentes para melhor servir todo o país. Criámos “agentes roxos” localizados em todos os principais postos fronteiriços, assegurando que os visitantes/turistas pudessem facilmente obter um seguro para a sua viagem no país.

A nossa gama completa de soluções de seguros empresariais, comerciais e pessoais, tem fortalecido consistentemente a nossa comunidade - não importa quem sejam ou onde se encontram no país. Continuaremos a focarmo-nos nas aspirações de crescimento do país quer através do nosso profundo envolvimento com o sector do petróleo e gás, assim como, na aposta nos pequenos agricultores em desenvolvimento, proporcionando o tão necessário acesso aos seguros - permitindo o acesso ao financiamento.

Ao patrocinar a pesquisa nacional de gestão de capital humano da Tempus, cimentamos o nosso desejo de impulsionar a experiência neste espaço e de desbloquear os conhecimentos necessários para

### Os Nossos Marcos:



que trabalhadores e empresas atinjam o seu pleno potencial, e Moçambique, também, cresça.

Este caminho não poderia ter sido percorrido sem a parceria com os próprios moçambicanos, que alimentam a nossa paixão. Estamos orgulhosos por sermos uma das três maiores seguradoras do país e aguardamos com muita expectativa os próximos 20 anos de entrega de melhores soluções que proporcionem de forma sustentável melhores futuros. O nosso futuro é sobre o vosso futuro.

**Hollard.**  
seguros

## CIGNA COVID-19 ESTUDO DE IMPACTO GLOBAL



Pessoas em todo o mundo têm vivido tempos sem precedentes. Vidas mudaram dramaticamente a medida que a pandemia da COVID-19 se espalhou pelo mundo e todos foram forçados a repensar a forma como iriam gerir as suas vidas daí em diante. Na Hollard e na Cigna, desafiamo-nos a compreender como as pessoas estão a responder à crise.

Embarcámos num projecto especial de pesquisa para provar os conhecimentos necessários para melhor perceber e responder às necessidades dos nossos membros e clientes durante este período e adiante.

A pesquisa examina cinco temas que influenciam o bem-estar: físico, familiar, social, financeiro e laboral, e envolve 25,000 pessoas em 11 países.

### FADIGA DA SAÚDE

No início da pandemia, quando os países impuseram o “lockdown” para conter a propagação do vírus, os resultados de edições anteriores do estudo mostraram que as pessoas estavam interessadas na sua saúde física, o que resultou em muitas optarem por fazer exercício enquanto permaneciam em casa devido ao “lockdown”.

Em Dezembro de 2020, o entusiasmo pelo exercício parecia diminuir, o que mostrou um declínio em várias regiões.

### SAÚDE VIRTUAL

Desde o início de 2020, diferentes modelos de cuidados tornaram-se incorporados no nosso novo normal.

Notavelmente, a saúde virtual é agora uma parte amplamente aceite da área de saúde convencional em muitas regiões em todo o mundo.

59% das pessoas dizem que optariam por ter um diagnóstico virtualmente, em comparação com apenas 41% antes da pandemia.

### SAÚDE MENTAL

Verificamos também um forte interesse na saúde virtual para apoio à saúde mental, como terapia e aconselhamento.

69% das pessoas a nível mundial dizem que considerariam ou prefeririam consultas virtuais, abrindo o potencial para expandir rapidamente a prestação de cuidados de saúde mental em todo o mundo.

## O CONJUNTO DE BEM ESTAR EMOCIONAL DA HOLLARD CIGNA HEALTH



### ASSISTÊNCIA AOS EMPREGADOS

- › Aconselhamento
- › Terapia Cognitiva Comportamental Online
- › Programas de consciencialização
- › Serviços de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
- › Seminários



### PROGRAMAS ONLINE

- › Avaliação online de risco de estresse
- › Faça uma pequena mudança de resiliência
- › Ideal para ambientes remotos
- › Acesso ao LVL de bem-estar, um ecossistema digital e físico



### TELESSAÚDE

- › Fale com um médico geral licenciado sobre preocupações de saúde mental
- › Receba um diagnóstico e conselhos sobre os próximos passos



### CONTEÚDO VALIDADO

- › Biblioteca de saúde e bem-estar
- › Guia de condições de saúde
- › Artigos com temas focados na COVID-19 que vão desde ao trabalho saudável em casa até ao isolamento e solidão

## 8

## 8.1 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) (bónus por desempenho, incentivos etc.).
- **Benefícios** - programas para complementar a remuneração (folga remunerada, seguro médico, carro da empresa, auxílio em combustível, etc.).
- **Remuneração de longo prazo** - programas ou acções 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 (Ex. Compra de acções).

Todas as perguntas deste pilar, referem-se apenas a colaboradores das organizações baseadas em Moçambique.

### Remuneração (Pagamento Garantido)

A maioria das organizações remuneram os seus colaboradores com salário garantido (salário base), pagamento variável e incentivos variáveis. Somente 35.71% das organizações possuem políticas de remuneração de longo prazo. Isso pode ser entendido como reflexo da cultura dos colaboradores locais, de dar mais valor a benefícios de curto prazo, não vendo vantagens em remuneração com impacto no médio/longo prazo. Isso reflecte também, nos benefícios oferecidos, a forma como estão caracterizados pelas organizações que participaram da pesquisa.



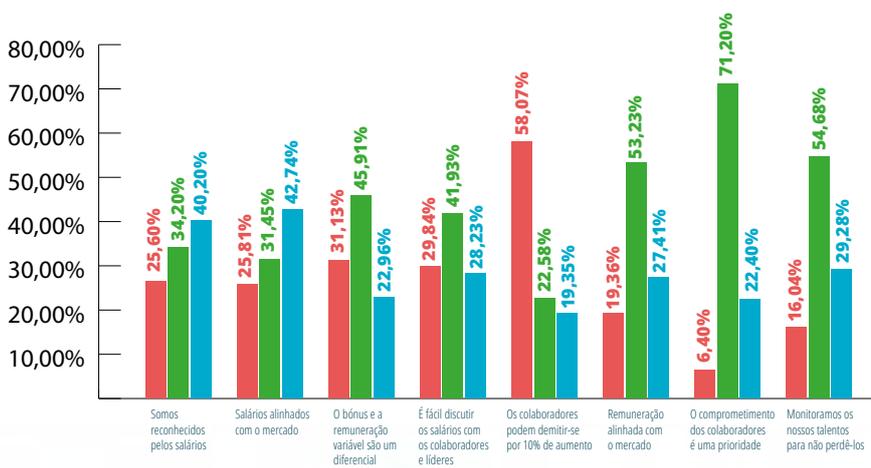


Este aspecto demonstra que muitos gestores de RH não têm qualquer posicionamento perante o facto de a sua organização estar ou não alinhada com os salários do mercado.

### COMO É A ESTRUTURA DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Salários, benefícios em dinheiro garantido, benefícios não remunerados, incentivos variáveis e incentivo a longo prazo.

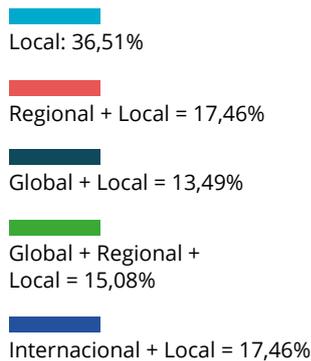
Salários, benefícios em dinheiro garantido, benefícios não remunerados, incentivos variáveis.



### COMO A LIDERANÇA DESCREVE A SUA ORGANIZAÇÃO COM RELAÇÃO À REMUNERAÇÃO

Discorda  
Concorda  
Indiferente

### ONDE É FEITA A TOMADA DE DECISÃO SOBRE A ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS



Nota: Internacional – organizações com origem no estrangeiro, representadas em Moçambique mas que não são globais.

36.51% das decisões sobre a estratégia de compensação e benefícios são tomadas localmente. Os restantes 63.49% dos líderes de RH influenciam as decisões, mas estas são tomadas fora do país. Este resultado está bastante alinhado com a percentagem de organizações internacionais que participaram da pesquisa.

## Posicionamento dos líderes de RH sobre os indicadores de remuneração

Apenas 31.45% dos líderes de RH se preocupam com o alinhamento dos salários da organização com o mercado e apenas 34.20% acreditam que a organização é reconhecida pelo salário que pagam.

## Benefícios (Pagamento Variável)

Os benefícios variáveis de maior impacto nas organizações participantes da pesquisa são: seguro de saúde, seguro de vida, seguro funeral, subsídio de transporte e de combustível e o 13º Salário. A flexibilidade de trabalho remoto também aparece em destaque, mais é decorrente da pandemia, Covid-19. Interessante destacar que o auxílio escolar ou de creche é quase inexistente no mercado nacional.



## Seguro de saúde

O seguro de saúde é o benefício mais comum entre as organizações participantes. Apenas 10% destas não oferecem este seguro. Considerando que os benefícios de maior impacto influenciam directamente no EVP (*Employee Value Proposition*), faz-se importante apresentar o que vem sendo praticado pelas organizações.

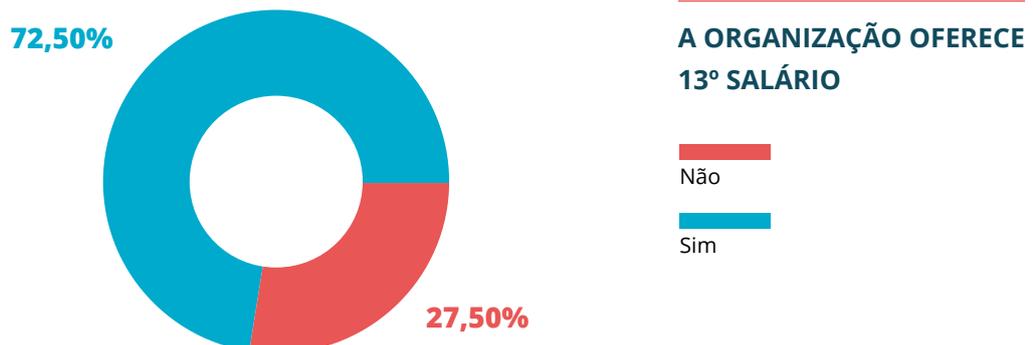
### INDICADOR DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES

■ Não  
■ Sim

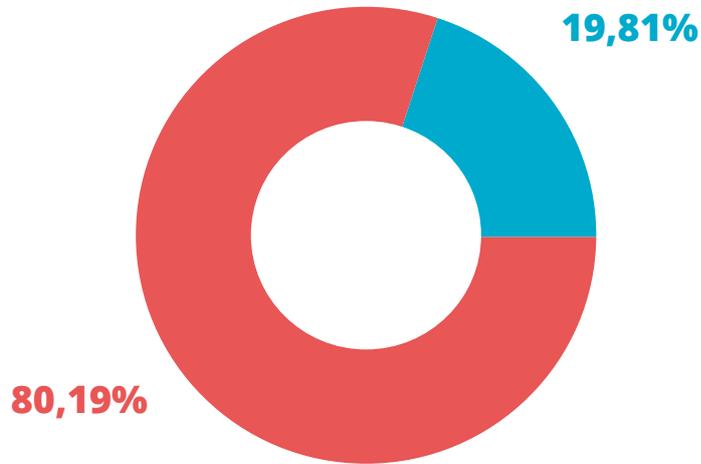


## 13º e 14º Salários

Não obstante o 13º salário não ser de obrigatoriedade legal em Moçambique, 72.50% das organizações pagam este benefício, enquanto o 14º salário, que é considerado um subsídio de férias, é pago por apenas 19.81% das organizações participantes.



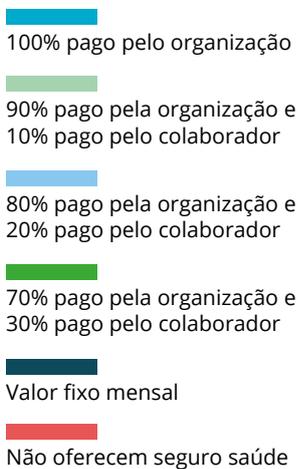
### A ORGANIZAÇÃO OFERECE 14º SALÁRIO



## Seguro de Saúde

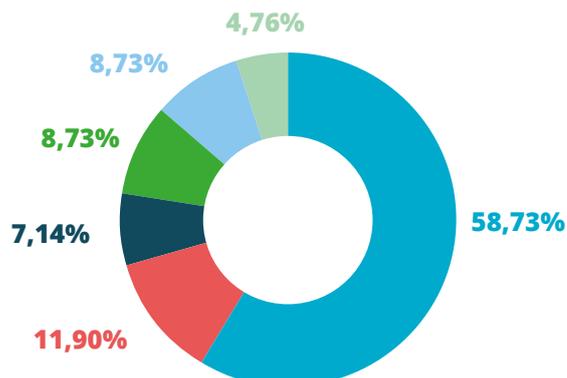
88.10% das organizações participantes têm seguro de saúde e 11.90% não têm. Esta tendência está de certa forma alinhada com o facto de a maioria das organizações participantes fazerem parte de outras organizações internacionais e esta ser uma prática comum em seus países de origem. Há, no entanto, organizações locais com seguro de saúde e algumas internacionais sem seguro na amostra que aqui analisamos.

### COMO A ORGANIZAÇÃO COBRE O PRÊMIO DO SEGURO SAÚDE



### Elegibilidade para o seguro de saúde

Mais de metade das organizações suportam 100% do valor do seguro de saúde. Enquanto as restantes suportam proporcionalmente o valor desse benefício com o empregado, pequenas parcelas da nossa amostra custeiam o benefício através de um valor fixo mensal, conforme indica o gráfico abaixo.



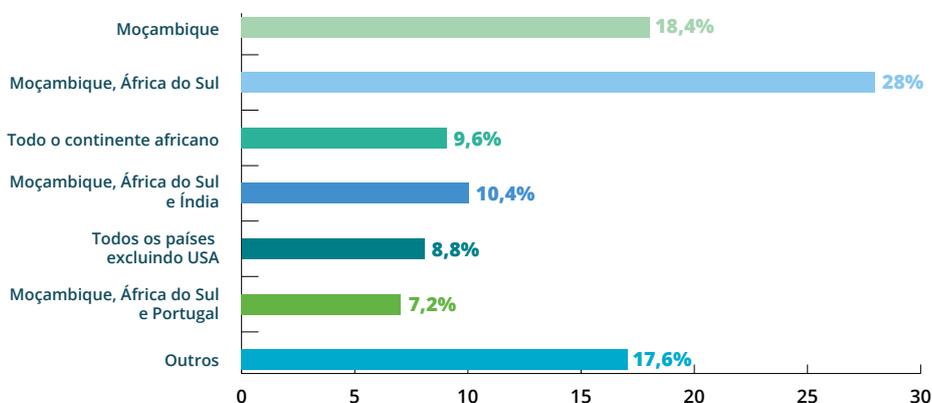
### Elegibilidade ao seguro de saúde – Colaboradores e Gestores

A maioria (58.73%) das organizações concedem o seguro de saúde a todos os colaboradores sem distinção de nível hierárquico.

**Elegibilidade ao seguro para familiares** - Dentre organizações que estendem o seguro de saúde para os familiares, 70% incluem esposo(a) e filhos e, apenas 7,96% oferecem o seguro saúde para os pais dos colaboradores.

### Região de cobertura do seguro de saúde e cobertura para evacuação de emergência

55,65% dos seguros de saúde possuem cobertura total para evacuação de emergência, enquanto outros 20,97% cobrem parcialmente e 23,39% não têm cobertura.



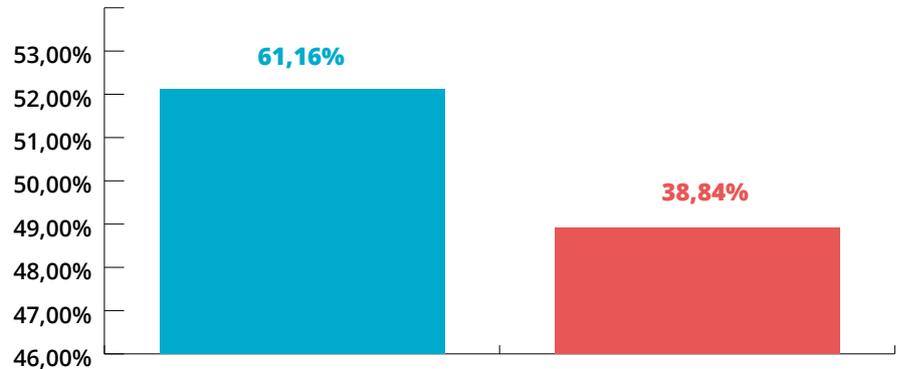
### REGIÃO DE COBERTURA DO SEGURO

### Seguro de Vida e Seguro Funeral

48.25% das organizações participantes não têm seguro de vida, mesmo sendo na sua maioria parte de organizações internacionais. Comparando este dado com o seguro funeral, verificamos que este poderá ser considerado muito mais relevante para as organizações em Moçambique, conforme podemos verificar nos gráficos abaixo. 33.73% das organizações contribuem com o valor em espécie, de forma solidária e espontânea, com a família do colaborador.

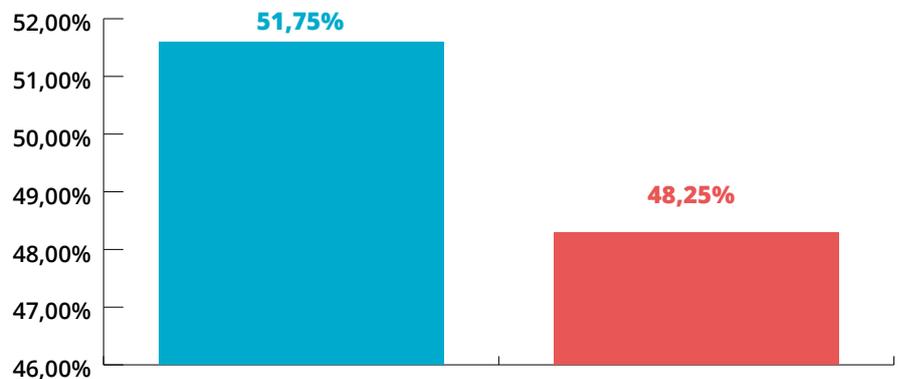
### A ORGANIZAÇÃO OFERECE SEGURO FUNERAL

 Não oferece  
 Sim, oferece



### A ORGANIZAÇÃO OFERECE SEGURO DE VIDA

 Não oferece  
 Sim, oferece

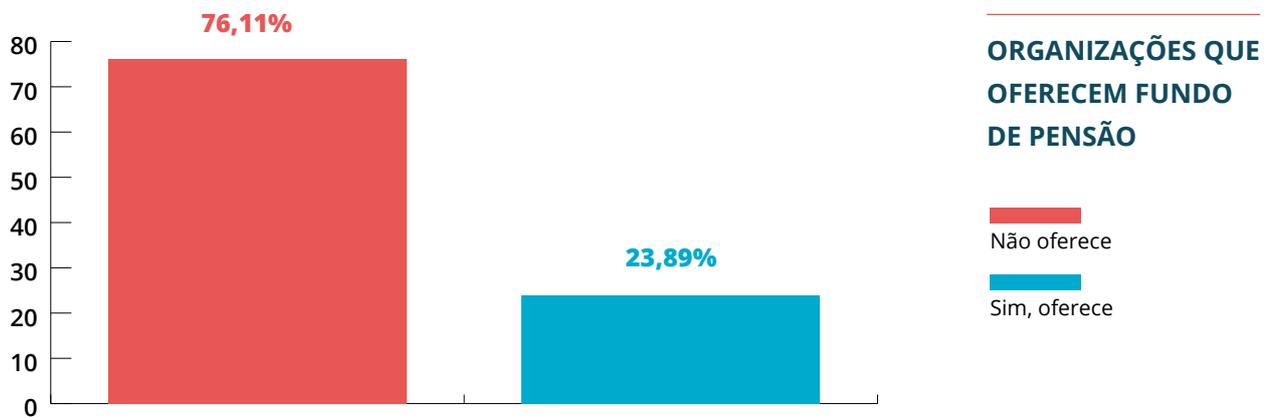


## Fundo de Pensão e benefícios de longo prazo

Pode-se observar que os benefícios de longo prazo, tais como fundos de pensão e seguro de vida, não são oferecidos por uma parcela significativa das organizações, apesar de serem benefícios financeiros bastante valorizados, principalmente pelos colaboradores na fase de pré-aposentadoria. Este dado é importante porque, se analisarmos os dados da idade média da amostra, onde 65,44% dos colaboradores dessas organizações estão entre 30-45 anos de idade, verificamos que grande parte poderá entrar em idade de reforma nos próximos 10-15 anos.

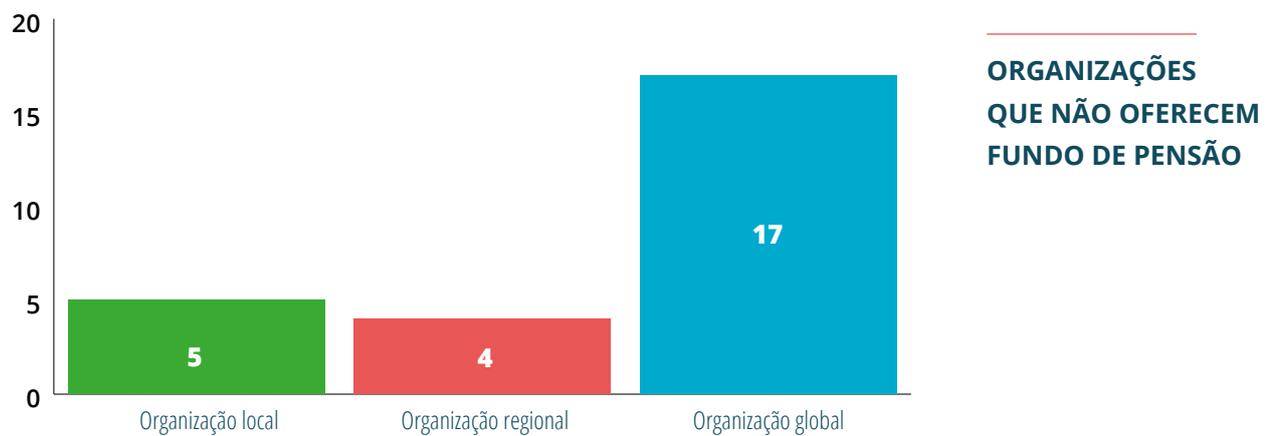
76,11% das organizações não concedem fundos de pensão, ou qualquer programa de reforma complementar, e 48,25% não oferecem o seguro de vida.





**Sobre a oferta do fundo de pensão:**

Das 26 organizações que não oferecem fundo de pensão, 19,23% são locais, 15,38% são regionais e 65,39% são globais.

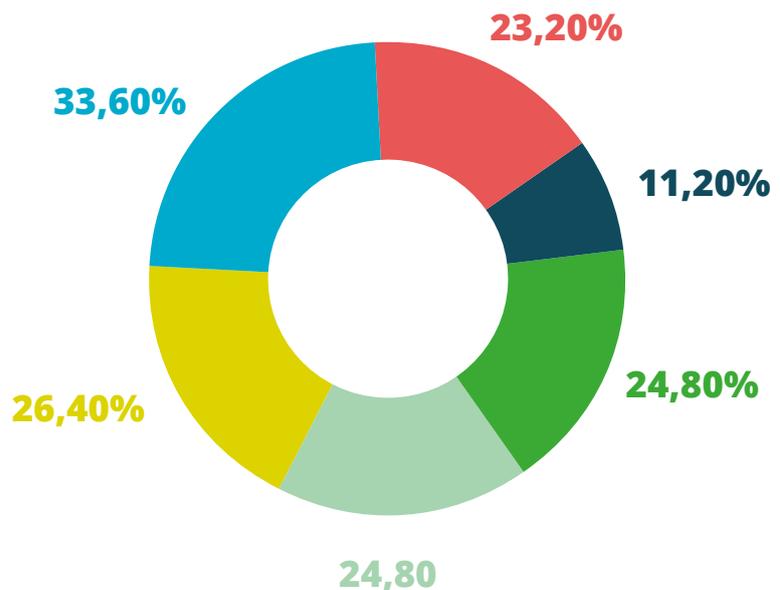
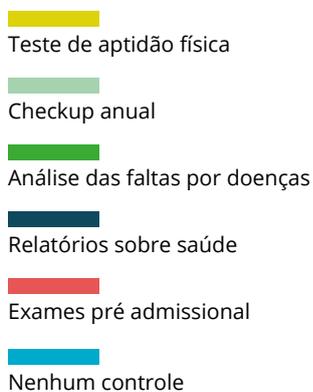


## Saúde física e mental do colaborador

33.60% das organizações não fazem qualquer controle sobre a saúde física e mental dos colaboradores. Nenhuma das organizações participantes da pesquisa tem programas sobre qualidade de vida, atividade física, controle de peso, controle de stress ou fazem programas sobre alimentação saudável. No gráfico abaixo encontram-se as percentagens do tipo de programas em vigor.

As práticas mais modernas de gestão de capital humano possuem uma visão mais holística da saúde mental, porém de momento isso não está a ser observado de forma sistemática pelas lideranças em Moçambique de acordo com a pesquisa.

### COMO A ORGANIZAÇÃO AVALIA O NÍVEL DE SAÚDE FÍSICA E MENTAL DE SEUS COLABORADORES



## Seguro de Saúde e Teste de Covid19

Das organizações participantes, 71.77% confirmaram que estavam a pagar pelo teste de COVID para os seus colaboradores durante a pandemia.



## Trabalho Remoto/ Teletrabalho

83,87% das organizações participantes implementaram uma política de trabalho remoto por causa da pandemia. 40,32% das mesmas possui regime de rotação para garantir que os espaços do escritório sigam as normas de distanciamento social. Esta é uma tendência geral das organizações participantes – de tornar o horário de trabalho mais flexível.

Para o trabalho remoto, podemos destacar algumas práticas adoptadas por 56,78% das organizações participantes, que deram algum tipo de suporte ao colaborador, como por exemplo: provisão de internet, crédito para telefone celular, financiamento para compra de equipamento da estação de trabalho, cadeira ergonómica, auriculares e monitores, permissão para horários de trabalho flexíveis e cronograma de rotação semanal ou diária para garantir o distanciamento social.



A MozParks investe, desenvolve e gere parques industriais, zonas francas, agro-parques e zonas económicas especiais em Moçambique. É uma Parceria Público-Privada entre a Agência do Governo Moçambicano para a Promoção do Investimento e Exportação (APIEX) e investidores suíço-moçambicanos e é o principal desenvolvedor de parques industriais e zonas francas em Moçambique. Oferecemos imobiliário industrial, serviços de desenvolvimento de infra-estruturas e serviços de facilitação de negócios. A MozParks está a desenvolver parques industriais em todas as províncias de Moçambique.

O Parque Industrial de Beluluane, gerido pela MozParks, é considerado o modelo de industrialização de escala nacional. Este está estrategicamente situado na espinha dorsal do Corredor Económico de Maputo, com fácil acesso à fronteira com a África do Sul e aos maiores mercados de Moçambique em Maputo, com acesso a uma grande força de trabalho. O Parque Industrial de Beluluane oferece uma série de incentivos aos seus clientes, incluindo: benefícios fiscais; acesso a infra-estruturas e serviços de utilidade pública, bem como serviços de apoio de alta qualidade.

A MozParks gere orgulhosamente o Programa de Estágios Mimi Niko Kazi, um programa de desenvolvimento de competências e formação orientado pela demanda, destinado a aproximar os empregadores aos jovens qualificados.

A MozParks é uma empresa de referência que facilita o crescimento sustentável do sector industrial de Moçambique e proporciona um impacto positivo para o povo moçambicano.

## 8.2 Carreira

As organizações de hoje não podem prometer aos seus colaboradores uma carreira vitalícia, nem um emprego permanente. O papel das organizações e das suas lideranças é o de 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 na perspectiva de verificar em que medida as organizações criam este espaço para o crescimento profissional e que tipo de suporte é dado aos colaboradores para aprender e desenvolver-se profissionalmente.

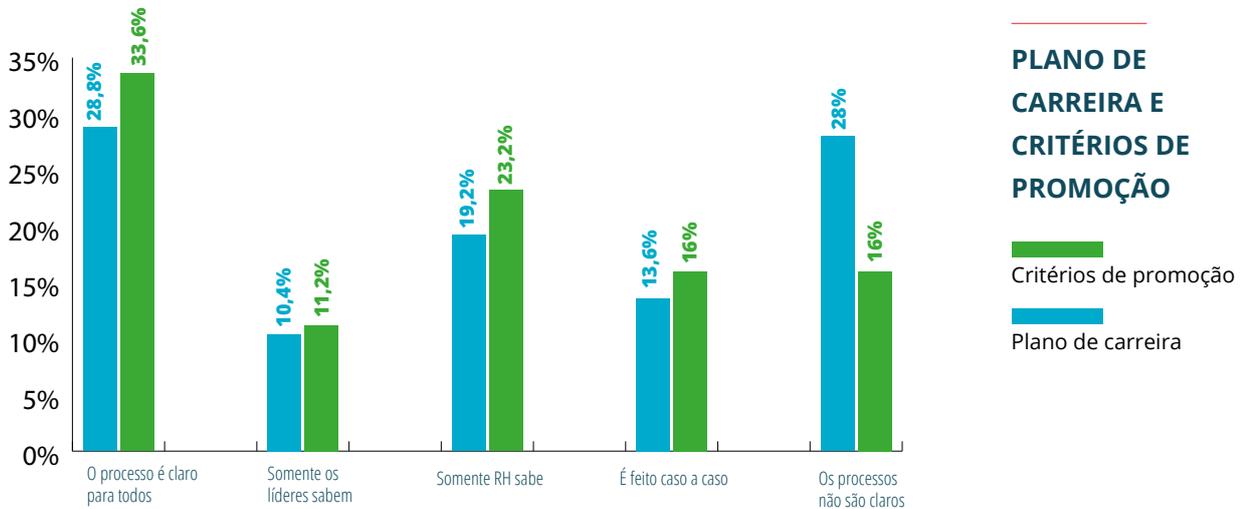
Uma das formas mais construtivas de desenvolvimento da carreira para o profissional é a passagem por processos de aumento de responsabilidade de forma lógica, por ajudar no desenvolvimento das habilidades à medida que este assume maiores responsabilidades.

### Plano de Carreira e Critério de promoção

- 33.60% dos directores de RH acreditam que os critérios de promoção são claros para todos os colaboradores da organização;
- 11.20% entendem que só os líderes conhecem os critérios;
- 23.20% entendem que só os departamentos de Recursos Humanos conhecem os critérios;
- 16% entendem que os critérios são criados caso a caso, na altura da promoção e;
- 16% entendem que os critérios não são claros.

Portanto, 66.34% das organizações, na perspectiva dos directores de RH, devem dedicar um olhar mais aprofundado na forma como as promoções são feitas e 71% na forma como a carreira está desenhada.



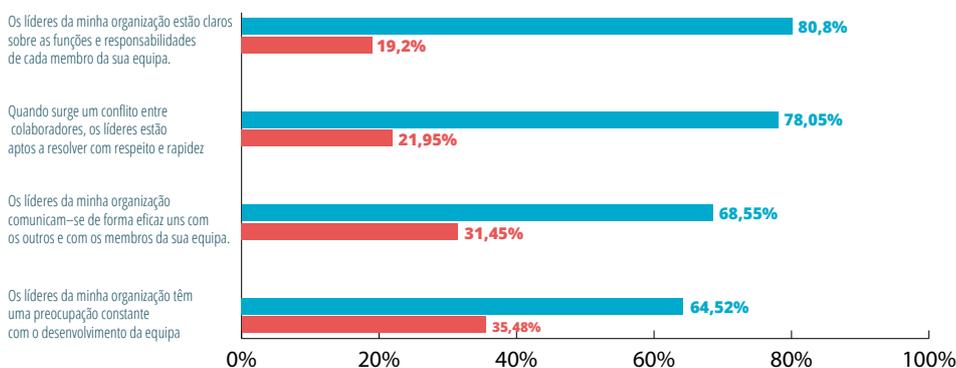


## Percepção das lideranças sobre o Plano de Carreira

Na perspectiva dos directores de RH, 52,80% das lideranças não estão satisfeitas com a forma como a sua organização planeia a carreira dos colaboradores e 53,72% acham que os líderes consideram que as organizações onde trabalham poderiam criar um plano de Carreira mais alinhado com os objectivos estratégicos dessa mesma organização.

## Relacionamento entre líderes e colaboradores

De forma geral, a opinião dos directores de RH é que os líderes têm uma boa relação com as suas equipas, havendo maior espaço de melhoria no acompanhamento e desenvolvimento da equipa.



## REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES RELATIVA À RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E OS COLABORADORES

Sim, tem boa relação  
Não tem boa relação

## Avaliação de Desempenho

Na opinião de 93,60% dos directores de RH os gestores são incentivados a fornecer *feedback* de desempenho aos seus colaboradores, sendo que 36,80% afirmam que os gestores têm discussões formais de Avaliação de Desempenho semestralmente, enquanto 25,60% realizam a Avaliação de Desempenho com a equipa anualmente. Valores esses alinhados com boas práticas de gestão de capital humano.

O incentivo à independência e os desafios são apontados por 47,86% das organizações como factores relevantes para o desenvolvimento da carreira dos colaboradores.

## Formação

89,60% das organizações participantes fazem investimento na formação profissional. Dessa percentagem, 61,61% dizem haver um equilíbrio entre os treinamentos técnicos e para liderança. Assim como 33,93% indicam fazer maior investimento em formação técnica e 4,46% indicam fazer maior investimento na formação das lideranças.

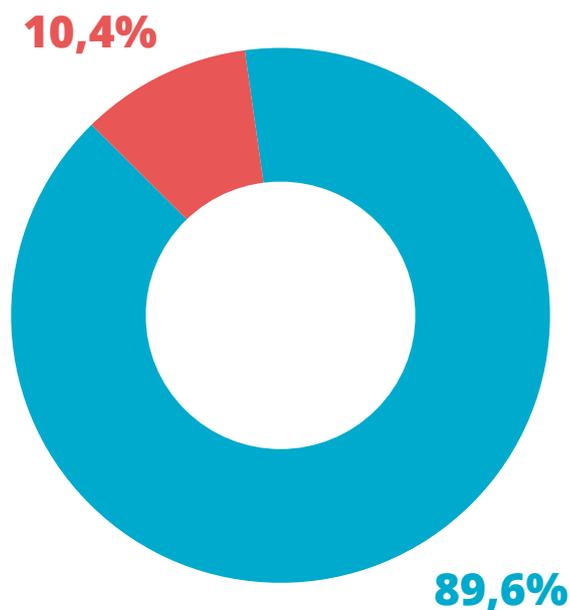
### A ORGANIZAÇÃO INVESTE EM FORMAÇÃO



Não



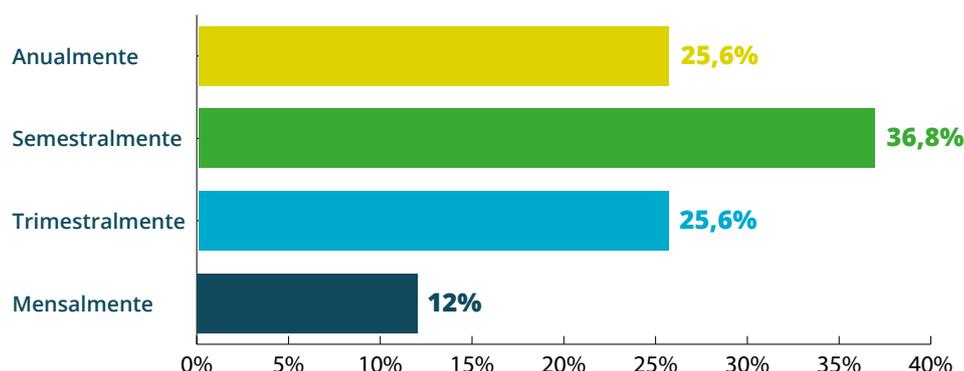
Sim



## Modelo de desenvolvimento de carreira

O modelo de desenvolvimento de carreira que a maioria das organizações aplica envolve a formação técnica e de liderança e o acompanhamento através da avaliação de desempenho e sessões de *coaching e feedback*.

- 36.80% das organizações participantes fazem avaliações semestrais,
- 25.60% destas fazem avaliações anuais,
- 25.60% avaliam trimestralmente e
- 12% realiza avaliações mensais.



**FREQUÊNCIA EM  
QUE SÃO FEITAS  
AS AVALIAÇÕES DE  
DESEMPENHO NA  
ORGANIZAÇÃO**



### Imperial Insurance Moçambique, SA

Somos uma Companhia de direito moçambicano constituída com o objectivo de oferecer uma vasta gama de produtos de seguro, com soluções inovadoras de risco para o mercado onde operamos.

Promovemos benefícios mútuos e garantimos uma qualidade de serviços sem igual para todos os intervenientes, e actuamos com todas as partes interessadas de acordo com as melhores práticas de ética e honestidade.

Comprometemo-nos a desenvolver e maximizar de forma contínua a criação de valores e soluções de seguro relevantes para o cliente.

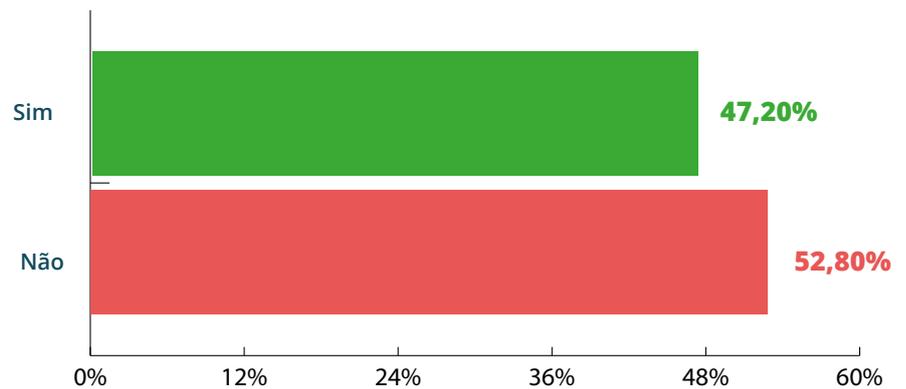
O programa de resseguro da Companhia é administrado e liderado por um painel de reputados resseguradores cuidadosamente seleccionados com a classificação AA.

Estes resseguradores apresentam sólidos balanços financeiros, com profundo conhecimento e experiência dos mercados seguradores Africanos.

## Satisfação com o modelo de desenvolvimento de carreira da organização

52.80% dos directores de RH e líderes que responderam à pesquisa indicaram que não estão satisfeitos com o modelo de desenvolvimento de carreira da organização.

### SATISFAÇÃO COM O MODELO DE DESENVOLVIMENTO E CARREIRA



## Recrutamento

A maioria (83.60%) das organizações recrutam profissionais de todos os níveis de carreira no mercado externo, enquanto 16.80% recrutam graduados directamente das universidades. Podemos verificar que há muito pouco espaço de movimentação interna entre as organizações que participaram da pesquisa.

## Desempenho

70% das organizações têm alguma metodologia para discutir o desempenho e fazer uma correlação com o mérito de desempenho dos colaboradores e 30% destas não têm qualquer ferramenta implementada que permita avaliar o desempenho do colaborador.



## 8.3 Ambiente de Trabalho

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.

As organizações que querem alcançar os seus objectivos devem olhar com atenção para as rotinas de trabalho e a forma como a organização está estruturada, bem como para a sua cultura organizacional. Para manter um ambiente de trabalho saudável e atraente é preciso pensar em processos, decisões e benefícios, formatando uma cultura que promova a satisfação enquanto incentiva a proactividade da equipa. Foi nesta perspectiva que as perguntas deste pilar foram construídas.

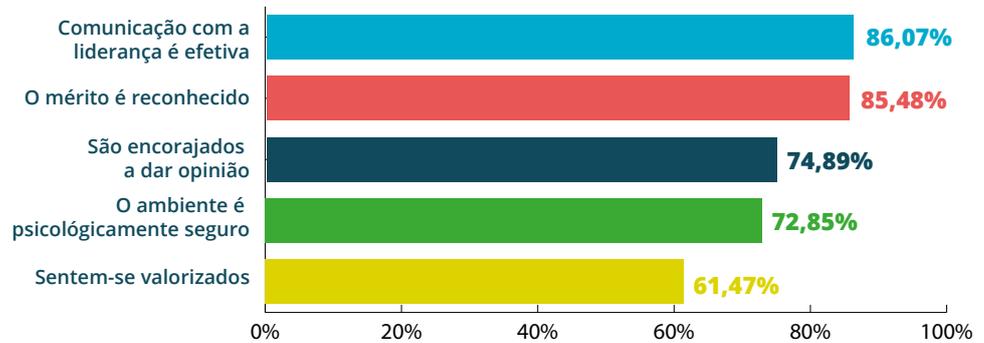
### Comprometimento dos colaboradores

---

- 61.29% das organizações acreditam que seus colaboradores estão bastante comprometidos e
- 38.71% consideram que os colaboradores precisam melhorar o seu comprometimento com a organização e com as suas responsabilidades.

## Como a organização promove a inclusão

### COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE A INCLUSÃO



## Como as organizações celebram os pequenos sucessos

### A maioria das organizações celebra os pequenos sucessos:

- 63.71% durante reuniões ou sessões de colaboradores com toda a organização;
- 62.90% celebra durante as reuniões de equipa.

Não se pode esperar por algo grandioso para celebrar. As pequenas vitórias são combustíveis para aumentar a motivação e o comprometimento das equipas. Ao comemorar os pequenos progressos diários, os líderes ajudam a aumentar a produtividade e a criatividade do capital humano.

Durante reuniões/sessões de colaboradores com toda a organização.	63.71%
Durante as reuniões da equipa.	62.90%
Publicação em e-mails/ newsletters da organização	47.58%
Os certificados são dados aos colaboradores/ equipas.	27.42%
Troféus são dados aos colaboradores/ equipas.	7.26%
Prémios de reconhecimento em dinheiro são dados a colaboradores/equipas.	21.77%
Vouchers são entregues a colaboradores/ equipas.	16.94%
Outros	4.84%



## Canal anônimo para endereçar questões de “compliance”

37,10% das organizações não possui qualquer canal, que funcione de forma anônima, onde os colaboradores possam levantar uma preocupação quando não estejam à vontade para discutir com o RH ou com outras lideranças.

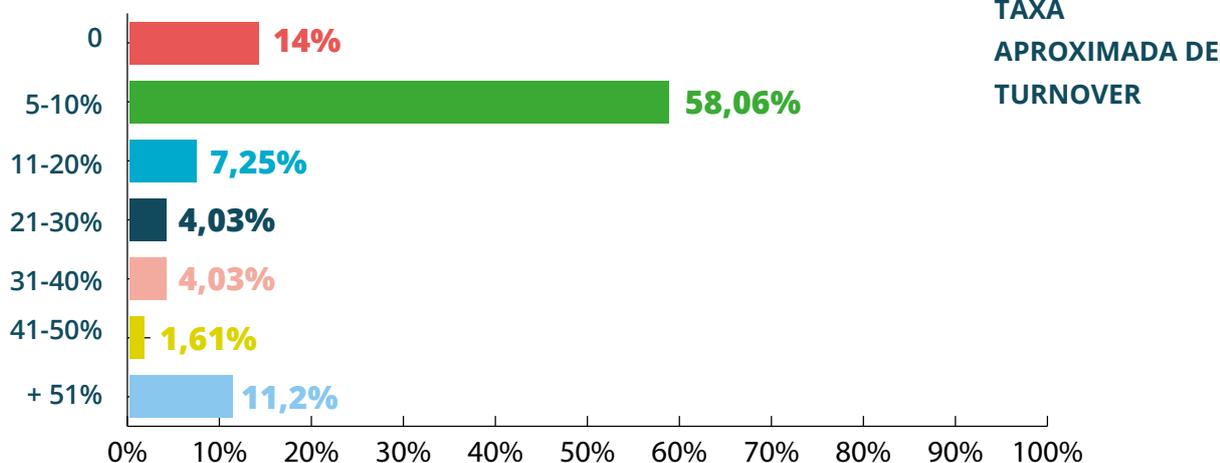
Na tabela abaixo os canais mais comuns nas organizações participantes:

Discriminação (religião, política, origens, etc)	54.84%
Assédio	58.06%
Fraude	58.87%
Roubo, corrupção	58.87%
Prática de trabalho injusto	51.61%
Retaliação	42.74%
A minha organização não tem esse canal	37.10%

## Saída

75% das organizações costumam fazer entrevista de saída aos colaboradores que deixam a organização.

Das organizações participantes, cerca de 58% indicam que as taxas anuais do *turnover* estão entre 5-10%.



## Os eventos da vida pessoal do colaborador são celebrados pela organização?

- 17.74% é o índice de organizações a nível nacional que celebra ou reconhece todos os eventos da vida do colaborador.
- 16.13% indica que parte das organizações celebra apenas alguns eventos e simboliza com pequenos cartões ou referência em circuito interno.

Celebrar todos ou algum evento da vida pessoal do colaborador faz parte de um dos factores decisivos para o sucesso organizacional, pois a qualidade de vida no trabalho é um agente motivador para os colaboradores e constitui vantagem competitiva para a organização.

Sim, todos os eventos de vida são reconhecidos pela organização	17.74%
Sim, alguns eventos de vida são reconhecidos pela organização (pequeno presente, cartão, referência no circuito interno, etc)	16.13%
Sim, alguns eventos de vida são reconhecidos pela organização (cartão ou e-mail)	9.68%
Apenas aniversários são reconhecidos pela organização	32.26%
O reconhecimento dependerá do gerente de linha (não é um processo formal).	10.48%
Os eventos da vida pessoal não são reconhecidos sistematicamente pela organização.	13.71%

Dos acontecimentos de vida do colaborador, apenas o aniversário é uma actividade comemorada pelas organizações.

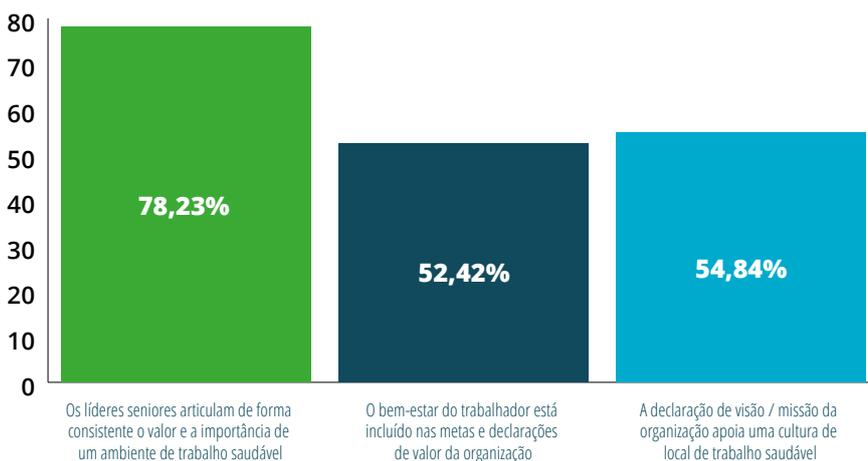


## 8.4 Cultura

Uma boa cultura organizacional é a chave para desenvolver as características necessárias para o sucesso de uma organização. A cultura organizacional é o conjunto de valores, expectativas e práticas que orientam e informam as acções de todos os membros da equipe.

Nós pensamos a cultura como um conjunto de características que tornam a sua organização no que ela é. Uma boa cultura exemplifica traços positivos que levam à melhoria do desempenho, enquanto uma cultura empresarial disfuncional apresenta qualidades que podem prejudicar até mesmo as organizações mais bem-sucedidas. Foi com base nesta perspectiva que o pilar da cultura foi avaliado na pesquisa.

### Cultura do ambiente de trabalho saudável / De que maneira a organização comunica os seus valores

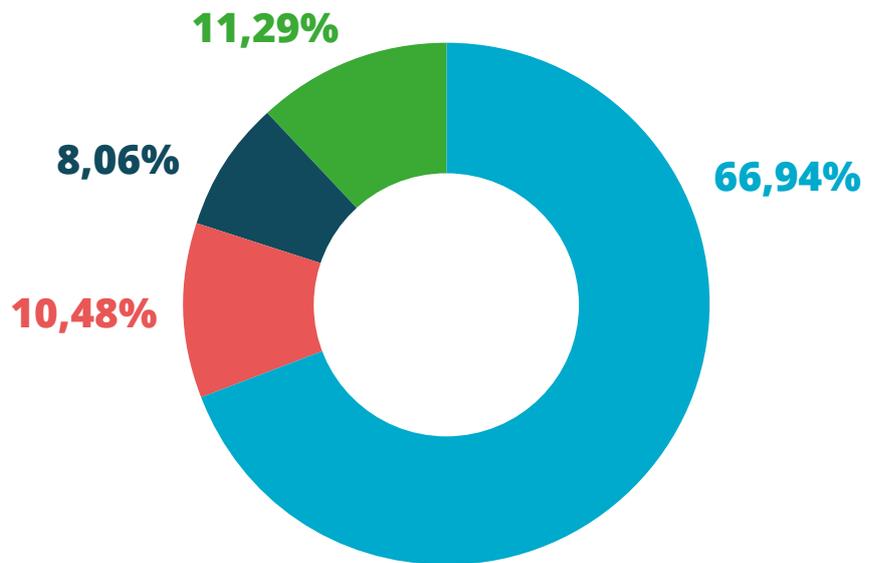
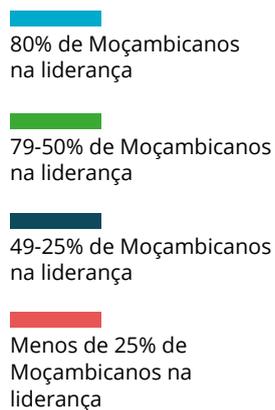


COMO A  
ORGANIZAÇÃO  
COMUNICA OS  
SEUS VALORES

## Inclusão de colaboradores moçambicanos na liderança

Apenas 10,48% das organizações têm menos de 25% de moçambicanos nas posições de liderança.

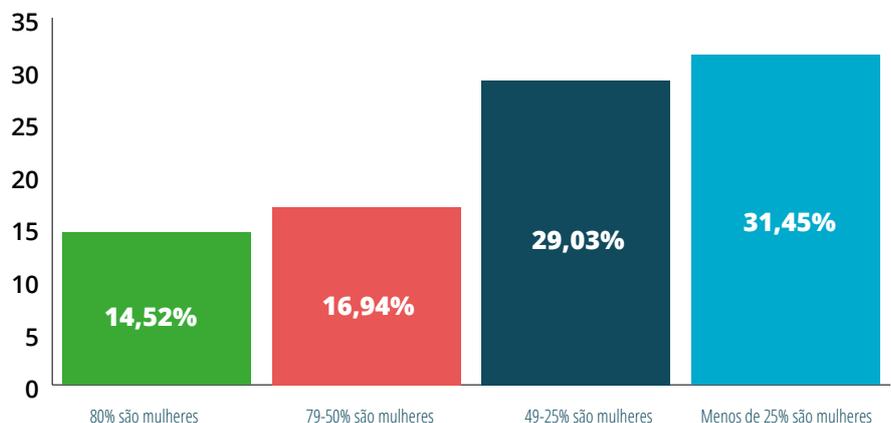
### PERCENTAGEM DE COLABORADORES MOÇAMBICANOS NA LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO



## Inclusão

Apenas 14,52% das organizações têm mais de 80% de mulheres em posição de liderança.

### PERCENTAGEM DE COLABORADORES DO GÊNERO FEMININO NA LIDERANÇA SÊNIOR DAS ORGANIZAÇÕES



## Prêmios por tempo de serviço

Apenas 46.77% das organizações oferecem algum tipo de prêmio ou reconhecimento aos trabalhadores por tempo de serviço.

## Correr risco como método de desenvolvimento

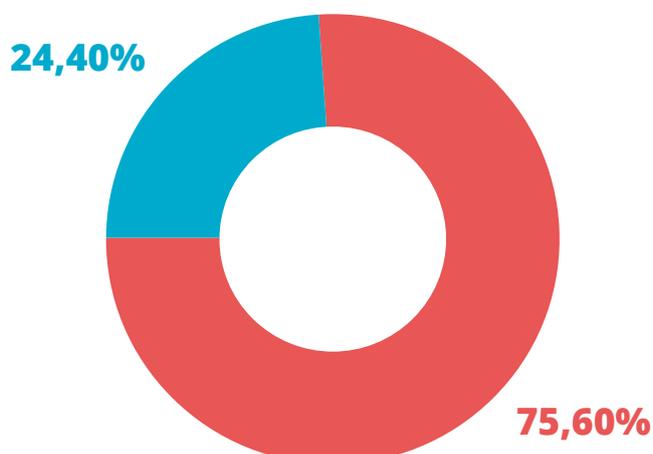
Os colaboradores são incentivados a opinar sobre o processo do trabalho (59,84%), e são também encorajados a serem criativos e a correr riscos (77,42%) como parte do processo de desenvolvimento.



**A ORGANIZAÇÃO ENCORAJA O COLABORADOR A SER CRIATIVO E A OPINAR SOBRE OS PROCESSOS DE TRABALHO**

## Indicadores de produtividade e desmotivação

75.60% das organizações que participaram da pesquisa não fazem qualquer controle sobre a produtividade e a desmotivação dos colaboradores.



**PRODUTIVIDADE E DESMOTIVAÇÃO**

— Não tem indicador de controle de desmotivação

— Controla os indicadores de trabalho e desmotivação

# 9

## Considerações

Esta pesquisa propôs-se, como objectivo geral, a elaborar um conjunto de elementos/ dados para a representação bibliográfica da estratégia de gestão de capital humano a nível local para que profissionais de recursos humanos possam tomar decisões com base em dados reais e actuais.

Consideramos que esta edição inaugural representou um momento de reflexão acerca das práticas de benefícios e traz uma nova perspectiva para as organizações que não tenham uma proposta de valor ao colaborador (EVP) estruturada.

Muitas vezes as organizações não estruturam um EVP por motivos de retenção de custos, contudo a proposta de valor ao colaborador pode ser implementada com benefícios e sem demasiados custos financeiros, atraindo e motivando os colaboradores.

Sendo este relatório da pesquisa na edição inaugural, bastante genérico, pode ter deixado de fora alguns aspectos importantes dos indicadores. No entanto, as organizações que desejarem maiores detalhes por sector/segmento de negócio poderão entrar em contacto conosco.

Teremos o maior prazer em elaborar um relatório personalizado para atender as necessidades da sua organização.



# Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer às organizações participantes que colaboraram com a Tempus apresentando os seus dados, e aos consultores que trabalharam neste projecto no aperfeiçoamento de resultados, respectivamente: Dra. Iraci Jane e Dra. Lillian Quevedo.

Os nossos sinceros agradecimentos a todos que participaram de forma directa ou indirecta neste projecto, incluindo o Dr. Samuel Maputo, Dra. Vânia Lázaro, Dr. Marco Pimentel, Dr. Israel Muchena e aos nossos parceiros/patrocinadores: Hollard-Cigna, Uni-health, Sanlam, Imperial Seguros e parceiros de media, Club of Mozambique.

## Ficha Técnica

- **Direcção Técnica:** Felipe Fabel e Santiago Herranz
- **Gerente de Projectos:** Vanessa Tavares
- **Análise de dados:** Lillian Quevedo e Iraci Jane
- **Revisão de texto:** Maria Salgado Nizamo
- **Tradução:** Paulo Cesar Alone Selemane
- **Diagramação:** Go Nomad



### I-Gestão de Benefícios

- Seguro de saúde
- Seguro de vida
- Seguro de acidentes de trabalho
- Fundos de pensão

### II-Pesquisas

- Pesquisa Salarial
- Pesquisa de custo de vida
- Pesquisa de compensação e benefícios

### III-Consultoria de Recursos Humanos

- Treinamento para liderança
- Treinamento de Bem Estar
- Coaching e mentoria
- Treinamento de desenvolvimento
- Desenvolvimento organizacional
- Processos de Recursos Humanos
- Reestruturação organizacional
- Gestão de mudanças

**EDIFÍCIO ZEN, 4985 – AVENIDA MARGINAL 5º ANDAR**  
**MAPUTO – MOÇAMBIQUE**  
**TEL. +258 84 071 8919**  
**[WWW.TEMPUSGLOBALGROUP.COM](http://WWW.TEMPUSGLOBALGROUP.COM)**



O Elite Employer surge como um dos resultados da Pesquisa Nacional de Benefícios e Gestão de Capital Humano.

Se a sua organização ainda não participou, ainda dá tempo.

**PARA MAIS INFORMAÇÕES FALE CONOSCO:**

**[www.tempusglobalgroup.com](http://www.tempusglobalgroup.com)**  
**[info@tempusglobalgroup.com](mailto:info@tempusglobalgroup.com)**