



Estudo sobre a Cultura de Trabalho e a Produtividade em Moçambique

Comissão Consultiva do Trabalho (CCT)

Dr. Luís Revés, Lic.MSc.MBA
Director Executivo da GSC Research

•
Maputo, 18 Março 2011

Estrutura da Apresentação

- Introdução
- Objectivos do Estudo
- Metodologia Preconizada
- Cultura Organizacional
- Cultura de Trabalho
- Produtividade
- Relação Cultura de Trabalho e Produtividade no Contexto Organizacional
- Motivações, Valores e Significados do Trabalho em Moçambique
- Comprometimento e Envolvimento com o Trabalho e sua Relação com a Produtividade
- Percepções sobre Cultura de Trabalho e Produtividade
- Conclusões

Introdução

- Analisar a dicotomia **CULTURA DE TRABALHO** e **PRODUTIVIDADE** apresenta-se como uma temática complexa mas deveras actual face à crucial necessidade das empresas serem cada vez mais competitivas e poderem recompensar, motivar e manter devidamente a mão-de-obra qualificada e competente.
- Desafio na medida em que o tema que se revela controverso e suscita vários debates, do ponto de vista científico, político, mediático e no âmbito da concertação laboral no que concerne à noção de cultura de trabalho no campo das relações de e no trabalho:
 - ✓ O que se entende por cultura de trabalho? Existe uma cultura de trabalho? Quem a define e legitima? Existe uma relação entre cultura de trabalho e produtividade na empresa?



Introdução

- Procuramos estabelecer uma relação entre cultura de trabalho entendida como conjunto de práticas, saberes, modos de pensar e fazer, atitudes, convicções, valores que se traduzem em formas de comportamentos face ao trabalho (motivação, disciplina, racionalidade, envolvimento, comprometimento, responsabilidade, cooperação) e sua influência no sucesso das empresas.
- Premissa de base: considera-se que nenhuma organização actualmente pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos seus membros
- Fócus na análise dos factores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento laboral e as motivações dos trabalhadores nas empresas.



Introdução

- Desafio que se coloca é motivar as pessoas, fazê-las decididas, comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas por meio do seu trabalho.
- Partindo de um estudo de caso em cinco cidades de Moçambique (Maputo, Matola, Beira, Tete e Nampula) procuramos compreender em que medida a cultura de trabalho influi na produtividade ou, se ambos conceitos revelam uma relação de causa-efeito.
- Analisar a relação entre cultura de trabalho e produtividade remete-nos para a compreensão dos trabalhadores nas empresas e deve-se sempre ter em conta a compreensão da cultura e clima organizacional.

(Syverson, 2010; Silva, 2007; Greef, e Broek, 2004; Ferreira, 1999)



Objectivos do Estudo

- Analisar a relação entre cultura de trabalho e produtividade nas empresas privadas em Moçambique:
 - ✓ Verificar a existência ou não de uma relação de causa e efeito entre cultura de trabalho e produtividade na empresa;
 - ✓ Analisar as percepções que os trabalhadores do sector privado em Moçambique fazem sobre cultura de trabalho e sua influência na produtividade da empresa;
 - ✓ Analisar a dinâmica da cultura organizacional nas empresas e sua influência nos comportamentos dos trabalhadores face as motivações, envolvimento e comprometimento para com o trabalho;
 - ✓ Compreender os significados que os trabalhadores atribuem ao trabalho e sua relação com a produtividade; e
 - ✓ Identificar os factores que influenciam uma determinada forma de percepção da cultura de trabalho, motivação e produtividade.

Metodologia Preconizada

- Estudo do fôro qualitativo:
 - ✓ Investigação e revisão documental;
 - ✓ Recolha de dados no terreno junto de funcionários de diferentes áreas de actividades e posições, incluindo supervisores e gestores séniores das empresas (535);
 - ✓ Auscultação das empresas (19/50);
 - ✓ Administração de um questionário misto composto por perguntas abertas, fechadas e semi-abertas nos diferentes tópicos de análise (motivação para o trabalho, concepções sobre cultura de trabalho, envolvimento e comprometimento para com o trabalho e produtividade);
 - ✓ Garantido o anonimato e a confidencialidade (auto-preenchimento, uso de urnas opacas para depósito dos questionários, não acesso aos questionários).



Cultura Organizacional

- Sistema de representações e de valores partilhados por todos os membros da empresa. (Lemaître, 1985: 81).
- Cada funcionário adere a uma visão comum do que é a empresa, do seu papel económico e social, do lugar que ocupa em relação aos seus concorrentes, da sua missão face aos seus clientes, do seu pessoal e dos seus accionistas.
- A cultura organizacional inclui valores, convicções e símbolos que definem como uma empresa deve conduzir os seus negócios.
- A cultura organizacional engloba a filosofia que orienta as políticas de uma empresa, os valores dominantes de uma organização como a qualidade do produto, as normas dos grupos de trabalho, as regras e os comportamentos das pessoas (linguagem e rituais).

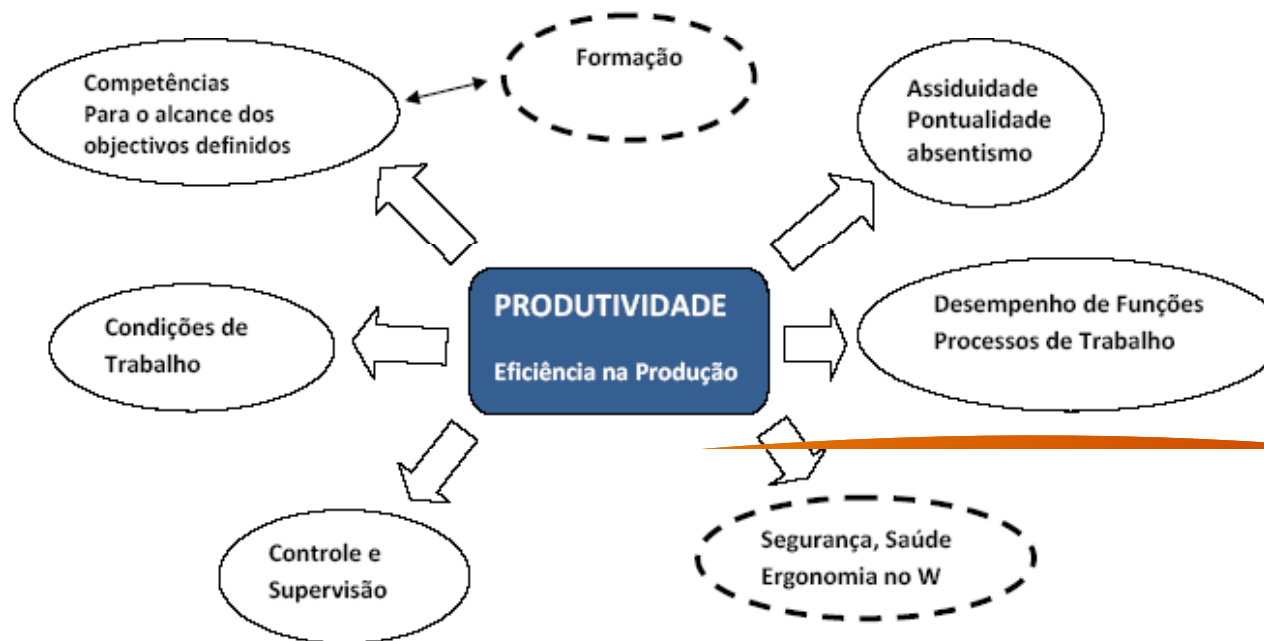
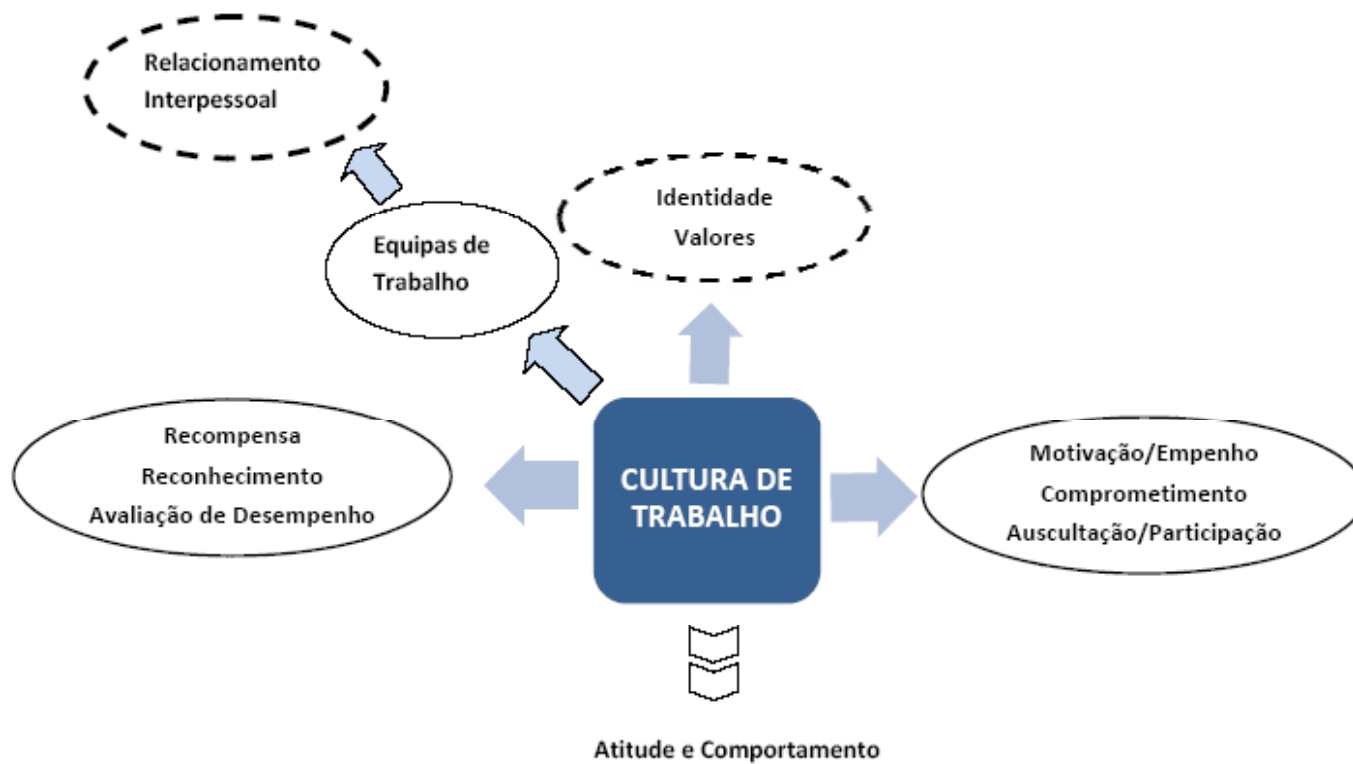


Cultura de Trabalho

- Cultura de trabalho encerra consigo uma variada gama de conteúdos que aludem a uma multiplicidade de assuntos e temas com conotações políticas, economicistas, desenvolvimentistas, ideológicas e éticas que constituem ou permeiam as explicações das disparidades de desenvolvimento, crescimento, aumento da produtividade e sucesso nas empresas.
- Pode ser entendida como o conjunto de práticas, saberes, modos de pensar e fazer, valores, atitudes, convicções que se traduzem em comportamentos sob a forma de esforço, comprometimento, envolvimento dos trabalhadores no e para o trabalho.
- Cultura de trabalho prescrito (definido) versus cultura de trabalho real.

Produtividade

- Trata-se da relação mensurável entre o produto obtido (resultado ou saída) e os recursos empregues na produção: produtividade no trabalho é igual ao quociente da relação de uma produção pelo tempo nela empregue.
- A produtividade depende do esforço utilizado, do método racional e sobretudo do interesse e motivação das pessoas.
- Processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo da sua capacidade com o mínimo do tempo e esforço.
- O factor humano é decisivo para incentivar os ganhos de produtividade de bens e serviços: trabalhadores motivados e satisfeitos no trabalho contribuem de forma positiva para a produtividade da empresa.

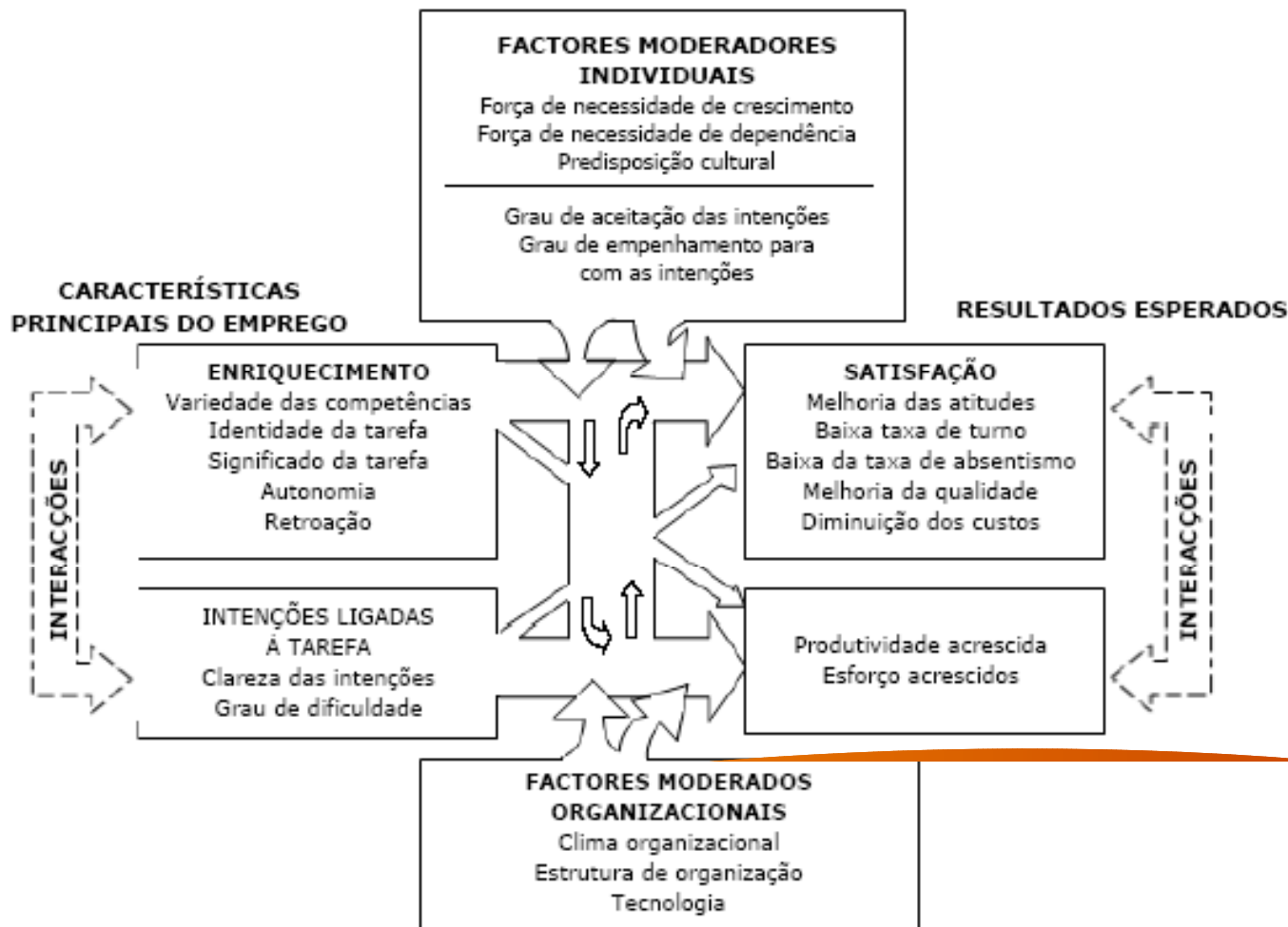




Relação Cultura de Trabalho e Produtividade no Contexto Organizacional

- Para se atingir resultados esperados, as características do trabalho como habilidades, identidade, significado da tarefa, a autonomia bem como factores moderadores tais como características individuais, a força da necessidade de crescimento e da necessidade social determinam o enriquecimento do trabalho.
- O grau de dificuldade para exercer uma tarefa, a clareza das intenções conjugadas às variantes moderadoras como natureza da organização, clima e estrutura da organização permitem esperar uma produtividade e um esforço acrescidos

Relação Cultura de Trabalho e Produtividade no Contexto Organizacional





Motivações, Valores e Significados do Trabalho em Moçambique

- A maioria dos trabalhadores têm vontade de exercer níveis elevados de esforço para persecução dos objectivos organizacionais ou laborais.
- 75% dos trabalhadores declaram que se sentem motivado pelo trabalho que desempenham.
- Todavia, a motivação está relacionada com a necessidade de satisfazer necessidades individuais.
- A maioria dos trabalhadores tende a acreditar nos valores e objectivos da empresa, tendem a se sentir ligados à empresa, reconhecendo que o clima organizacional influencia na motivação para o trabalho.



Motivações, Valores e Significados do Trabalho em Moçambique

- A motivação dos trabalhadores para o trabalho encontra também explicações no jogo das funções e estatuto (prestígio que a função lhes confere).
- Há um conjunto de direitos e privilégios do trabalhador, das tarefas e obrigações que governam o seu comportamento.
- Quando o estatuto do indivíduo (que pode provir de factores como idade, nível de escolaridade, relações familiares, entre outros) não é acompanhado pela função que desempenha o mesmo desencadeia um conjunto de formas, atitudes, comportamentos que definem uma certa posição, envolvimento, comprometimento face ao trabalho e que pode ter implicações na produtividade.



Motivações, Valores e Significados do Trabalho em Moçambique

- Factores organizacionais influenciam/condicionam expectativas ligadas a cada função: estrutura formal, políticas e procedimentos e sistemas de recompensas (indirectamente a avaliação de desempenho e carreiras).
- Factores pessoais/colectivos: atributos da pessoa que decorrem da sua personalidade, valores e da motivação e os factores interpessoais que condicionam a recepção da função.
- Motivação tende a estar inversamente relacionada com o grau de escolaridade: quanto menor é o grau de escolaridade maior é a tendência para se sentir mais motivado/condicionado.
- A satisfação é determinada pelo jogo das recompensas resultante do desempenho, independentemente do sexo.



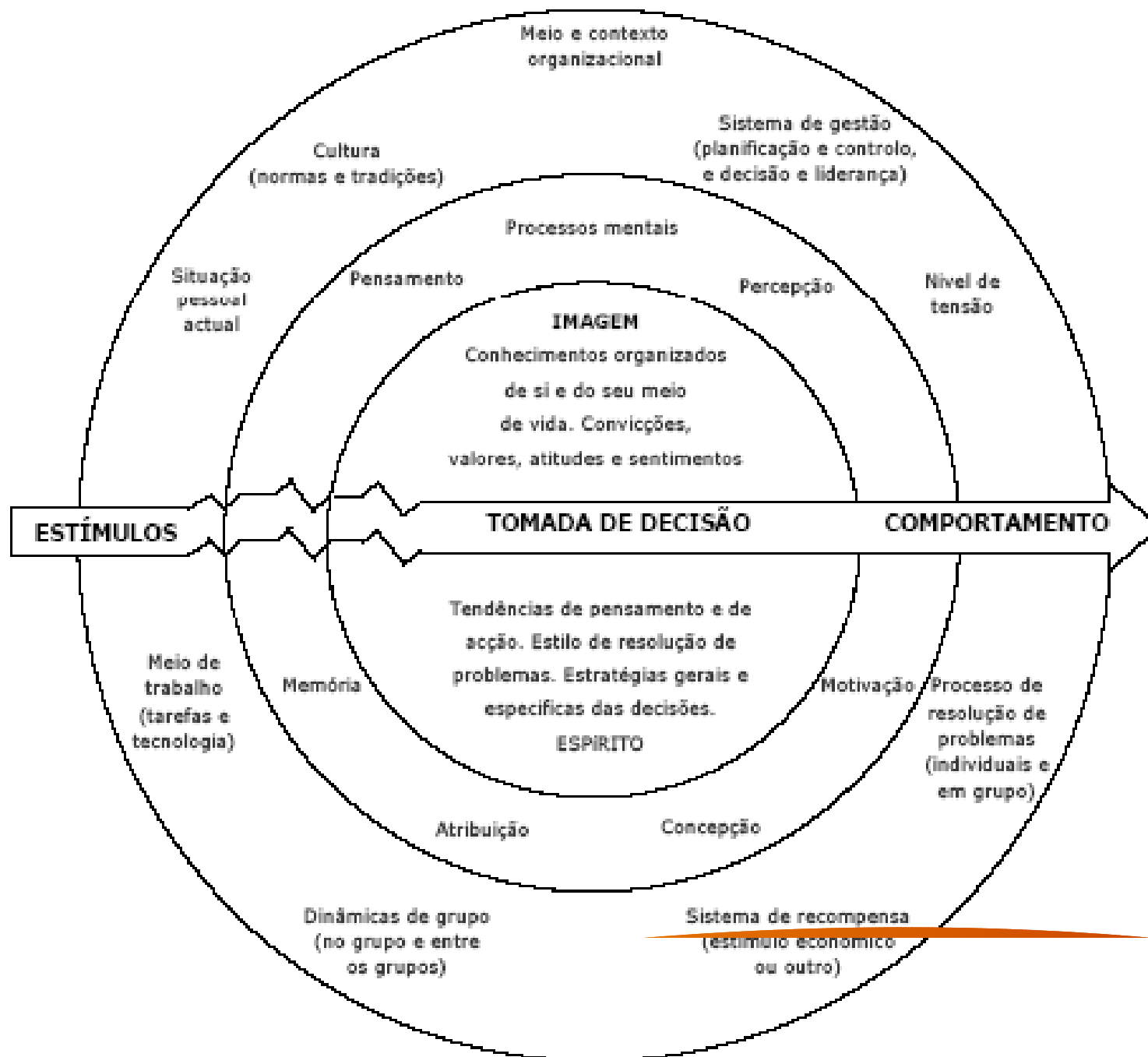
Motivações, Valores e Significados do Trabalho em Moçambique

- Grande parte dos trabalhadores não se sentem devidamente recompensados e reconhecidos no que fazem, pelo que não se sentem envolvidos no que fazem.
- Se acreditam que o resultado terá recompensas que conduzem à satisfação, cada experiência positiva no trabalho reforça esta tendência.
- Há uma relação entre o esforço e o desempenho que é afectada pelas habilidades do trabalhador e pelas percepções do seu papel: menores habilidades tendência para um desempenho medíocre, mesmo se o seu esforço for grande.
- Tanto os homens e mulheres sentem-se motivados e satisfeitos quando as suas expectativas são alcançadas.



Comprometimento e Envolvimento com o Trabalho e sua Relação com a Produtividade

- **O envolvimento e motivação é modelado pelas recompensas.**
- A percepção da equidade na distribuição das recompensas afecta também a satisfação dos trabalhadores e determina uma certa cultura proactiva ao trabalho.
- A quase totalidade dos trabalhadores declara que se dedica ao trabalho, embora apenas metade reconhece que apesar dos esforços que já realizou para a empresa não vê oportunidades de realização e progressão.
- o trabalho é estabilidade, produz estatuto na sociedade, sendo uma maneira do trabalhador se realizar, de alcançar as suas expectativas e de satisfazer as suas necessidades internas (fisiológicas, segurança, dependência, estima e expansão).





Percepções sobre Cultura de Trabalho e Produtividade

- A maioria dos trabalhadores considera que há cultura de trabalho na empresa em que trabalha.
- A percepção existente é que a noção de cultura de trabalho não somente é definida pelo comportamento dos trabalhadores mas também pela cultura organizacional e clima organizacional.
- Não existe uma única forma de conceber a cultura de trabalho: as diferentes percepções conjugam práticas, saberes, modos de pensar e fazer, valores, atitudes, convicções e formas de interacção que se traduzem em comportamentos sob a forma de esforço, compromisso, envolvimento dos trabalhadores no e para o trabalho.



Percepções sobre Cultura de Trabalho e Produtividade

- Elementos que interagem:
 - ✓ Dedicção por parte dos trabalhadores (mesmo em situações de inexistência de condições de trabalho satisfatórias), pontualidade e assiduidade, dar o seu melhor em prol da empresa, predisposição para assumir responsabilidades, eficiência no trabalho, cumprimento das normas e metas definidas, coesão entre os trabalhadores, saber relacionar-se com os colegas de trabalho, cumprimento com as exigências do trabalho, identificação com objectivos da empresa, vontade e entrega total para o trabalho, recompensa e reconhecimento, identificação com os objectivos da empresa, auscultação e participação, existência de gestores com vontade para cooperar e transparência/diálogo aberto entre “patronato” e trabalhadores.
- Há reconhecimento de que a cultura de trabalho exerce influências na produtividade e nos sucessos da empresa.



Percepções sobre Cultura de Trabalho e Produtividade

- Os trabalhadores tomam decisões conscientes de se comportar de uma certa forma, concebem valores no que se refere aos resultados que desejam alcançar e mantêm certas expectativas no que se refere ao esforço por se depreender para chegar a um resultado específico bem como à probabilidade de ser recompensado se obtiver certos resultados.
- Os trabalhadores adoptam uma certa cultura e atitude face ao trabalho se acreditam que existe uma probabilidade razoável de esse esforço conduzir a um resultado desejado por ele.
- Existe propensão da generalidade dos trabalhadores em assumir outras responsabilidades dentro da empresa em benefício do aumento da produtividade, todavia há um certo descrédito face à relação directa entre aumento da produtividade de cada trabalhador e influências no seu salário.



Conclusões

- Não existe consenso quer entre os trabalhadores como empregadores sobre a noção de cultura de trabalho.
- São considerados determinantes da cultura de trabalho: a dedicação por parte dos trabalhadores; pontualidade e assiduidade; comprometimento e motivação no trabalho; identificação com os objectivos da empresa; dar o seu melhor em prol da empresa; predisposição para assumir responsabilidades; eficiência no trabalho; coesão entre os trabalhadores; transparência e diálogo aberto.
- Os trabalhadores estabelecem uma forte relação entre cultura de trabalho e produtividade.

Conclusões

- As noções sobre cultura de trabalho determinam a produtividade quando existe satisfação por parte dos trabalhadores que por sua vez é determinada pelas recompensas.
- As recompensas não se resumem aos salários, incluindo igualmente responsabilidades, estima pelos colegas, espírito de trabalho em equipa e os elogios (reconhecimento).
- A cultura de trabalho determina a produtividade, sendo esta fortemente condicionada: pelo clima organizacional; pela motivação e envolvimento do trabalho em face dos benefícios, expectativas, necessidades e satisfação que o trabalhador obtém; pelo seu grau de capacidade (competências para exercer determinada função); por factores coercivos (efeito temporal limitado); e pelas condições que a empresa cria/dispõe.



Conclusões

- A cultura de trabalho exerce influências na produtividade e sucessos da empresa na medida em que os trabalhadores tomam decisões conscientes de se comportar de uma certa forma.
- Os trabalhadores tendem a adoptar uma certa cultura e atitude face ao trabalho se acreditam que existe uma probabilidade razoável a que esse esforço conduzirá a um resultado desejado por ele.
- Em suma, a cultura de trabalho em Moçambique e a produtividade é fortemente condicionada e modelada às circunstâncias, elementos e factores evidenciados nesta apresentação.



Obrigado



Estudo sobre a Cultura de Trabalho e a Produtividade em Moçambique

Comissão Consultiva do Trabalho (CCT)

Dr. Luís Revés, Lic.MSc.MBA
Director Executivo da GSC Research

•
Maputo, 18 Março 2011