

MANUAL DE MENTORIA PARA O EMPREENDEDORISMO

ORIENTAÇÕES PRÁTICAS PARA SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO
EMPRESARIAL DE BASE COMUNITÁRIA



A Helvetas é uma organização de desenvolvimento politicamente neutra e sem filiação religiosa. Na Suíça, a Helvetas está estruturada como uma associação de 100 000 membros e doadores e é apoiada por doze grupos regionais de voluntários.

Autores:

- Equipas do projeto HOJE da Helvetas: Safinia Aiuba, Adrien Rebord, Ali Magido, Félix Jeremias

Colaboradores:

- Joaquina Gumeta, Diretora Geral do IPEME
- André Oliveira Borges, Milena Sampaio Greve, Prof. Koorosh Massoudi, Universidade de Lausanne, Instituto de Psicologia, Centro de Investigação em Psicologia de Aconselhamento e Orientação, CePCO

Imagens: KaPró Mídia Multiservice, Lda

Design: LineArt

Nampula/Berna

Maio de 2026

ÍNDICE

Índice	4
Lista de Abreviaturas	5
Prefácio	6
Agradecimentos.....	9
Introdução.....	10
No coração dos serviços de desenvolvimento empresarial de base comunitária ...	14
O Processo de Mentoria.....	21
Acessível, Flexível e Inclusiva: A Mentoria que se adapta e transforma.....	34
Entrevista com Joaquina Gumeta, Directora Geral do IPEME.....	37
Vínculo com a criação de Emprego.....	40
Adaptação da abordagem de Mentoria a contextos mais Rurais.....	43
Principais Mensagens	47

LISTA DE ABREVIATURAS

ADN	Agente de Desenvolvimento de Negócio
BDS	Business Development Service – Serviço de Desenvolvimento de Negócio
FOFA	Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaças
HELVETAS	Helvetas Swiss Intercooperation
HOJE	Habilidades mais Oportunidades resulta em Jovens com Emprego
IPEME	Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas
MIRUKU	Cooperativa de Promoção de Micros, Pequenas e Médias Empresas
ONG	Organização Não Governamental
SDAE	Serviço Distrital de Actividades Económicas
SDEJT	Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia
SIM!	Competências para Jovens em Moçambique
SMART	Specific (específico), Measurable (mensurável), Achievable (atingível), Relevant (relevante), Time (com prazo)
SOCINNE	Sociedade Incubadora de Negócios
OIT	Organização Internacional do Trabalho

PREFÁCIO

Em Moçambique os jovens enfrentam grandes desafios para ingressar no emprego, o nível de contratações nas instituições públicas e no sector privado vem reduzindo a cada ano, deste modo, o desemprego é extremamente elevado. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que os jovens entre os 15 e 24 anos “enfrentam sérias dificuldades para encontrar e manter um emprego decente”, acrescentando que a taxa de desemprego mundial dos jovens é três vezes maior que a dos adultos e que 23,5% dos jovens não estão empregados, não estudam nem seguem qualquer formação.

Num país onde a maioria da população é jovem, os desafios relacionados ao desemprego, à informalidade e à escassez de oportunidades profissionais continuam a limitar o potencial transformador da juventude. O empreendedorismo, embora promissor, enfrenta barreiras como a falta de acesso à formação, a ausência de equipamentos de arranque, a escassez de orientação, redes de apoio limitadas e a inexistência de serviços de desenvolvimento empresarial adaptados à juventude nas zonas rurais.

Neste cenário, a formação vocacional e a opção pelo autoemprego tornaram-se a solução para muitos jovens, seja por vias formais (instituições) ou informais (Grupos Cooperativos), que iniciam as suas actividades de negócio como forma de melhorar os meios de subsistência. Contudo, tem-se observado que muitos jovens empreendedores começam o autoemprego sem uma ideia clara, sem uma validação da realidade, nem conhecimento aprofundado sobre como gerir melhor um negócio. Em outras palavras, possuem o saber-fazer técnico, mas carecem de competências empresariais e de acompanhamento para sustentar as suas iniciativas.

A HELVETAS Swiss Intercooperation (HELVETAS) apoiou o surgimento de serviços de desenvolvimento empresarial de base comunitária no Projecto HOJE, no norte de Moçambique (Nampula e Niassa), visando dar contributo aos jovens e empreendedores dos 18-40 anos, por via de assistência a micro-empresas através de Agentes de Desenvolvimento de Negócios (ADN). A abordagem provou ser bem sucedida na mentoria de microempresas nas zonas rurais, semi-urbanas e urbanas ajudando-os a desenvolver as suas empresas. As principais características são a sua acessibilidade, flexibilidade e inclusividade.



O Manual de Mentoria foi concebido como uma ferramenta prática e estratégica para apoiar o desenvolvimento de jovens e empreendedores em Moçambique. Esta iniciativa é promovida pela HELVETAS, no âmbito do seu compromisso com a inclusão económica e o fortalecimento das capacidades da juventude. Dar mentoria aos empreendedores tem um papel relevante no reforço do espírito empresarial dos jovens e sucesso empresarial, uma vez que, proporciona ao empreendedor não apenas o conhecimento necessário para fazer o negócio crescer, mas também a confiança para enfrentar adversidades, sabedoria para tomar decisões e definição de objectivos a curto e longo prazo.

Neste contexto, Ao conectar jovens empreendedores com mentores experientes, cria-se um espaço de aprendizagem mútua, crescimento pessoal, profissional, e fortalecimento de iniciativas inovadoras e sustentáveis. Em última análise, o reforço dos vínculos entre membros da comunidade contribui para uma maior coesão social numa região em risco de conflito. O processo de mentoria visa dar ênfase a adaptação dos conhecimentos tradicionais que os empreendedores possuem, e dos serviços de desenvolvimento empresarial às realidades locais.

Este manual foi desenvolvido com base em experiências concretas no terreno, boas práticas nacionais e internacionais, e contribuições valiosas de técnicos, organizações parceiras e, principalmente, dos próprios jovens que enfrentam diariamente os desafios do empreendedorismo em Moçambique. Ele oferece orientações práticas, métodos participativos e princípios éticos para guiar uma mentoria comprometida com o desenvolvimento inclusivo.

Os ADN e Instituições Governamentais locais expressaram o desejo de levar adiante a abordagem e apoiar as microempresas no desenvolvimento dos seus negócios por meio de formações em competências empresariais e acompanhamento do progresso do negócio. Por esta razão, foi desenvolvido o Manual de Mentoria com as etapas para aplicação de qualquer instituição . Estamos confiantes de que ele fornecerá orientação clara, concisa e prática para aqueles interessados em implementar a abordagem nos seus programas apoiando os jovens empreendedores.

Ali Magido
Coordenador do Projecto HOJE
Helvetas Swiss Intercooperation

AGRADECIMENTOS

A HELVETAS agradece a todos que contribuíram para a elaboração deste manual e, de modo especial, aos jovens que inspiram esta iniciativa com a sua energia, resiliência e visão de futuro.

Um agradecimento especial vai aos doadores do Projecto HOJE pelo apoio contínuo na promoção da melhoria de subsistência dos jovens empreendedores, por via da implementação da abordagem de mentoria dos seus negócios. Este manual foi produzido pela equipe do Projecto HOJE, o mesmo inclui testemunho de uma ADN e uma jovem empreendedora de Malema.

Um agradecimento especial vai aos colaboradores e parceiros do Projecto HOJE: SIM!, MIRUKU e SOCINNE, que testaram a abordagem e forneceram feedback regular a equipe do projecto. Os seus conhecimentos em diferentes contextos servirão para futuras iniciativas aos jovens empreendedores. Isto não seria possível sem a sua dedicação no processo de acompanhamento do progresso do negócio dos empreendedores.

O Manual é uma ferramenta em constante evolução, ajustada ao desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

A HELVETAS está presente em Moçambique desde 1979, implementando projetos nas áreas temáticas de Água–Alimento–Clima e Habilidades–Emprego–Renda, com compromissos transversais em Advocacia, Género e Equidade Social. No Norte de Moçambique, em particular nas províncias de Nampula, Niassa e Cabo Delgado, a HELVETAS tem apoiado a juventude através dos projetos Habilidades mais Oportunidades que Resultam em Jovens com Emprego (HOJE) e Skills for Youth in Mozambique (SIM!). Ambos têm como foco dotar jovens mulheres e homens de competências vocacionais e empreendedoras que contribuam para melhorar os seus meios de subsistência.

O projeto HOJE encontra-se actualmente na sua terceira fase (2024–2027), construindo sobre as lições das fases anteriores, que demonstraram o valor de abordagens de formação não formais e comunitárias. As fases I e II desenvolveram e consolidaram a Abordagem dos Grupos Cooperativos, que aproveitou mecanismos tradicionais de transmissão de saberes para alcançar jovens desfavorecidos. Na Fase III, o HOJE expande este trabalho com maior ênfase na tutoria e nos Serviços de Desenvolvimento Empresarial (SDE), visando não apenas fornecer formação, mas também garantir que os jovens consigam fazer a transição para o autoemprego ou consolidar as suas microempresas.

EMPREENDEDORISMO E MICROEMPRESAS EM MOÇAMBIQUE

O emprego jovem continua a ser um dos maiores desafios do país. Todos os anos, cerca de 500.000 jovens entram no mercado de trabalho, enquanto apenas cerca de 25.000 empregos formais estão disponíveis. Esta discrepância obriga a maioria a recorrer ao autoemprego ou a actividades informais. Nas zonas rurais, onde as oportunidades de emprego formal são ainda mais escassas, o autoemprego torna-se a principal via de geração de rendimento. Para as jovens mulheres, em particular, o empreendedorismo representa uma possibilidade de independência financeira e maior controlo sobre a sua vida.

As microempresas dominam a economia moçambicana: cerca de 90% de todas as empresas são micro ou pequenas. Nas zonas rurais, estas assumem geralmente a forma de negócios familiares, artesãos independentes, grupos cooperativos ou pequenas lojas com menos de quatro trabalhadores. Estas empresas são fundamentais para diversificar as fontes de rendimento e reduzir a dependência da agricultura de subsistência. No entanto, enfrentam obstáculos significativos: falta de competências de gestão, baixa literacia financeira, acesso limitado a financiamento e fraca ligação a mercados ou cadeias de valor.

As avaliações anteriores do HOJE mostraram que muitos jovens formados permanecem “empreendedores de subsistência”, com dificuldades em expandir os seus negócios apesar do saber técnico adquirido. As principais barreiras não residem na motivação ou no talento, mas sim na falta de orientação empresarial e de redes de apoio. Os SDE em Moçambique continuam concentrados nas capitais provinciais e são muitas vezes desenhados para empresas de maior dimensão ou projetos financiados por doadores, deixando os microempreendedores rurais praticamente sem apoio.

O modelo de tutoria introduzido pelo HOJE responde a esta lacuna ao ancorar o apoio nas redes comunitárias e mobilizar empreendedores locais — os Agentes de Desenvolvimento de Negócio (ADN) — como mentores. Estes actores combinam a sua experiência empresarial com a confiança comunitária para fornecer orientação prática, acessível e flexível. A tutoria, assim, apoia os jovens na definição do seu “projecto de vida”, ajudando-os a alinhar aspirações com recursos familiares e comunitários e a transformar gradualmente ideias em planos de negócio viáveis.

TUTORIA COMO PILAR FUNDAMENTAL DE APOIO PÓS-FORMAÇÃO: ANCORAR O APOIO EMPRESARIAL NAS REDES LOCAIS

A abordagem de mentoria baseia-se nos mecanismos informais de apoio já existentes nas comunidades — como empreendedores experientes que aconselham os mais jovens, famílias que juntam recursos ou pares que trocam ideias — e transforma-os numa forma mais estruturada e fiável de serviços de desenvolvimento empresarial.



A tutoria surge como uma resposta prática à realidade dos jovens empreendedores em Moçambique, que raramente conseguem aceder aos SDE convencionais ou incubadoras, concentrados nas zonas urbanas e frequentemente inacessíveis em termos de custo e complexidade. O modelo parte do princípio de que a forma mais eficaz de apoiar os jovens é ancorar este apoio empresarial nas redes locais, aproveitando a confiança, a proximidade e as relações comunitárias.

Baseada nos princípios de proximidade, confiança e aprendizagem experiencial, a tutoria mobiliza actores privados como artesãos, micro e pequenos empreendedores ou associações empresariais. Estes passam a oferecer orientação em áreas pouco abordadas pela formação formal, como a orientação para o mercado, o coaching em empreendedorismo, o apoio psicossocial e a utilização das redes sociais para inserção.

Em vez de criar sistemas paralelos, a tutoria consolida e melhora o ecossistema local de empresas e associações, sem acrescentar burocracia desnecessária. Oferece, assim, um caminho prático e flexível para jovens em situação de vulnerabilidade — mulheres, deslocados internos e jovens com baixa literacia — consolidarem gradualmente o seu projecto de vida, testarem ideias e desenvolverem negócios sustentáveis. Esta ancoragem do apoio empresarial nas redes locais transforma práticas tradicionais de apoio mútuo em processos estruturados que abrem oportunidades reais de inserção e resiliência para a juventude moçambicana.

Fernanda: a confeitaria que inspira empreendedorismo no Niassa

Fernanda Lagoas, empreendedora e mãe de uma filha, vive no distrito de Cuamba, província de Niassa. A sua paixão pela confeitaria começou como uma actividade doméstica, mas rapidamente se tornou o sustento da sua família. Em 2023, participou na formação promovida pelo projeto HOJE II, onde aprendeu novas técnicas de produção e gestão, descobrindo também o valor de partilhar o que sabia com outras jovens.

“Durante a formação, sempre incentivei as jovens a acreditar que é possível começar pequeno e crescer. Contava-lhes como iniciei com poucos recursos, mas muita vontade”, recorda Fernanda, que após a formação decidiu continuar a apoiar as suas colegas no arranque dos seus negócios.

Com o apoio do projecto, reforçou as suas competências em Empreendedorismo, Habilidades de Vida e Poupança. Com o conhecimento adquirido, abriu o seu próprio takeaway, diversificando os produtos para além dos bolos e oferecendo refeições completas. *“Hoje, consigo gerir melhor o negócio, anotar as vendas e planear os gastos. A diferença vê-se nas contas e no reconhecimento dos clientes”,* explica.

O seu compromisso e liderança chamaram atenção da MIRUKU, que a convidou a tornar-se Agente de Desenvolvimento de Negócio (ADN) em 2024. Desde então, Fernanda forma e acompanha microempresas de diferentes ramos, promovendo competências empresariais, grupos de poupança e o fortalecimento de mulheres empreendedoras. *“Como ADN, sinto que posso ajudar outras mulheres a viver daquilo que sabem fazer. Quero continuar a apoiar empreendedores e ser uma referência no Niassa”,* afirma.

A história de Fernanda mostra como a mentoria, quando nasce da própria comunidade, multiplica resultados — transformando uma simples vizinha em modelo a seguir e inspirando uma nova geração de empreendedores locais.



NO CORAÇÃO DOS SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DE BASE COMUNITÁRIA

Os serviços de desenvolvimento empresarial de base comunitária não são soluções externas ou impostas de cima para baixo, mas sim iniciativas que emergem da força dos actores locais, das redes e dos mercados. No contexto rural de Moçambique, onde incubadoras formais ou instituições de apoio empresarial estão ausentes, a mentoria oferece uma forma prática de ancorar os serviços na comunidade, respondendo às reais necessidades dos jovens e dos microempreendedores.



Quais características tornam esta abordagem única:



Acessível e inclusiva: os serviços são prestados perto de casa, na língua local e adaptados à realidade de grupos vulneráveis, como mulheres, jovens deslocados ou com baixa literacia.



Construída sobre confiança e coesão social: os mentores são empreendedores ou artesãos respeitados na comunidade; a sua credibilidade reforça o compromisso e promove o apoio entre pares.



Reforço das ligações ao mercado: os mentores conectam os jovens a fornecedores, clientes, associações e cadeias de valor, abrindo portas a oportunidades reais para além da formação.



Catalisador para o crescimento dos negócios: a mentoria vai além do aconselhamento técnico, ajudando os empreendedores a clarificar objectivos, testar ideias, organizar a contabilidade e transformar gradualmente actividades de subsistência em negócios viáveis.



Estimular as economias locais: ao fortalecer micro e pequenas empresas, a mentoria aumenta a competitividade, gera rendimento e cria empregos directamente na comunidade.



Flexível e sustentável: ao utilizar empresas e associações já existentes como prestadores de serviços, o modelo evita sistemas paralelos onerosos e reforça a resiliência dos ecossistemas empresariais locais.

A mentoria não é o único serviço de que os empreendedores necessitam — o acesso ao financiamento, conhecimento técnico especializado e outros serviços de desenvolvimento empresarial continua a ser vital. Mas é o elo essencial que conecta os jovens a estas oportunidades, garantindo que o saber local e as redes sociais se tornem um trampolim para uma inserção real, resiliência e crescimento.

OS ACTORES DA JORNADA DE MENTORIA

A mentoria é um **processo de longo prazo e baseado em relações**, no qual uma pessoa com mais conhecimento e experiência numa determinada área — o mentor — apoia e orienta outra com menos experiência — o *mentorado* — na concretização dos seus objectivos. A relação é construída sobre **confiança mútua, interação regular e um acordo claro de papéis e expectativas**.

Embora o mentorado tenha menos experiência, é um participante activo no processo: recebe conhecimento, testa ideias e partilha feedback. Tanto o mentor como o mentorado **aprendem um com o outro** — o mentor ao refletir sobre a sua própria prática, e o mentorado ao aplicar novas competências e aprendizagens ao seu negócio.

A mentoria difere do **coaching**. O coaching é geralmente de curta duração, focado em tarefas ou competências específicas, e pode não exigir experiência no domínio em que o cliente deseja melhorar. **A mentoria**, pelo contrário, é holística, envolve normalmente alguém com vasta experiência numa área relevante e combina orientação técnica com o papel de modelo, incentivo e apoio psicossocial. Não se trata apenas de “saber o que fazer”, mas também de **construir confiança, resiliência e redes**.

Na mentoria de microempresas, existem três actores principais: **Mentorado, Mentor e Facilitadores**.



MENTORADO

Os principais interessados — aqueles que se beneficiam directamente da mentoria — são jovens empreendedores moçambicanos, especialmente mulheres, com idades entre 18 e 40 anos. Podem ser recém-formados em cursos de formação vocacional ou de empreendedorismo, ou microempresários no início da sua trajetória empresarial.

Os mentorados passam frequentemente por diferentes fases: validação da ideia, arranque do negócio e crescimento. A mentoria adapta-se a cada etapa, ajudando-os a refinar o seu projecto de vida passo a passo, em vez de esperar até ao fim da formação.

Os critérios de selecção dos Mentorados são os seguintes:

Critérios de selecção dos Mentorados (Jovens Empreendedores)

- *Ser moçambicano entre 18 á 40 anos de idade*
- *Estar a desenvolver alguma actividade de negócio*
- *Estar interessado em adquirir ou incrementar habilidades empresariais e comprometer-se a frequentar o processo de mentoria na sua totalidade*
- *Viver no local onde o projecto esta ser implementado*
- *Não beneficiar de um programa semelhante*
- *Têm prioridade na selecção: mulheres empreendedoras, empreendedores portadores de deficiência e empreendedores deslocados de diferentes conflitos*
- *Concordar em contribuir para o processo de mentoria (25% do valor da mentoria)*

Dica:

- ▶ Os mentorados que contribuem financeiramente para aceder à mentoria (mesmo com uma taxa simbólica) tendem a valorizar mais o processo, a demonstrar maior compromisso e a concluir integralmente o percurso de mentoria.

MENTOR

Os mentores são actores privados de diferentes origens — empreendedores experientes, artesãos, Agentes de Desenvolvimento de Negócio (ADN) ou pessoal de incubadoras — que orientam os mentorados numa perspectiva de desenvolvimento empresarial. Não fornecem apenas conselhos técnicos, mas também abrem as suas **redes sociais e profissionais**, ligando os jovens a clientes, fornecedores e oportunidades.

Para ser credível, o mentor deve **ter o seu próprio negócio**, possuir experiência comprovada e ser reconhecido na comunidade como modelo de referência. O seu valor reside não só no que ensina, mas também no exemplo que dá e na confiança que inspira.

Agentes de Desenvolvimento de Negócio (ADN)

Os Agentes de Desenvolvimento de Negócio (ADN) são empreendedores locais que actuam como mentores e orientadores de negócios nas suas comunidades. Combinam experiência prática em negócios com o compromisso de apoiar outros microempreendedores. Os ADNs orientam os jovens em competências de empreendedorismo, literacia financeira, orientação para o mercado e ligações com fornecedores e clientes. O seu valor acrescentado reside no **duplo papel de actores empresariais e referências comunitárias, o que lhes confere credibilidade e proximidade**. Em muitos distritos, os ADNs organizam-se em associações empresariais que funcionam como facilitadores, ligando-os a mercados mais amplos e garantindo padrões de qualidade.

Os critérios de selecção dos mentores são:

Critérios de selecção dos Mentores

- *Ter idade compreendida entre 22 á 45 anos*
- *Ter uma actividade de negócio com 5 anos de experiência*
- *Boa reputação dentro da comunidade*
- *Ter disponibilidade e motivação em formar e assistir o negócio de outros empreendedores da sua comunidade durante 6 meses*
- *Experiência na formação e mentoria de outros*

Dica:

- Um ADN que pretende dar acompanhamento aos empreendedores, este deve ser empresário, ou seja, estar a desenvolver uma actividade de negócio e ter experiência, como forma de inspirar e ser acreditado pelos seus mentorandos (jovens empreendedores).



CAIXA DE DICAS – A ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL É A PONTE ENTRE O APRENDER E O GANHAR.

Ajuda os jovens a fazer escolhas realistas, preparar-se para o mercado de trabalho e construir confiança a longo prazo. Em Moçambique, as redes de ADNs e associações empresariais estão em posição privilegiada para oferecer este acompanhamento contínuo — desde a orientação pré-formação até a inserção pós-formação — ancorado nas realidades das economias locais.

Principais lições e recomendações práticas

- **Transformar as associações em polos de informação sobre o mercado de trabalho:** As redes de ADNs podem actuar como observatórios comunitários, partilhando pedidos de serviços, ofertas de emprego e novas oportunidades de negócio entre os seus membros. Essa inteligência colectiva reforça a sua credibilidade e visibilidade.
- **Ancorar a orientação no ecossistema local:** As redes de ADNs e associações empresariais estão mais próximas dos mercados de trabalho. Conhecem as profissões mais procuradas, os serviços em crescimento e as empresas que contratam. A sua orientação torna a mentoria mais relevante e orientada para o mercado.
- **Ajudar os jovens a fazer escolhas informadas:** Muitos jovens escolhem a profissão por acaso — baseando-se no que vê ao seu redor. Sessões curtas de orientação antes da formação, “dias de recrutamento” ou estágios de observação de dois dias ajudam a testar a motivação antes de escolher uma área profissional.
- **Reforçar as capacidades em orientação e mentoria:** Mentores e associações devem receber formação em Avaliação Rápida de Mercado e técnicas simples de orientação — como perguntas eficazes e sessões curtas de aconselhamento — para apoiar melhor os jovens com baixa literacia ou pouca experiência profissional.
- **Basear o “projecto de vida” na realidade:** Antes de iniciar a formação, o jovem deve identificar os seus recursos, objectivos e limitações. Apresentar o seu “projecto de vida” à família para validação ajuda a alinhar as aspirações com as possibilidades reais e o apoio disponível.
- **Simplificar ferramentas e padronizar processos:** O processo de mentoria deve utilizar ferramentas simples — fichas de inscrição, avaliação e acompanhamento — para manter o seguimento estruturado, mas com foco humano no diálogo e na confiança.
- **O apoio não termina com a formação:** A inserção raramente segue uma linha reta. Os jovens que não encontram emprego após três meses devem receber novo apoio — como sessões de coaching, estágios curtos ou encaminhamento para serviços de incubação — em vez de serem deixados de lado.
- **Fortalecer o “contrato social”:** Cada relação de mentoria deve começar com um acordo claro e realista que defina expectativas, responsabilidades e um plano de acção para garantir progresso e responsabilização.

FACILITADORES

Os facilitadores são actores locais — públicos ou privados (autoridades locais, prestadores de SDE de maior dimensão ou **associações empresariais**) — que impulsionam a implementação da mentoria. O seu papel não é substituir os mentores, mas **garantir qualidade, responsabilização, criação de ligações e reforço de capacidades**.

Entre os facilitadores, **as associações empresariais são os actores mais importantes**, pois estão enraizadas nas economias locais, reúnem empreendedores e oferecem uma plataforma natural para a aprendizagem entre pares, a acção colectiva e o acesso à cadeias de valor mais amplas.

As responsabilidades principais dos facilitadores incluem:

- **Identificação:** seleccionar mentores qualificados que cumpram critérios mínimos de experiência, credibilidade e motivação para apoiar jovens.
- **Capacitação:** formar os mentores em competências de negócio e de mentoria, assegurando uma qualidade consistente do apoio.
- **Monitoria:** acompanhar os processos de mentoria, medir resultados e aplicar uma abordagem de financiamento baseada em resultados para envolver os ADNs, alinhando incentivos com os resultados alcançados.
- **Networking:** promover trocas entre empreendedores através de associações, clusters e redes locais, fomentando a colaboração e as ligações a cadeias de valor mais amplas.
- **Serviços de Desenvolvimento Empresarial (SDE):** reforçar o acesso a SDE, incluindo serviços financeiros e não financeiros, tais como formação empresarial, incubação, apoio ao marketing, facilitação do acesso ao financiamento e serviços de aconselhamento, adaptados às realidades da juventude rural e das microempresas.

Dica:

- ▶ Após seleccionar os mentores, os facilitadores devem assegurar a sua capacitação em competências empresariais e de mentoria, para garantir qualidade.
- ▶ A contratação de ADNs deve seguir o princípio de financiamento baseado em resultados, ligando os pagamentos aos resultados efectivamente alcançados no processo de mentoria

A HISTÓRIA DA VENDEDORA DE MATERIAL ELÉTRICO: TRANSFORMANDO A INSPIRAÇÃO DA FAMÍLIA NUM NEGÓCIO EM CRESCIMENTO

Isilda Munteia, é uma jovem empreendedora de 19 anos, residente no distrito de Malema, província de Nampula, dedica-se a venda de material eléctrico. Após participar da formação em competências empresariais promovida pelo projecto HOJE, melhorou o marketing dos seus produtos e passou a fazer o registo contabilístico do seu negócio, permitindo assim ter melhor controlo dos ganhos e prejuízos.

Das vendas informais à contabilidade organizada e lucros estáveis

“Antes eu tinha muitas dificuldades em gerir o dinheiro, gastava sem pensar adequadamente. Mas agora que estou a pôr em prática o que aprendi, consegui aumentar os meus ganhos para 10 mil meticais mensais (cerca de um salário mínimo do sector público em Moçambique), contra os anteriores 7 mil meticais”, explicou a empreendedora que faz parte de um grupo de 232 jovens graduados em Abril de 2025, como conclusão dos diversos cursos profissionalizantes de curta duração.

A preferência pela comercialização dos materiais eléctricos resulta não só da inspiração que tivera do irmão e o marido, ambos electricistas, mas também da pesquisa do mercado local, tendo investido inicialmente 10 mil meticais.



<https://www.facebook.com/share/175sjscV2Y/?mibextid=wwXlfr>

O PROCESSO DE MENTORIA

Em Moçambique, muitos jovens empreendedores iniciam os seus negócios com fortes competências técnicas, mas sem o conhecimento empresarial necessário para os gerir e fazer crescer. Esta lacuna leva frequentemente ao encerramento das empresas, à estagnação com poucos clientes ou a rendimentos baixos que desmotivam a continuidade do esforço.

O processo de mentoria responde a estes desafios ao tornar **serviços de desenvolvimento empresarial acessíveis nas zonas rurais**, onde as instituições formais ou incubadoras são escassas. A escolha desta abordagem é motivada por:

-
- **Limitações do lado da oferta:** as instituições formais não conseguem cobrir a diversidade das necessidades empresariais, nem responder rapidamente a novas oportunidades de mercado.
 - **Barreiras do lado da procura:** jovens com baixos níveis de escolaridade, poucos recursos financeiros ou residentes em áreas distantes das cidades não conseguem aceder aos serviços convencionais de apoio empresarial.

O ponto de partida é a identificação de um **empreendedor qualificado, com um negócio bem-sucedido, reconhecimento social e verdadeiro interesse em apoiar outros**. Após uma curta preparação e formação, esta pessoa acompanha um grupo de cerca de dez jovens empreendedores durante seis meses. Eles são mentorados através de uma combinação de:

- formação empresarial (prática e adaptada),
- acompanhamento no local (observação directa da gestão do negócio),
- aconselhamento pessoal e orientação,
- acesso a redes de clientes, fornecedores e associações.

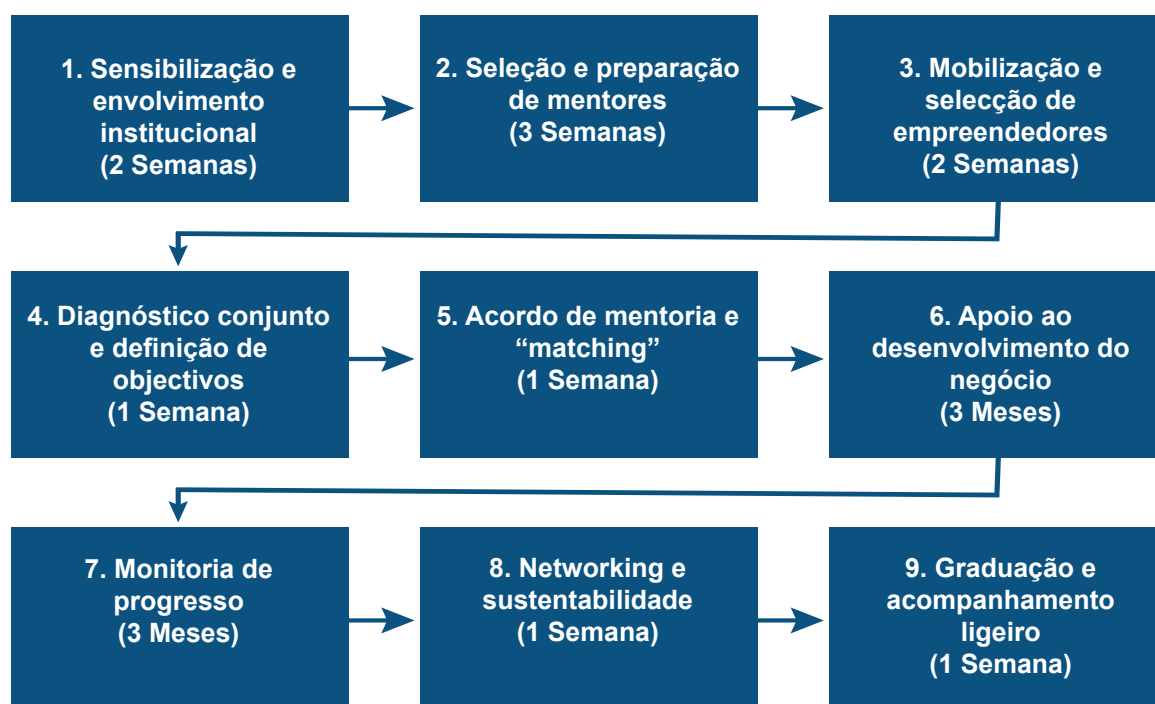
O processo é **progressivo e adaptativo**, começando mesmo antes da formação formal com a validação do projecto de vida de cada mentorado (a sua ideia de negócio, aspirações e recursos disponíveis). Prossegue depois pelas fases de arranque e consolidação, assegurando que os novos empreendedores possam gradualmente profissionalizar-se e construir meios de subsistência sustentáveis.

Os mentores beneficiam de mão de obra adicional, ampliação das suas redes e reconhecimento na comunidade, enquanto os mentorados beneficiam de **serviços locais e acessíveis** que combinam transferência de conhecimento com apoio prático baseado na confiança. Após a mentoria, alguns jovens podem continuar a colaborar com os seus mentores, enquanto outros expandem os seus negócios de forma independente ou integram associações empresariais e cooperativas locais.



ETAPAS PRINCIPAIS DO PROCESSO DE MENTORIA

A jornada de mentoria segue nove etapas, concebidas como um **caminho passo a passo**, adaptado às realidades locais e que promove a sustentabilidade.



1. **Sensibilização e envolvimento institucional:** apresentação da abordagem às autoridades públicas, associações empresariais e comunidades para construir legitimidade e apropriação.
2. **Seleção e preparação de mentores:** identificação de empreendedores qualificados, avaliação da sua motivação e competências interpessoais, e formação inicial.
3. **Mobilização e seleção de empreendedores:** envolvimento de líderes locais para mobilizar e perfilar jovens interessados.
4. **Diagnóstico conjunto e definição de objectivos:** avaliação inicial do negócio e definição de objectivos claros, realistas e SMART.
5. **Acordo de mentoria e “matching”:** formalização da relação mentor–mentorado com papéis, responsabilidades e mecanismos de feedback.
6. **Apoio ao desenvolvimento do negócio:** formação, aconselhamento e apoio em empreendedorismo, gestão financeira, marketing e ligações ao mercado.
7. **Monitoria de progresso:** acompanhamento sistemático da aplicação das aprendizagens e do desempenho empresarial.
8. **Networking e sustentabilidade:** ligação a associações, clusters e serviços para inserir os jovens na economia local.
9. **Graduação e acompanhamento ligeiro:** redução da intensidade do apoio, mas mantendo disponibilidade, incentivando a participação em redes e grupos de ex-alunos.

MENTORIA – AS ETAPAS EM DETALHE

Para a introdução da mentoria e dos serviços de desenvolvimento empresarial numa determinada comunidade, realiza-se primeiro uma **Avaliação Rápida de Negócios e Mercados** com os seguintes objectivos:

- **Mapear as actividades e serviços empresariais já existentes** a nível local;
- **Avaliar as principais lacunas de gestão e de acesso ao mercado** enfrentadas pelos microempreendedores;
- **Identificar potenciais mentores** (empreendedores, artesãos, ADNs) com credibilidade e disponibilidade para apoiar outros;
- **Levantar as estruturas de apoio existentes**, como associações empresariais, instituições financeiras, grupos de poupança e serviços governamentais (ex.: SDAE, SDEJT).

Com base nos resultados desta Avaliação Rápida de Negócios e Mercados, o processo de mentoria é implementado através de uma sequência de etapas estruturadas, garantindo que os serviços de apoio sejam adaptados às necessidades dos jovens e das microempresas no contexto rural.

ETAPA 1 – SENSIBILIZAÇÃO E ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A primeira etapa assegura que todos os actores compreendem a abordagem de mentoria e apoiam a sua implementação. A credibilidade e o reconhecimento por parte de instituições e associações motivam tanto os mentores como os mentorados a comprometerem-se plenamente.

Actividades principais:

- Preparar uma nota introdutória e materiais de comunicação explicando a abordagem de mentoria.
- Reunir-se com representantes governamentais (ex.: SDAE, SDEJT) e líderes comunitários para apresentar os objectivos e coordenar a implementação.
- Envolver associações empresariais e redes locais para garantir apoio, identificar potenciais mentores e incentivar a participação dos mentorados.

Dica:

- ▶ O envolvimento precoce de actores institucionais e comunitários reforça a credibilidade, ajuda os mentores a ganhar reconhecimento e aumenta a sua responsabilização perante os jovens e a comunidade.

ETAPA 2 – SELECÇÃO DE MENTORES

Bons mentores são a pedra angular desta abordagem. O perfil adequado vai além da competência técnica: os mentores devem demonstrar também fortes competências de comunicação, reconhecimento social e vontade de partilhar as suas redes.

Actividades principais:

- Partilhar critérios mínimos de selecção com estruturas governamentais e associações.
- Recolher listas de potenciais candidatos junto destes actores.
- Conduzir entrevistas semi-estruturadas para avaliar experiência, motivação e competências interpessoais.

- Proporcionar formação em empreendedorismo e competências de mentoria aos pré-seleccionados, escolhendo os commelhor desempenho nas avaliações práticas.
- Apresentar a abordagem de mentoria, clarificando responsabilidades, critérios de selecção dos mentorados e o mecanismo de pagamento baseado em resultados.

Dica:

- A selecção deve combinar a avaliação de competências técnicas com a observação de competências interpessoais. Mentores que são empresários activos são mais credíveis e inspiradores para os jovens.
- Os mentores devem receber uma orientação clara e um código de conduta. Sempre que possível, os mentorados podem também participar no processo de “matching” para fortalecer a compatibilidade e a confiança.

ETAPA 3 – SELECÇÃO DE MENTORADOS (JOVENS EMPREENDEDORES)



Os mentores, apoiados pelas autoridades locais e líderes comunitários, mobilizam e seleccionam jovens empreendedores com base em critérios mínimos definidos pelo projecto. **Esta selecção baseada na comunidade aumenta a transparência e fortalece a apropriação local.** O processo de mobilização e selecção dos empreendedores envolve:

Folheto promocional dos cursos desenvolvido por um ADN

- Partilhar com os mentores e lideranças locais os critérios mínimos de selecção dos empreendedores;
- Facilitar que os mentores divulguem a oportunidade de mentoria (folhetos, cartazes, boca-boca);
- Solicitar que os mentores mobilizem os empreendedores;
- Solicitar que os mentores e lideranças locais realizem reuniões com os empreendedores mobilizados para explicar a abordagem de mentoria, os compromissos esperados e os benefícios (e.g. competências que serão oferecidas). Alistar os empreendedores interessados em receber a mentoria;
- Solicitar que os mentores partilhem a lista dos empreendedores seleccionados para verificação e validação do projecto.
- Registar os empreendedores seleccionados nos locais onde terão mentoria com os **ADN e realizar entrevistas básicas para avaliar a motivação, experiência prévia e viabilidade da sua ideia inicial de negócio (“projecto de vida”)**, fazendo questões como: como soube da oportunidade? O que pretende melhorar no negócio com a mentoria que vai receber?
- Validar a lista final de mentorados com a equipa do projecto para garantir equidade e equilíbrio de género.

Dica:

- ▶ Os empreendedores seleccionados devem residir na mesma zona onde o mentor se localiza para facilitar o processo de assistência.

ETAPA 4 – DIAGNÓSTICO E DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

Esta é a base da relação de mentoria. O mentor e o mentorado trabalham juntos para compreender a situação actual e definir objectivos realistas.

Actividades incluem:

- Realizar um diagnóstico personalizado: Os mentores interagem de forma activa com os empreendedores para compreender o negócio implementado (fazendo questões como: a quanto tempo desenvolve a actividade, rendimentos mensal, número de trabalhadores que possui, principais clientes e nível de procura, local de aquisição dos produtos/fornecedores) avaliando deste modo a subsistência e possibilidades de crescimento;

- Utilizar ferramentas do Projecto de Vida (ex.: ficha de projecto de vida, análise SWOT, mapeamento de recursos) para orientar a reflexão.
- Apoiar os jovens na definição de objectivos SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas, e com tempo definido) a curto e médio prazo.
- É feita análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) do empreendedor para apurar os aspectos que podem influenciar positivamente ou negativamente no negócio. Discutir aspirações e restrições com a família e a comunidade, para garantir apoio e mobilizar recursos locais, mas também para fazer uma verificação da realidade.
- Por meio de um chek-list e questionando ao mentorado o que gostaria de aprender para melhorar a gestão do seu negócio, o mentor identifica as necessidades de formação em competências empresariais que o jovem empreendedor necessita. Elaborar um plano simples de mentoria com necessidades de formação (empreendedorismo, literacia financeira, marketing, etc.) e acompanhamento no terreno.

Dica:

- O diagnóstico não deve apenas identificar fraquezas, mas também reconhecer pontos fortes e recursos existentes que o jovem pode mobilizar.

ETAPA 5 – ACORDO DE MENTORIA (CONTRATO SOCIAL)

É estabelecido um compromisso escrito entre mentor e mentorado. Este **clarifica papéis, expectativas, frequência de encontros, confidencialidade e responsabilidades mútuas**. Também reforça que a mentoria não significa apoio financeiro directo ou kits de arranque, mas sim desenvolvimento de competências e acesso às redes.



O acordo deve incluir:

- Responsabilidades do mentor (**formação, orientação, introdução a redes**).
- Responsabilidades do mentorado (**presença, aplicação dos conselhos, abertura ao feedback**).
- Duração (normalmente seis meses) e modalidades (**sessões de grupo, acompanhamento individual, visitas no local**).
- **Mecanismos de feedback e monitoria.**

CONTRATO SOCIAL

O contrato social na mentoria é uma ferramenta simples mas poderosa para estruturar a relação entre mentor e mentorado. Estabelece expectativas, papéis e responsabilidades claras de ambas as partes. Diferente de um contrato legal, não se centra em direitos e obrigações formais, mas sim na **confiança e responsabilidade mútua**. O mentor compromete-se a fornecer orientação, partilhar conhecimentos e abrir redes, enquanto o mentorado compromete-se a participar activamente, aplicar os conselhos e respeitar os prazos acordados. O contrato pode ser escrito, verbal ou simbolicamente acordado perante membros da comunidade. Ao clarificar desde o início que a mentoria não se trata de apoio financeiro, mas sim de capacitação e orientação, o contrato social ajuda a evitar expectativas irrealistas e fortalece o compromisso [OCDE, OIT].

Dica:

- O uso de linguagem simples e acessível e a discussão do contrato com as famílias aumentam o compromisso e reduzem expectativas irrealistas.
- Modelos como o Termo de Compromisso mentor–mentorado do HOJE pode servir como referência.

ETAPA 6 – APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

O mentor apoia os mentorados no desenvolvimento do negócio, por meio de formações em competências empresariais e aconselhamento. Assim sendo, quanto a formação incluem módulos relacionadas as seguintes temáticas:

- **Empreendedorismo:** aconselhamento técnico para a melhoria do produto/serviço, criatividade iniciativa pessoal.
- **Educação financeira:** elaboração de orçamentos, poupança, gestão de custos.
- **Poupança e crédito rotativo:** promoção de grupos de poupança e exploração de microfinanças quando viável.
- **Gestão empresarial:** gastos e receitas, manutenção de registos, definição de preços, monitoria de fluxos de caixa.
- **Mercado e comercialização:** compreensão da procura, dinâmica do mercado, melhoria de estratégias de vendas e participação em feiras ou exposições.
- **Marketing:** aquisição e retenção de clientes, relacionamento com clientes, ferramentas digitais e identidade da marca.

LIGAÇÃO INSTITUCIONAL: ENRAIZAR PARA A SUSTENTABILIDADE

A colaboração com órgãos governamentais para certificação e registo empresarial aumenta a credibilidade e a integração dos mentorados em estruturas formais.

Para salvaguardar a qualidade das formações ministradas pelos ADN, a HELVETAS colabora com o IPEME (Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas) órgão governamental, acreditada para certificar os empreendedores formados. Assim sendo, o IPEME é responsável por fazer a inserção dos dados dos empreendedores na base de dados existente no IPEME, e realizar o diagnóstico para aferir o nível de desempenho adquirido com o processo de mentoria.

Para os mentorados que desejam aceder a financiamentos formais, os mentores orientam sobre as instituições e linhas de microcrédito disponíveis. Em paralelo, os jovens são incentivados a divulgar os seus produtos e serviços, participar em trocas de experiências e envolver-se em feiras de negócios como forma de ampliar redes e oportunidades de mercado.

Dica:

- ▶ No âmbito da formação em competências empresariais o mentor pode formar os 10 empreendedores numa só turma, contudo, para os mentorados que possuem pouco tempo e não podem se juntar aos outros, o mentor pode dar aulas particulares.
- ▶ A formação em grupo é eficiente, mas o acompanhamento individual é essencial para jovens vulneráveis com tempo ou literacia limitados. Os mentores devem adaptar métodos (ferramentas visuais, registos orais, intercâmbio entre pares) ao contexto do mentorado.
- ▶ Os empreendedores que não se sentem à-vontade em fazer parte de grupos de poupança ou aderir a créditos rotativos, o mentor não pode forçá-los, mas sim incentivar que façam poupanças individuais.



ETAPA 7 - ACOMPANHAMENTO DO PROGRESSO

Nesta etapa, o mentor acompanha o progresso do negócio do empreendedor, avaliando se os conhecimentos adquiridos durante a formação em competências empresariais estão a ser aplicados na prática e qual o impacto gerado na empresa. São realizadas visitas periódicas no local onde o mentorado pratica o negócio.

- O acompanhamento não é apenas de controlo, mas também um espaço de **reflexão conjunta, autoavaliação e ajuste do plano de mentoria**.
- O mentor utiliza ferramentas como relatórios mensais, verificação de registos financeiros e **diários de mentor e mentorado**.
- **A monitoria deve incluir indicadores simples de desempenho** (aumento da clientela, melhoria da qualidade, rendimentos médios) para que os próprios jovens percebam os resultados alcançados.

Dica:

- Se forem identificadas lacunas de competências, o ciclo de mentoria pode ser prolongado por um mês adicional, garantindo que o nível desejado é atingido.
- O acompanhamento deve ser preferencialmente individual e realizado no local de actividade do empreendedor, para observar de perto as práticas.
- Promover sessões de partilha em grupo onde os mentorados troquem experiências pode reforçar a aprendizagem colectiva.

ETAPA 8 - LIGAÇÃO A REDES E SUSTENTABILIDADE

Nesta etapa, o mentor liga os mentorados com os serviços de desenvolvimento empresarial existentes, assim como, facilita conexões entre diferentes empreendedores que operam na mesma comunidade, criando condições para que os negócios se sustentem para além do ciclo de mentoria.

Assim sendo, os mentores devem:

- Facilitar ligações a fornecedores, compradores, prestadores de serviços e instituições financeiras, ampliando as oportunidades de mercado.
- Incentivar os jovens a participar em grupos de poupança, cooperativas, incubadoras ou clusters locais, fortalecendo a sua inclusão em ecossistemas empresariais.

- Apoiar o processo de formalização junto das autoridades locais (ex.: SDAE) para empreendedores que desejam registar legalmente as suas empresas.
- Promover o acesso a associações empresariais e eventos de networking, que funcionam como plataforma para criar parcerias e aumentar a visibilidade.

Dica:

- ▶ A ligação institucional é essencial para ancorar os negócios no sistema local e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

ETAPA 9 - GRADUAÇÃO E ACOMPANHAMENTO LIGEIRO

Na fase final, a intensidade da mentoria é reduzida, mas o apoio não desaparece. O mentor mantém-se disponível sempre que solicitado:

- O processo de graduação deve incluir um momento de avaliação conjunta do percurso, reconhecendo conquistas e identificando próximos passos.
- Os jovens são incentivados a integrar redes de empresários, associações de ex-alunos ou grupos cooperativos, reforçando o apoio entre pares.
- Pode ser organizada uma cerimónia simbólica de entrega de certificados (emitidos por entidades governamentais como o IPEME) para reconhecer marcos importantes e reforçar a credibilidade dos jovens no mercado.
- O acompanhamento ligeiro pode incluir check-ins periódicos por telefone, WhatsApp ou encontros em grupo, garantindo que os jovens continuam motivados e ligados à rede de apoio.

Dica:

- ▶ Os Certificados dos empreendedores são emitidos pelo Governo através do IPEME (Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas).
- ▶ A graduação não é o fim do processo, mas sim a transição para uma nova fase de autonomia, sustentada por redes institucionais e comunitárias.

TRANSFORMANDO O «AMOR PELAS CRIANÇAS» NUM NEGÓCIO

Da infância sonhada ao negócio comunitário de creche

Carla Machava, Eufasia Manuel e Ornana Ali são três jovens mulheres da Ilha de Moçambique (provincia de Nampula), com idades entre 24 e 36 anos. Após terminarem o curso de Educadoras de Creche de seis meses oferecido pelo projeto HOJE, enfrentaram a dura realidade: não encontraram emprego formal nas creches da cidade. Desapontadas, decidiram transformar o sonho em acção.

Graças ao prêmio de 10.000 meticais (valor equivalente a pouco mais de um salário mínimo em Moçambique) que receberam ao vencer um concurso de melhores planos de negócio do HOJE, elas criaram em março o “Cantinho das Crianças” — uma creche comunitária que começou com apenas 10 crianças. Desde então, vêm crescendo gradualmente e conquistando a confiança das famílias da comunidade.

“Estamos a crescer, e nosso objetivo é que a comunidade confie no nosso trabalho. Depois disso, ajustaremos os preços conforme a capacidade das famílias que procuram nosso serviço. No momento, cobramos uma taxa mensal modesta por criança, de forma a cobrir os custos operacionais e manter o negócio funcionando”, explicou Carla, directora da escolinha. Além da creche em si, elas utilizam as redes sociais para divulgar os seus serviços, atraindo mais famílias interessadas. A longo prazo, planejam adquirir uma infra-estrutura própria, em vez de depender de instalações alugadas.



PONTOS QUE TORNAM ESTA HISTÓRIA MARCANTE E INSTRUCTIVA

- **Ampliando o leque de oportunidades:** A maioria das análises de mercado enfatiza profissões saturadas (conserto, carpintaria, costura), mas ignora serviços comunitários como educação infantil — que têm grande relevância e potencial em áreas rurais. Esta história mostra como a tutoria apoiou jovens a identificarem e explorarem esta oportunidade.
- **Inclusão de gênero com exemplos reais:** Ao verem estas mulheres empreenderem num sector de cuidado, outras jovens são inspiradas a buscar papéis de liderança. O “Cantinho das Crianças” torna-se um modelo de que mulheres podem conciliar os papéis de mãe, cuidadora e empreendedora.
- **Desobstruindo um gargalo social:** Apoiar a formação e o empreendedorismo em creches vai além de escolher uma “actividade amiga da mulher”. Significa desbloquear um obstáculo sistémico: muitos jovens (e sobretudo mulheres) não conseguem trabalhar porque não têm onde deixar seus filhos. Ao oferecer creche comunitária, estas empreendedoras criaram uma estrutura que permite que mães trabalhem com mais segurança e liberdade.

A trajetória de Carla, Eufasia e Ornana ilustra como a mentoria pode ampliar horizontes: apoiando jovens a identificarem nichos sociais essenciais, estimulando a inclusão de gênero e construindo modelos de negócio que respondem não apenas ao mercado, mas também às necessidades reais das suas comunidades.

ACESSÍVEL, FLEXÍVEL E INCLUSIVA: **A MENTORIA QUE SE ADAPTA E TRANSFORMA**

A abordagem de mentoria desenvolvida no âmbito do projecto HOJE foi concebida para responder às realidades dos jovens desfavorecidos no Norte de Moçambique. Baseando-se na experiência dos Agentes de Desenvolvimento de Negócio (ADN) e dos formadores comunitários, a abordagem valoriza a proximidade, a confiança e a força das redes sociais. Reconhece igualmente o projecto de vida de cada jovem: as suas aspirações, os recursos que pode mobilizar da família e da comunidade, e as suas competências iniciais. A mentoria não se limita, portanto, a responder à procura do mercado de trabalho, mas ajuda os jovens a equilibrar oportunidades com o seu contexto pessoal e ambições.

ACESSÍVEL E PRÓXIMO DO JOVEM

A mentoria é realizada no seio da comunidade, por actores locais de confiança que falam a língua local e compreendem a dinâmica cultural. Esta proximidade garante que os jovens possam aceder ao apoio perto das suas casas, condição crucial para jovens mulheres, mães e pessoas com deficiência. Responde ainda à lacuna existente no sistema de formação em Moçambique, onde a maioria das instituições e centros de formação vocacional privilegiam o saber-fazer técnico, mas oferecem poucas oportunidades para o desenvolvimento de competências empresariais. As incubadoras de negócio concentram-se sobretudo nas zonas urbanas, deixando as áreas rurais e periurbanas sem apoio adequado. O modelo é administrativamente simples e pode adaptar-se rapidamente a novas ocupações, incluindo aquelas trazidas por deslocados internos (DI). Mesmo empreendedores que iniciaram os seus negócios há menos de um ano e com baixos rendimentos podem beneficiar do processo de mentoria, tendo acesso a um acompanhamento próximo e contextualizado. Ao ancorar a mentoria na comunidade, os jovens podem contar com o apoio da família e da rede local como parte do seu projecto de vida, reduzindo custos e aumentando a continuidade.

FORMATOS FLEXÍVEIS ADAPTADOS A DIVERSAS NECESSIDADES

A mentoria assume diferentes formas consoante as necessidades e a situação do mentorado: sessões individuais ou em grupo, no local de trabalho do mentor, em espaços comunitários ou mesmo via WhatsApp. Independentemente do tipo de negócio — desde que lícito — o jovem pode receber acompanhamento, incluindo aqueles que desenvolvem actividades a partir das suas casas ou

em espaços informais sem estrutura física. Esta flexibilidade permite que os jovens conciliem a mentoria com outras responsabilidades, como tarefas domésticas, agricultura ou trabalhos sazonais. O conteúdo vai além do que é ensinado nos centros de formação, abordando práticas específicas da região, conhecimento tácito dos mercados locais e competências empresariais adaptadas a contextos remotos sem instituições de formação. Além disso, as sessões não decorrem em centros de formação formais, mas em contextos acessíveis e familiares, reforçando a aplicabilidade prática dos conteúdos. Assim, garante-se que a aprendizagem é prática, relevante e imediatamente aplicável.

INCLUSIVO PARA OS MAIS VULNERÁVEIS

Dá-se prioridade especial àqueles que normalmente são excluídos dos sistemas formais de formação: mulheres, DI, jovens que abandonaram a escola e jovens com baixa literacia. São utilizadas ferramentas simplificadas e acessíveis, como materiais visuais, registos orais, intercâmbio entre pares e demonstrações práticas. Estes métodos são particularmente adequados a contextos de baixa literacia, garantindo que os jovens desfavorecidos possam participar plenamente e avançar nos seus projectos de vida. A abordagem também incentiva relações de género mais equitativas, promovendo que os homens empreendedores envolvam as suas esposas e transformem os seus negócios em iniciativas familiares, aumentando assim a participação das mulheres no tecido empresarial. Incluem-se igualmente jovens com deficiência, assegurando a integração plena dos grupos mais marginalizados. Ao focar-se na inclusão, a abordagem não só cria oportunidades para indivíduos vulneráveis, mas também reforça a coesão comunitária.



ASSENTE NA CONFIANÇA E NAS REDES SOCIAIS

Um dos pilares da abordagem é o “contrato social” entre mentor e mentorado, que estabelece papéis claros, expectativas e responsabilidades mútuas. Os mentores não apenas transmitem competências, mas também abrem as suas redes profissionais e sociais — ligando os jovens a clientes, fornecedores e líderes comunitários.

Em vez de depender exclusivamente do crédito externo, os jovens são incentivados a mobilizar o capital social e o apoio da comunidade para lançar ou expandir os seus micro-negócios. Com o tempo, mentores e mentorados podem até começar a colaborar comercialmente, criando benefícios de reputação para o mentor e acelerando o caminho para a independência do jovem.

PROMOÇÃO DA EQUIDADE E DO EMPODERAMENTO

Ao ancorar a mentoria nas estruturas locais, a abordagem contribui directamente para o empoderamento dos jovens desfavorecidos, sobretudo das mulheres. Estes são apoiados não só na aquisição de competências técnicas e empresariais, mas também no desenvolvimento da confiança para tomar decisões, negociar com os mercados e construir gradualmente a sua independência. Após a formação, os mentorados podem mobilizar capital e adquirir experiência suficiente para se tornarem independentes do seu mentor inicial e criarem os seus próprios negócios. Esta trajetória — das aspirações e apoio familiar até à formação, ao emprego e, eventualmente, à consolidação de negócios — reflete a essência do projecto de vida, ilustrado na Figura 1.

Esta abordagem já demonstrou resultados sólidos em Moçambique e pode ser replicada noutros contextos africanos. Mostra como a mentoria, quando enraizada nas estruturas comunitárias e fundamentada na confiança social, consegue combinar acessibilidade, flexibilidade e inclusão para ajudar os jovens a concretizar os seus projectos de vida e alcançar um (auto)emprego sustentável.

ENTREVISTA COM JOAQUINA GUMETA, DIRECTORA GERAL DO IPEME



POR QUÊ CONSIDERA QUE A ABORDAGEM DE MENTORIA É EFICAZ PARA OS JOVENS EMPREENDEDORES EM MOÇAMBIQUE?

Porque preenche **a lacuna que existe entre a formação e o emprego real**. Muitos jovens concluem cursos vocacionais ou de empreendedorismo, mas carecem da confiança e da orientação necessárias para transformar as suas competências num negócio viável. A mentoria oferece precisamente isso: uma ponte entre aprender e ganhar. O modelo dos ADN é prático porque os mentores não são externos, mas sim empreendedores locais que compreendem as realidades do mercado, a cultura local e os desafios diários de gerir um pequeno negócio. Essa proximidade cria confiança e torna o aprendizado imediatamente aplicável : **é uma aprendizagem através da prática, e não apenas teórica**.

COMO A MENTORIA CONTRIBUI PARA A INCLUSÃO E O EMPODERAMENTO, ESPECIALMENTE NAS ÁREAS RURAIS?

A abordagem cria oportunidades para quem normalmente fica de fora — mulheres, jovens deslocados e pessoas com baixa escolaridade. Nas zonas rurais e periurbanas, o ADN torna-se muitas vezes **o principal ponto de contacto para apoio profissional**. A mentoria adapta-se ao ritmo do mentorado: pode acontecer durante os dias de mercado, após o horário de trabalho ou no campo. Essa flexibilidade permite a participação sem exclusão. Além disso, o facto de os mentores pertencerem à mesma comunidade reforça **a solidariedade local e a coesão social. Eles tornam-se modelos a seguir, mostrando que é possível ter sucesso sem abandonar a sua terra**.

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA EXPANSÃO DO MODELO DE MENTORIA PARA ÁREAS MAIS RURAIS?

Os desafios são evidentes: grandes distâncias, comunicação limitada e menos serviços disponíveis. No entanto, as oportunidades superam os obstáculos. As comunidades rurais possuem redes informais fortes (cooperação, boca a boca, eventos comunitários) que são pontos de entrada naturais para a mentoria. Combinamos visitas presenciais com acompanhamentos via WhatsApp e reuniões em grupo comunitárias. A principal oportunidade é que a mentoria cria referências locais de confiança, pessoas a quem outros recorrem em busca de conselhos. Uma vez estabelecida uma rede de mentores, torna-se mais fácil conectar empreendedores a compradores, cooperativas e serviços financeiros. Quando os mentores ajudam os jovens a formalizar os seus negócios, isso estimula a economia local: novos serviços surgem, as famílias aumentam a renda e os mercados locais tornam-se mais dinâmicos. Assim, **a mentoria é simultaneamente um acelerador económico e social.**

NA SUA PERSPECTIVA, O QUE GARANTE A SUSTENTABILIDADE DO MODELO DE MENTORIA PARA ALÉM DO PROJECTO?

A sustentabilidade virá da transformação da mentoria num **sistema de mercado para serviços de desenvolvimento empresarial**, onde diversos actores participam e se beneficiam. Os mentores precisam ser reconhecidos como prestadores de serviços e capazes de gerar rendimento pelo seu trabalho: não apenas através do apoio do projecto, mas também de clientes, associações e parcerias com outras organizações. Isso já começa a acontecer: vários ADNs estão a ser contratados por associações empresariais locais e municípios para continuar a oferecer mentoria, enquanto outros vendem serviços complementares como contabilidade ou assessoria em marketing.

Ao mesmo tempo, as instituições públicas podem garantir qualidade e coordenação, enquanto os actores privados sustentam a procura. Quando esses elementos funcionam em conjunto, a mentoria deixa de ser uma actividade de projecto e passa a **integrar um ecossistema local dinâmico**: um sistema autossustentável de reforço contínuo de capacidades e promoção do empreendedorismo que continua a crescer mesmo após o término do apoio externo.

Por outro lado, os ADNs são capazes de apoiar os empreendedores na partilha de diferentes oportunidades de mercado e financiamento, ou seja, fazendo ligação com instituições financeiras e dando suporte na legalização/formalização dos negócios das microempresas, incluindo, a inscrição laboral no INSS.

PROJECTO DE VIDA

A orientação profissional tradicional muitas vezes assume um percurso linear da formação para o emprego. Na realidade, os jovens em áreas rurais enfrentam múltiplas limitações: baixa escolaridade, escassez de empregos formais, dependência do apoio familiar e fortes laços comunitários. Para a maioria dos jovens, a inserção bem-sucedida não é um acontecimento isolado, mas sim **um processo gradual que requer tempo, serviços diversificados de apoio pós-formação e ciclos repetidos de mentoria e acompanhamento**. A abordagem do Projecto de Vida responde a esta realidade, ajudando cada jovem a definir um caminho que equilibre as suas aspirações com os recursos disponíveis — apoio familiar, redes comunitárias e as suas próprias competências.

É essencial que os jovens desenvolvam uma **primeira ideia do seu objectivo — o projecto de vida — antes de iniciarem qualquer formação em competências ou em gestão de negócios**. O empreendedorismo é um processo que começa com a orientação e a definição de aspirações, amadurece através do desenvolvimento de competências e só mais tarde se traduz num negócio viável. A mentoria baseia-se no Projecto de Vida, apoia os jovens a validar as suas ideias iniciais, alinhá-las com os recursos de que dispõem (família, comunidade e redes) e refiná-las progressivamente até se tornarem planos de negócio viáveis. Esta abordagem dá ênfase ao capital social — as relações e redes que abrem portas a mercados, clientes e oportunidades — como o recurso mais importante para o empreendedorismo, ainda mais determinante do que o capital financeiro.

No passado, as intervenções focavam-se sobretudo na procura do mercado, mas, após concluírem as formações, muitos jovens tiveram dificuldades em iniciar os seus negócios porque a sua situação pessoal, recursos e capacidades de investimento não tinham sido considerados. Nesta abordagem, os artesãos ou Agentes de Desenvolvimento de Negócio (ADN) desempenham múltiplos papéis: fornecem **informação sobre o mercado de trabalho, orientação profissional, mentoria, apoio à colocação, coaching em empreendedorismo e apoio psicossocial**. Para cumprir estas funções, devem ser fortalecidos não apenas em pedagogia, actualização técnica e competências de gestão, mas também em mentoria juvenil e acompanhamento psicossocial. As associações empresariais, pela sua ligação directa aos mercados de trabalho locais, estão particularmente bem posicionadas para oferecer esta orientação e criar ligações dos jovens com oportunidades de carreira e inserção.

Ao ancorar a mentoria no **Projecto de Vida**, os jovens não são apenas direccionados para a procura do mercado, mas também apoiados a mobilizar o seu capital social, testar gradualmente as suas ideias de negócio e encontrar um equilíbrio realista entre ambição e oportunidade:



O Projeto de Vida começa antes da formação e **evolui ao longo do desenvolvimento de competências**.



A inserção dos jovens exige **tempo, apoio diversificado e ciclos interativos de mentoria**.



A orientação deve considerar tanto a **procura do mercado como as circunstâncias e recursos pessoais**.



Os ADN e as associações empresariais são actores centrais **que podem oferecer** orientação profissional e ligações ao mercado.



O fortalecimento em pedagogia e apoio psicossocial torna os mentores locais âncoras eficazes para a orientação e o coaching.

VÍNCULO COM A CRIAÇÃO DE EMPREGO

A mentoria no âmbito do projecto HOJE vai muito além do apoio técnico. O seu verdadeiro valor reside no capital social que mobiliza. A experiência mostra que, ao apoiar jovens empreendedores em contextos rurais e frágeis, as relações de confiança, as redes locais e os laços comunitários são mais determinantes do que o capital financeiro inicial. Outras abordagens frequentemente assumem que kits de arranque ou fundos de apoio são a chave do sucesso. A nossa experiência confirma, pelo contrário, que é a rede social — a confiança estabelecida entre mentor e jovem, e o acesso que esta relação abre a clientes, fornecedores e oportunidades de negócio — que constitui o factor decisivo para a sustentabilidade do empreendedorismo juvenil.

A mentoria cria este vínculo de forma gradual, começando antes da formação e prolongando-se até à consolidação do negócio:

INSERÇÃO DESDE O INÍCIO

A ligação ao emprego e ao autoemprego não pode começar apenas no final da formação profissional ou empresarial. Deve iniciar-se logo no primeiro contacto com o mentor, quando o jovem é orientado na definição e validação de uma ideia inicial de negócio — o seu projecto de vida. Este projecto amadurece ao longo das diferentes etapas de capacitação, desde a orientação e o desenvolvimento de competências até à experiência prática e ao apoio pós-formação. Desde o início, o mentor actua como a principal porta de entrada para o mercado e como guia para transformar aspirações em trajetórias realistas.

ACESSO A CLIENTES E CADEIAS DE VALOR

O mentor funciona como mediador entre o jovem e o mercado. Através da sua rede, abre portas para clientes, fornecedores, grupos de poupança, feiras de negócios e cadeias de valor locais. Esta mediação é muitas vezes mais eficaz do que qualquer apoio financeiro isolado, pois garante que os jovens aprendem a navegar em circuitos económicos reais, a negociar e a construir reputação profissional.

SUSTENTABILIDADE PARA ALÉM DO FINANCIAMENTO DO PROJECTO

Ao investir nas redes sociais e profissionais dos mentores, a mentoria reduz a dependência de apoios externos e cria resiliência para os empreendedores. Mesmo após o término do financiamento do projecto, os jovens continuam a beneficiar da relação com os seus mentores e da sua integração em redes mais amplas de empreendedores locais. O fortalecimento destes laços é crucial para a sobrevivência e o crescimento das microempresas em zonas rurais, onde o isolamento e a falta de informação continuam a ser obstáculos permanentes.

CONTRATOS SOCIAIS E INCENTIVOS ADEQUADOS

Para que este vínculo seja forte, a relação de mentoria deve ser clara e mutuamente reconhecida. O contrato social entre mentor e mentorado estabelece expectativas de ambos os lados e reforça a responsabilidade do mentor em facilitar a inserção profissional do jovem. Ao mesmo tempo, mecanismos como o financiamento baseado em resultados podem alinhar incentivos formais, garantindo que os mentores se vejam não apenas como formadores, mas também como facilitadores de emprego e autoemprego.

Assim, o verdadeiro “vínculo com a criação de emprego” não se encontra apenas nas competências técnicas adquiridas, mas sim na integração dos jovens em redes de confiança e de mercado. Este é o núcleo da abordagem de mentoria: acompanhar os jovens desde o momento em que concebem o seu projecto de vida até estarem inseridos de forma sustentável no mercado de trabalho, seja como empregados, seja como empreendedores.

DE ESPERANÇAS IRREALISTAS A PLANOS ALCANÇÁVEIS: O EFEITO DA MENTORIA

Lucas Luís, de 27 anos de idade, casado e pai de 2 filhos encontrou no empreendedorismo a fonte para a sua sobrevivência. Como um pequeno empreendedor de Malema, apenas dedicava-se a comercialização de produtos de primeira necessidade. Contudo, sentia que não havia evolução no negócio, a falta de conhecimentos, aliado as dificuldades para administrar os ganhos que eram mínimos, agravava o risco de falência e assombrava as possibilidades de crescimento do seu negócio.

“Em Maio de 2024, a minha ADN Metelicha veio até a minha mercearia e partilhou a oportunidade de formação e mentoria em competências empresariais com duração de 6 meses, no âmbito do projecto HOJE, não hesitei e fui inscrever-me” afirmou Lucas.

Durante o processo de mentoria e conselhos da ADN, os módulos de empreendedorismo e Marketing, concretamente no tópico sobre empreendedor criativo, despertou no Lucas a possibilidade de crescer no seu negócio fazendo combinação de produtos, assim sendo, acrescentou mais um leque de produtos na sua mercearia, ou seja, passou a vender também pão e chá, e como forma promocional para o cliente que opta em comprar o pão e tomar chá tem como bônus pão com manteiga.

Lucas não parou por aí, a sede em progredir fez com que aumenta-se o seu investimento, tendo se tornado também agente de carteira movel e promotor de serviços bancários, ou seja, de um pequeno empreendedor passou a ter quatro linhas de negócio (mercearia, venda de pão e chá, agente de carteira movel e promotor de serviços bancários).

Tendo se beneficiado dos outros módulos como Educação Financeira, Poupança, Gestão Financeira, Mercado e comercialização, conduziram ao aumento dos seus rendimentos mensais de 9.000MT (nove mil meticaís) para 15.000MT (quinze mil meticaís), cerca de dois salários mínimos da função pública em Moçambique.

“Antes, eu tinha muitas dificuldades em gerir o dinheiro. Não sabia o que era custos de produção, nem como marcar preços. Hoje consigo controlar melhor o meu negócio, faço o registo contabilístico das vendas e tenho maior confiança junto dos meus parceiros” detalhou Lucas.



ADAPTAÇÃO DA ABORDAGEM DE MENTORIA A CONTEXTOS MAIS RURAIS

O modelo de mentoria desenvolvido no âmbito do projecto **HOJE** tem demonstrado grande eficácia nos **centros urbanos intermédios**, como Ribáué, Malema, Cuamba, Lichinga e Mandimba. Estas zonas combinam uma actividade económica suficiente para sustentar uma rede dinâmica de mentores (ADNs), mantendo ao mesmo tempo uma forte ligação comunitária.

Contudo, à medida que a abordagem se expande para **distritos e aldeias mais remotas — como Maua, Nipepe, Marrupa, entre outros** — tornam-se necessárias adaptações específicas. A estrutura das economias locais, as infra-estruturas disponíveis e o perfil socioeducativo tanto dos mentores como dos empreendedores exigem ajustes na estratégia, no conteúdo e na forma de implementação.

CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

As áreas rurais caracterizam-se por **infra-estruturas limitadas, baixos níveis de escolaridade, fraca conectividade e mercados reduzidos**. As microempresas estão muitas vezes ligadas à agricultura, pecuária e pequeno comércio, com fluxos de caixa limitados. Os empreendedores e potenciais mentores são mais isolados, e as oportunidades de negócio são menos diversificadas.

Apesar destas limitações, as zonas rurais possuem fortes **laços comunitários e redes informais de apoio** que podem ser aproveitados. A mentoria torna-se, assim, não apenas um mecanismo de apoio empresarial, mas também uma **ferramenta de desenvolvimento comunitário**, reforçando a coesão social e estimulando as economias locais.

PRINCIPAIS DIFERENÇAS E IMPLICAÇÕES

ASPETO	ÁREAS SEMIURBANAS (EX.: MALEMA, CUAMBA)	ÁREAS RURAIS (EX.: MAUÁ, NIPEPE, MARRUPA)	IMPLICAÇÕES
 PERFIL DOS ADNs	Mais fácil identificar empresários experientes, maior nível de literacia; mais competição e especialização	ADNs mais isolados, com menor escolaridade e muitas vezes a actuar sozinhos	Simplificar ferramentas; reforçar apoio técnico e pedagógico; promover intercâmbio entre ADNs
 MICROEMPRESAS	Sectores diversificados, incluindo serviços, comércio e artesanato	Predominância de actividades agropecuárias ou mistas	Integrar mentoria em agronegócio e cadeias de valor
 CONECTIVIDADE E LOGÍSTICA	Maior acesso a locais de formação e serviços	Grandes distâncias, más estradas e transporte limitado	Grandes distâncias, más estradas e transporte limitado
 CANAIS DE COMUNICAÇÃO	Rádio, cartazes e eventos locais	Boca-a-boca e encontros comunitários	Utilizar estruturas comunitárias existentes (mercados, igrejas, feiras) para mobilização
 PODER DE COMPRA	Moderado; possível cobrar pequenas taxas	Menor circulação monetária	Permitir contribuições em espécie ou pagamentos faseados por módulo
 OPORTUNIDADES DE NETWORKING	Eventos regulares, feiras e associações empresariais	Menos oportunidades formais	Aproveitar mercados tradicionais, feiras locais e encontros cooperativos para criar espaços de troca

ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MENTORIA

- **Simplificar e contextualizar o conteúdo:** Utilizar exemplos concretos, materiais visuais e língua local. Substituir relatórios escritos por registos orais ou visuais quando necessário.
- **Alternar mais entre formação e mentoria:** Em zonas rurais, sessões curtas e práticas seguidas de visitas personalizadas são mais eficazes do que aulas em formato tradicional.
- **Reforçar a assistência técnica e a supervisão:** Os ADNs rurais precisam de mais acompanhamento por parte dos facilitadores para manter a qualidade e a motivação. Trocas entre ADNs de diferentes distritos ajudam a reduzir o isolamento.
- **Usar os grupos cooperativos como ponto de entrada:** A abordagem dos Grupos Cooperativos ajuda a identificar potenciais ADNs e serve de ponte entre a formação vocacional e o apoio ao empreendedorismo.
- **Promover modelos de pagamento gradual:** Em vez de pagamentos únicos, permitir contribuições por módulo ou em espécie (ex.: produtos agrícolas ou serviços).
- **Aproveitar eventos comunitários:** Feiras e encontros locais são plataformas ideais para exposições, networking e seguimento de actividades de mentoria.
- **Integrar ferramentas digitais de forma inteligente:** Mesmo com conectividade limitada, grupos de WhatsApp ou mensagens de voz podem facilitar a mentoria à distância e a comunicação contínua.



CONCLUSÃO

Levar a mentoria a zonas rurais mais remotas exige **simplificação, maior acompanhamento e uso criativo das redes locais**. Apesar dos desafios acrescidos, o potencial é igualmente significativo: ao enraizar os serviços de desenvolvimento empresarial nas comunidades rurais, a abordagem de mentoria **estimula as economias locais, reforça a coesão social e empodera empreendedores** que, de outra forma, permaneceriam fora do alcance dos sistemas formais.

PRINCIPAIS MENSAGENS

Concluindo, destacamos as principais mensagens deste manual de mentoria:

- A. A mentoria é um processo dinâmico:** adapta-se às diferentes fases da jornada do empreendedor — desde a validação da ideia até à consolidação do negócio — e não é uma intervenção pontual.
- B. O apoio contínuo e ligeiro faz a maior diferença:** contactos regulares, trocas entre pares e redes comunitárias sustentam, muitas vezes, mais impacto do que intervenções curtas e intensivas.
- C. Os mentores locais (ADN) são os pilares mais fortes:** enraizados na comunidade, oferecem não só orientação técnica mas também confiança, credibilidade e acesso a redes sociais.
- D. Orientação prática e planeamento realista são determinantes:** a mentoria é mais eficaz quando combina conselhos de gestão diária com foco claro em metas alcançáveis.
- E. A inclusão de género exige medidas ativas:** no Norte de Moçambique, onde poucas mulheres gerem negócios, é necessário sensibilizar os homens a envolverem as suas esposas e priorizar mulheres para mentorias adaptadas.
- F. A gestão de expectativas é fundamental:** o mentor deve esclarecer desde o início que a mentoria não é um atalho para crédito ou kits de arranque, mas sim um processo estruturado de aprendizagem, orientação e crescimento.
- G. A mentoria faz parte de um ecossistema mais amplo:** embora seja o elo central, o apoio empresarial eficaz também requer acesso a financiamento, conhecimento técnico e ligações ao mercado. A mentoria funciona como a ponte que conecta os jovens empreendedores a estes serviços.
- H. O capital social é tão importante quanto o capital financeiro:** relações, confiança e redes são os verdadeiros ativos que ajudam os jovens a passar de atividades de subsistência para negócios viáveis.





HELVETAS
MOZAMBIQUE

Avenida Vladimir Lenine
Nº174, 12ª andar,
Edifício Millennium Park-Maputo
Te: +258 823233497
www.helvetas.org/mozambique