



## **Características comportamentais de empreendedoras moçambicanas: trocas simbólicas e aprendizagens nos espaços da CPLP**

Maria Antónia Lopes  
Departamento de Gestão  
Faculdade de Economia-UEM  
[Lopestonia@gmail.com](mailto:Lopestonia@gmail.com)

### **Resumo**

A autora desta pesquisa está em fase de aplicação de entrevistas, em profundidade, a um conjunto de empreendedoras que foi observando, ao longo da última década. Este estudo assume contornos etnográficos, dado que pela observação directa atenta e sistemática fez-se um acompanhamento deste grupo de empreendedoras originadas dos países da CPLP e sediadas em Moçambique - os seus sucessos, crises periódicas, alternativas de melhorias. Estas empreendedoras pertencem a diversos credos, etnias, e conseguiram variados graus de sucesso. O acompanhamento por observação directa, foi desenhando as tendências comportamentais e salientando as influências provenientes das experiências trazidas do Brasil, Portugal, Angola- na região austral. Pretende-se com esta pesquisa caracterizar os comportamentos de gestão das empreendedoras, na forma de gerir os negócios, no espaço moçambicano e as aprendizagens partilhadas nos espaços por onde transitam periodicamente. A partir destas trocas e intercâmbios advindos de outras realidades foi sendo moldado, um comportamento empreendedor que tem apoiado a sobrevivência da maioria e contribuído na obtenção de formas variadas de aumento do património de algumas e o enriquecimento de um reduzido número. O que realmente parece ter sido o maior ganho destes intercâmbios traduz-se no crescimento da capacitação de todas elas, nestas trocas simbólicas e de matiz transcultural de aprendizagens compartilhadas. Embora a autora não tenha terminado a sua pesquisa já aparecem evidentes algumas especificidades que vão ser afloradas, quanto à forma de conduzir os negócios pelas mãos femininas, salvaguardando-se o seu carácter provisório.

As empreendedoras conseguiram ultrapassar várias crises e mantêm-se no negócio, embora em certos casos mudando os objectivos do mesmo, consoante as mudanças ambientais enfrentadas. Sentem-se orgulhosas do que conseguiram alcançar e possuem elevada auto-estima. As entrevistadas representam um forte suporte de liderança e solidariedade para com o grupo familiar a jogam um papel de apoio e assumem atitudes de responsabilidade social na comunidade.

Nos espaços da CPLP vão construindo e trocando experiências partilhando aprendizagens e desenvolvendo velhas e novas amizades, em lados diferentes dos oceanos, por vezes temperadas por redes familiares distribuídas na comunidade, e tudo isso permeado em trocas simbólicas e afectivas que vão ocorrendo com a passagem do tempo e as redes de amizades sempre em processo de construção.



## 1. Introdução

Tem sido palco de grandes controvérsias, mas existe algum consenso sobre os resultados de planos de reajuste estrutural programados pelo Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial nos países africanos, estes não conseguiram nas últimas três décadas, melhorar as economias e muito menos torná-las sustentáveis na maioria dos países aonde foram aplicadas, os índices de pobreza e indicadores de qualidade de vida, continuam em níveis muito baixos. O caso moçambicano não foge à regra.

O governo oferece através do Estado uma relativa assistência técnica. Então o papel do Estado não é o de dirigir, mas o de facilitar certas funções, que para tal depende substancialmente do apoio e da cooperação dos chefes tradicionais, empresários e líderes comunitários para mobilizar as populações para certas tarefas destinadas ao bem comum. Nos espaços rurais, o que governa as populações continuam sendo as regras já estabelecidas pelas chefaturas tradicionais e o tempo indiferenciado ou circular constitui o regulador da vida e dos seus ciclos. Em toda a África durante o período colonial desenvolveram-se novas organizações, ora baseadas em modelos europeus importados, ora com base nas sociedades secretas, cultos tradicionais, e outras que se centravam em igrejas cristãs e em mesquitas muçulmanas. Nos anos 80 e 90 foi reforçado o seu papel central no financiamento, ajuda a programas contra a fome, na reconstrução das aldeias abandonadas durante a guerra, aparelhamento de escolas e hospitais e no trabalho com os líderes da comunidade muçulmana, e arcebispado católico, e com os bispos das Igrejas Metodistas, Presbiterianas, Baptista, entre as principais que continuam sendo um forte suporte à reconstrução e ao regresso a uma vida comunitária nos espaços rurais mais equilibrada depois dos traumas da guerra.

Hoje o formal e o informal é visto numa perspectiva dual nos países africanos, em geral pode dizer-se os governos preocupam-se mais com o formal, por seu turno, as ONG(s) e agências doadoras e os antropólogos dão suporte e apoio à denominada economia informal. Esta é considerada por Anita Spring (2007) o maior catalizador do crescimento económico, quer nos países industrializados, quer nos países em desenvolvimento. Os empreendedores criam novos negócios e o emprego cresce, para além de providenciarem novos bens e serviços, fortalecendo a economia local e nacional. Desta forma, as mulheres jogam um papel extremamente relevante na esfera empreendedora em todos os países africanos.

As empreendedoras, em Moçambique, desenvolveram-se ao longo dos últimos 30 anos, mas foram crescendo com maior intensidade, a partir da modelagem da economia moçambicana pelo Programa de Reestruturação Estrutural (PRE), em meados da década de 80, nessa etapa era



recomendado pelas instituições de Breton Woods, no âmbito da liberalização de economia, uma abertura ao investimento privado e privatizações das empresas, na altura sob controle estatal. Em resultado do incremento das privatizações, na década de 90, o desemprego veio lançar no mercado informal, centenas de milhares de trabalhadores.

A luta pela sobrevivência e salários muito abaixo das necessidades das famílias contribuíram para que grande parte dos trabalhadores procurassem desenvolver com a sua família, principalmente as suas mulheres e filhos, outras fontes de renda (pequenas machambas, vendas de produtos nas ruas e bazares, actividades comerciais com idas e vindas ao exterior, etc.).

Mais tarde, quase uma década e meia, a luta pelo desenvolvimento económico nos distritos tem favorecido o crescimento das mulheres empreendedoras. A partir da política desenvolvida pelo governo, tendo os distritos como base de desenvolvimento, têm sido geradas várias acções, cuja direcção focaliza uma atenção redobrada ao desenvolvimento local e onde se procura facilitar e flexibilizar as formas de financiamento de algumas das actividades na vida das comunidades<sup>i</sup>

O Instituto Nacional de Estatística (INE) estima que o sector informal seja responsável por 43% das receitas urbanas. Grande parte das famílias conseguem sobreviver com base do sector informal, como forma de obterem um rendimento para sua subsistência, dada a ausência de um emprego no mercado formal. Como é ressaltado por Adélia Chicombo (2007), em trabalho sobre o sector informal, a importância deste sector, resulta do facto de ser alternativa de ocupação e investimento para a maior parte da população moçambicana, principalmente, jovens, sem especialização ou formação que os permita encontrar emprego no moderno sector formal.

Moçambique não aparece isolado no quadro global da onda de desemprego que vem sendo crescente em todos os países, resultante da reestruturação produtiva e das iniciativas cada vez mais sofisticadas de flexibilização do emprego, um pouco por todo o lado. Assim, assiste-se a um incremento de iniciativas empreendedoras a nível global. O crescimento de iniciativas de empreendimentos realizados por mulheres pode ser constatados por diferentes autores da área.

### **1.1 A ideia do estudo das empreendedoras**

Os empreendedores moçambicanos foram desenvolvendo as suas actividades com maior intensidade no tempo da guerra de desestabilização, ao longo da década de 80, através do mercado negro, era preciso fornecer o mercado com milhares de produtos escassos. Entre as actividades de negócio desenvolvidas pelas mulheres há uma actividade que tem sido uma das mais relevantes, ou seja, o papel mercantilista das *Mukeristas*, sobretudo no comércio de varejo interfronteiriço e intercontinental, tendo um peso económico relevante nas últimas duas décadas e meia<sup>ii</sup>.



As experiências de vida das empreendedoras inquiridas, em grande parte dos casos, foram desenvolvidas por necessidade de sobrevivência, quer no apoio ao salários insuficientes do cabeça de casal, quer quando sozinhas tiveram que “botar mãos à obra e desenrascar a vida”. Nenhuma delas adquiriu experiência com alguém que lhes tivesse dado capacitação adequada, a não ser, em alguns casos minoritários da participação pontual dos maridos, ou de colegas com quem fazem trocas de experiências, dentro e fora do país, nas fundamentalmente nas escolhas e aprendizagens compartilhadas, pelos acertos e erros cometidos e na comparticipação dos resultados da actividade.

Por isso, o interesse a pesquisa pretende responder aos questionamentos seguintes:

1. Quais as principais características comportamentais das empreendedoras, na forma de gerir os negócios; e
2. Quais os reflexos das aprendizagens partilhadas nos espaços descontinuados por onde transitam periodicamente?

Considerada assim a relevância do tema, este trabalho tem por objectivo analisar as principais características de gestão de empreendedoras. Por conseguinte, constataram-se os principais traços presentes no modo de gerir praticado que traduzam os comportamentos de gestão específicos.

## **1.2 Os objectivos do estudo**

Assim considera-se como objectivo geral da pesquisa o seguinte:

- Identificar as características mais marcantes na forma de gerir os negócios das empreendedoras.

Para o alcance disso pretende-se identificar no perfil das empreendedoras uma serie de objectivos específicos, seguidamente delimitados:

- Descobrir o historial da actividade: ideias, motivação, apoios, oportunidades, riscos, recursos;
- Descrever a variabilidade e mutação dos objectivos na actividade ao longo do percurso;
- Identificar os determinantes culturais e os estilos de liderança das empreendedoras e os moldes da tomada de decisão;
- Descrever as atitudes e acções das empreendedoras face ao ambiente e responsabilidade social;
- Analisar necessidade de formação, as aprendizagens e trocas simbólicas das empreendedoras nos espaços CPLP.



Para além destes, algumas considerações complementares devem merecer um tratamento mais aprofundado. O conhecimento de aspectos já no domínio do simbólico, os sentimentos e emoções que nos parecem estar associados ao desenvolvimento da vida das empreendedoras no cruzamento de fronteiras e de espaços diferenciados, na abertura de horizontes dos seus ramos de actividade.

Neste domínio, os significados na área do simbólico, do lúdico, das trocas afectivas que se vão tecendo nos espaços descontínuos, que seria interessante conhecer, por nos parecerem relevantes, relacionados com as viagens, os relacionamentos desenvolvidos, as aprendizagens recíprocas, as amizades construídas. Assim algumas questões complementares podem ser desde já delineadas nos seguintes moldes:

- Quais as principais contribuições colhidas nos territórios escolhidos para alavancar as suas actividades?
- Como foram adaptadas à realidade específica das empreendedoras, as influências recebidas no modo de gerir os seus negócios pelo intercâmbio estabelecido entre empreendedoras da CPLP?
- Quais as principais tendências constatadas entre as empreendedoras nas trocas simbólicas e afectivas criadas na sua actividade em termos das variáveis analisadas?
- Como as redes de conhecimentos adquiridos têm ajudado a trilhar as etapas perseguidas pelos seus empreendimentos?

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 A mulher no trabalho

As mulheres constroem sua identidade a partir das características culturais de seu ambiente profissional, elas têm igualmente de fazer face a esta dimensão suplementar que constitui o facto de ser mulher, num contexto ambiental, onde o espaço do universo funcional, já foi previamente definido e sobretudo ocupado por homens e ao qual, ela precisa adaptar-se.

As imagens dominantes dos dirigentes reflectem um conjunto de qualidades necessárias aos papéis profissionais a desempenhar que apresentam alguma variação entre empresas, onde o exercício do poder pode apoiar-se em valores patriarcais, autoritário e hierarquizado, ou em características femininas, onde as condutas de **persuasão, sedução, intuição e lealdade** aparecem como dominantes.

Fela Moscovici (2003: 39-41) em pesquisa junto de 297 gerentes, de várias empresas de grande porte, salienta os pontos fortes na relação interpessoal que não é mais do que uma percepção social de valores culturais da sociedade relacionados à imagem de chefia, afirmação de sucesso profissional e **de atributos pessoais positivos masculinos**, onde os itens competição, independência e



autoconfiança fazem parte deste universo cultural. Deste modo, a competição é claramente um símbolo masculino de afirmação social, diferenciando-se da dependência, submissão feminina ou de subordinados.

A autoconfiança, também é socialmente valorizada como símbolo de figura paterna, forte, superior, sem as fraquezas, dúvidas ou insegurança próprias do pessoal subordinado. Sobre a flexibilidade também faz parte da imagem do executivo que **está aberto às inovações** que se adapta e se vai ajustando as mudanças, como salienta Moscovici (2003).

A mulher pode possuir à um maior potencial que lhe é dado pelo seu papel maternal, já que possui a capacidade de persuasão e sedução bem treinadas. No que se refere a espontaneidade, parece que o executivo masculino sofre um condicionamento cultural avesso a expressão franca de ideias e sentimentos, sendo que “o selvagem” mundo dos negócios a revelação pode ser prejudicial na competição. O olhar feminino neste ponto é mais subtil, ela sabe tornear as situações, com mais sabedoria e flexibilidade, ela não fica incomodada em revelar algumas coisas, pode conseguir outras em troca e vai fazendo a sua gestão entre concorrentes e subordinados, de modo mais aberto espontâneo e participativo.

Segundo uma pesquisa realizada entre executivos americanos de ambos os sexos, concluiu-se que as mulheres administram melhor os conflitos, na tentativa de manter a harmonia entre os integrantes do grupo. Cada vez mais se torna previsível que é manifestamente insuficiente o uso apenas a cognição, ou seja, a actividade exercida pelo lado esquerdo do cérebro. Torna-se cada vez mais necessário a utilização do lado direito, de onde são canalizadas as atitudes e emoções. E quem melhor do que as mulheres nessa intuitiva, sensível e interessante busca pelos significados ao seu redor?

As qualidades que definem o estilo feminino de gerir não são características exclusivas das mulheres. Tais traços também podem ser encontrados nos homens. Um exemplo disto é a intuição: não se pode afirmar que não haja homens intuitivos, mas eles tendem a demonstrar menos habilidades intuitivas porque não confiam tanto em seus próprios sentimentos como as mulheres.

A abordagem intuitiva permite que os executivos lidem com situações complexas quando têm em mãos menos dados quantitativos. Outro ponto que valoriza a intuição é que ela liberta a mente para a criatividade. Em vez que basear-se somente em factos e dados conhecidos, a pessoa que desenvolve habilidades intuitivas é capaz de formular caminhos originais. Por fim, a intuição vem ganhando força por causa da preocupação das empresas com a eficiência na administração de seu pessoal. A sensibilidade e a intuição são o complemento essencial para fornecer aos executivos dados úteis sobre a percepção e as atitudes dos funcionários.



Encontramos alguns subsídios numa obra *Princesa-Maquiavel*, escrita por Harriet Rubin, escritora americana, que afirma que “as mulheres são hábeis em manejar o poder e optam por fortalecer seus opositores, cooptá-los como aliados, em vez de criar focos de tensão que possam virar conflitos.”

Em geral as empreendedoras procuram desenvolver em seu redor um clima mais cooperativo, já que as mesmas não advogam o estilo masculino “eu mando, você obedece”. Tudo isto vai ocorrendo numa época em que se fala muito em gestão participativa, o que acaba sendo bastante valorizado como fonte de motivação dos subordinados no contexto de trabalho.

A visão feminina procura encorajar a participação dos funcionários e a divisão das responsabilidades. As empresas ganham vantagens adicionais desse estilo de liderança, principalmente em projectos de médio a longo prazo, nos quais, a qualidade dos relacionamentos acaba sendo um recurso crítico para a eficácia, não descurando a aprendizagem ocorrida nestes actos de compartilhar as experiências, como aspectos dominantes nas trocas simbólicas dos protagonistas, no exercício das actividades.

Provavelmente poderá ocorrer que ao longo do tempo, se cristalice nas empresas uma combinação frutuosa do modo feminino, com os valores tradicionais baseados em paradigmas da competição tão comum no mundo empresarial. Dessa mistura criada poderá surgir um maior equilíbrio nas relações entre homens e mulheres. Significa a valorização do capital humano, o principal património de empresas preocupadas em aumentar eficácia, produtividade e lucros.

## 2.2 O empreendedorismo na visão dos pesquisadores

Schumpeter (1934) *apud* Philipsen (1998) adiciona o conceito de inovação à teoria de empreendedorismo, ele promove a distinção entre dois aspectos separados do sistema económico capitalista: um estático e outro mutável. O primeiro descreve o sistema estático de circulação capitalista, no seu estado normal, o segundo é gerado pelo empreendedor como um agente que vai introduzir a mudança no sistema. Schumpeter considera que as mudanças no sistema económico fluem em dois sentidos, do interior para o exterior e vice-versa. É evidente que as mudanças aparecem assim, como uma introdução de novas combinações na empresa pelos empreendedores.

Na óptica defendida por Schumpeter (1934) *apud* Philipsen<sup>iii</sup> (1998) foram listados alguns tipos de inovações na actuação dos empreendedores: a introdução de novos bens ou qualidade dos mesmos; a introdução de novos métodos de produção; a abertura de um novo mercado; a utilização de novos recursos de distribuição para matérias-primas ou bens intermediários; a introdução de novas formas organizacionais da indústria em questão. Adicionalmente Schumpeter (1934) assinala que a habilidade para identificar novas oportunidades no mercado é fundamental na actividade do empreendedor que vai criar do desequilíbrio na economia. Uma outra ideia complementar foi dada por Kirzner (1973,



1982, 1985) *apud* Philipsen (1998) que discorda dos economistas neoclássicos, acerca da suposta existência de equilíbrio, pois ele não acredita na existência de informação completa. Na realidade para este autor, o empreendedor contribui para o movimento no sentido do equilíbrio, quando persegue determinadas oportunidades, sabendo de antemão que a situação de equilíbrio é perseguida mas nunca atingida. O essencial neste movimento segundo Kirzner é a imperfeita distribuição da informação.

Uma outra contribuição é dada por Baumol (1968) *apud* Philipsen (1998) afirmando a existência de um escasso número de autores que tenham apresentado uma teoria económica acerca do empreendedorismo, depois de Schumpeter e Knight, na realidade o interesse sobre o tema aumentou nos anos 80. Existindo uma contribuição significativa de Casson (1982) que além de defender a teoria de empreendedorismo, com base no postulado da racionalidade do comportamento humano, aposta em desenvolver uma teoria económica elaborando uma síntese das contribuições existentes até ao momento. Deste modo, Casson (1982) define como empreendedor alguém que se especializa em coordenar decisões com base em recursos escassos, apoiando-se em cinco argumentos: i) o empreendedor aparece com qualidades que lhe permite tomar decisões de largo alcance ( ele domina a informação relevante melhor do que qualquer outro); ii) assume-se que o empreendedor é motivado por interesse próprio (o empreendedor procura obter o máximo proveito em função do dispêndio de determinado esforço); iii) o empreendedor acredita que está certo, enquanto os outros estão errados. Portanto a essência do empreendedorismo iv) está nas diferentes percepções da situação; e finalmente v) o empreendedor por vezes tem que criar regras nos mercados, nas transacções efectuadas com os outros membros.

No quotidiano das empreendedoras e seus negócios foi constatado que elas acreditam profundamente na actividade que estão realizando. Elas também cultivam uma qualidade inovativa essencial que se traduz numa apurada sensibilidade de busca, elas procuram nas comunidades nichos de mercado novos, não explorados ainda, aonde foram detectando necessidade efectivas, de certos bens e/ou serviços. A partir daí vai estabelecer os termos em que se vão desenvolvendo as trocas.

De acordo com um estudo feito por Audretsch (2002) sobre o desenvolvimento comparativo de SMEs na Europa envolvendo 19 países é afirmado pelo autor que, entre 1988 e 2001, houve um crescimento de taxas de emprego. Como empiricamente é evidenciada, a vitalidade do empreendedorismo é entendida como um factor crítico, os académicos começaram a buscar explicações para desenvolver as bases teóricas do fenómeno. As explicações iniciais foram dadas por Brock & Evans (1989) *apud* Audretsch (2002) que explicam este ressurgimento e vitalidade das PME avançando hipóteses, onde destacamos algumas delas:

- i) O crescimento da globalização tornou os mercados mais voláteis como resultado da competição de grande número de concorrentes estrangeiros, dada a grande abertura da economia;



- ii) A mudança de composição da força de trabalho, com grande participação de mulheres, imigrantes, de jovens e trabalhadores idosos aparece mais direccionado, às pequenas do que às grandes empresas, devido às mutações criadas pela flexibilidade do trabalho;
- iii) A proliferação de novos gostos dos consumidores fora da produção de massa que personaliza facilidade de atendimentos dirigidos por pequenos nichos de produtores de bens e serviços;
- iv) O crescimento da importância da inovação nos países ricos reduziu a relativa importância da produção em larga escala e em seu lugar foi fortalecendo as ideias da actividade empreendedora.

Nos países africanos aparecem replicadas as mesmas ondas e modismos, ocorridas nos países em desenvolvimento. Deste modo, é evidente que algumas das hipóteses destacadas são comuns às economias desenvolvidas repercutindo-se nos países africanos, em geral, por outros caminhos foi sendo desenvolvido o sentido de empreender, nas circunstâncias existentes nesses países, com os constrangimentos presentes no ambiente de negócios existente. Há vários sectores que foram aparecendo ao abrigo da instalação no país de filiais de grandes multinacionais, desde as construtoras às empresas de consultoria.

Como já foi referido anteriormente por Lopes (2007) a emergência do empreendedor autótone adveio dos incentivos externos e da necessidade da classe política adquirir poder económico que lhe permitisse permanecer na política e também possibilitar uma negociação mais equilibrada com os parceiros do exterior. Deste modo, foram sendo desenvolvidas parcerias com representantes do capital estrangeiro interessados em investir no país. A década de 90 mostra como as empresas multinacionais de construção abrem filiais no país fazendo parcerias com o empreendedor autótone, de acordo com legislação em vigor. Isso acontece em simultâneo com a abertura de empresas mineradoras, de exploração de gás, produção de açúcar, chá, algodão, actividades de pesca que são, no momento, as mais relevantes. Em paralelo, o sector informal torna-se cada vez mais a esponja laboral dos milhares de desempregados resultantes das privatizações e à margem de qualquer tipo de incentivo governamental. As actividades dos empreendedores no informal combinam dois grandes grupos, um, a grande maioria é constituída pelos desempregados que não têm alternativa de sobrevivência, e o outro grupo minoritário é formado pelos políticos tornados empresários que escolhem atuar na informalidade para fugir à rigidez burocrática governamental e, sobretudo, aos elevados impostos cobrados. Como ilustração disso, tem-se o sector de transporte, vulgo “chapas” e o comércio interfronteiriço.

Assim, os empreendedores africanos continuam seguindo por caminhos que estão abertos para perspectivar alternativas adequadas para providenciar a distribuição dos bens e serviços necessários às populações e assim desenvolverem os seus empreendimentos, para isso vão procurando os nichos



deixados em aberto ou em certos casos, associando-se a redes de comerciantes que queiram investir no país.

Na África Ocidental, principalmente, tem havido uma divisão do comércio por género. As mulheres negociam comida, roupas e cerâmica, e os homens controlam metais e materiais de construção. Existem negociantes em larga-escala que estão envolvidos em extensivas redes de negócios - armazenistas de sal, peixe, óleo de palma confecções e ouro (Coquery-Vidrovitch, 1997 *apud* Spring, 2007). Em princípio, mercadorias que requeriam grande capital e conexões internacionais eram usualmente controlados por homens. Em geral, produtos de subsistência e os mercados locais são controlados por mulheres que possuem recursos limitados. Contudo há excepções na República Democrática do Congo, quem vende ouro e diamantes são mulheres (MacGaffey, 1998 *apud* Spring, 2007).

No cone de África, as mulheres comercializam produtos trazidos do Dubai até aos seus países, movimentando milhões de dólares anualmente, e beneficiando com propinas os funcionários das alfândegas. Na África Ocidental, as mulheres transaccionam artesanato do Kénia, Uganda e Tanzania. (Spring, 2007)

Já se descortinam novas variantes do empreendedorismo em África, as novas gerações de empreendedores, mulheres e homens, por contraste já estão envolvidas nos sectores de serviços (turismo, tecnologia de informação, relações públicas e empresas de consultoria). (Spring, 2007)

As mulheres já estão emergindo nos sectores fora daquilo que era o lugar que lhes era reservado tradicionalmente.

Há aspectos ligados com características de personalidade que jogam um papel decisivo nas empreendedoras, que se estão ligados à auto-determinação, grande controlo emocional, conseguir enfrentar os revezes sem se deixar abater, ser optimista, saber rodear-se de pessoas com qualificação adequada ao negócio, grande talento persuasivo para conseguir levar adiante as suas ideias e convencer as partes interessadas do potencial de sucesso que o seu empreendimento pode atingir, a curto e médio prazos.

Em África, a maior parte das micro e pequenas empresas informais pertencem a mulheres. Num estudo feito entre 1980-98, em 50 000 negócios pesquisados na África Ocidental e setentrional ficou evidenciado que 48% estão sob a responsabilidade de mulheres (Mead, 1999 *apud* Spring, 2007: 23). Além disso, foi detectado que as mulheres inda jogam um papel pouco representativo, como donas ou gerentes no sector formal.

Em Moçambique e Angola, quem se torna empreendedora vai dar uma resposta imediata, a um imperativo denominado por Ruy Duarte de Carvalho<sup>iv</sup> de “economia de sobrevivência”. No mundo social africano, onde escasseiam investimentos e o mercado de trabalho, vem oferecendo cada vez menos empregos, cada cidadão vai buscando atalhos de sobrevivência. Até ao momento, dentre as



mulheres acompanhadas, a sua iniciação nos pequenos negócios e seu percurso foi um caminho sem retorno. Depois de lá estar não dá para parar ou trocar de vida. Em geral, saltam de actividade facilmente, não dá vender roupa, então vende-se cabelo! Parar é morrer e é preciso andar em frente e o núcleo familiar está dependente de todo o ciclo se repetir e participam no que lhes é reservado no processo em curso liderado pelas empreendedoras.

### 3. Aspectos metodológicos

Nesta pesquisa usa-se preponderantemente o método qualitativo, no entanto, desde que seja relevante à compreensão do tema em estudo vamos apoiar-nos sempre que for oportuno em dados estatísticos e aspectos quantitativos. Assinala-se que o método qualitativo assume grande relevância por evidenciar o significado que as protagonistas vão dando aos fenómenos que compuseram o mosaico do seu histórico de vida. Pelo que, a importância dos seus pontos de vista é que vai dando luz aos significados recriados das suas vidas e clarificando a sua dinâmica interna. Na medida em que essa reinterpretação *à posteriori* permite reavaliar esses cenários que de algum modo foram significativos e deram sentido ao seu percurso de vida material e espiritual. Em suma, ao longo de itinerários percorridos, com entusiasmo, alegria e sofrimento na obtenção de conquistas que lhes vão dando sentido, incentivo e auto-estima ao longo do percurso encetado.

Por isso, o atendimento e atenção a ser dada ao ponto de vista dos sujeitos de pesquisa, alguma forma de testagem a realizar junto dos informantes, para além de, em paralelo, confrontarem-se algumas das percepções percebidas junto de colegas pesquisadores, como salvaguarda Godoy, (1995:63). Por outro lado, pode acautelar alguns dos vieses que podem estar presentes no decorrer das entrevistas.

Nas interpretações realizadas está subjacente, o que Geertz (1998) salienta, no mesmo sentido interpretativo de Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, sendo a cultura de cada grupo, uma forma de revelar essas teias e sua análise. Geertz (1998) enfatiza duas ideias. A primeira é que a cultura é vista, não tanto como complexos de padrões concretos de comportamento (costumes, usos, tradições, de hábitos), mas acima de tudo, como um conjunto de mecanismos de controlo (planos, receitas, regras, instruções) para governar o comportamento humano. Sendo a outra ideia, a de que o homem é o animal mais dependente de tais mecanismos de controlo, de tais programas culturais, para ordenar seu comportamento nas organizações.

Na visão de Godoy (1995:63), quando a preocupação for a teia de relações sociais e culturais que se vão estabelecendo nas organizações é sobretudo o trabalho qualitativo que pode oferecer dados interessantes e extremamente relevantes. Entre as empreendedoras suas lógicas de decisão perpassam



pelo entrecruzar de lealdades familiares, obrigações de solidariedade para como grupo, inspirações do momento e aconselhamentos de redes próximas.

As entrevistas procuram sistematizar a trajectória das empreendedoras, por isso no decorrer da pesquisa valoriza-se o contacto directo com o ambiente e a situação analisada, como é referido por Godoy (1995: 62). O acompanhamento das empreendedoras foi sendo realizado, ao longo de pelo menos, os últimos seis anos, onde se foi acompanhando as diferentes ondas cíclicas de sucessos, crises dos negócios, as rupturas, as mudanças necessárias e as angústias presentes em certos períodos do ano, as alegrias dos sucessos alcançados, os rituais periódicos como fonte de renovação e processo de continuidade.

Esta pesquisa qualitativa também é descritiva, onde se vão tecendo e cruzando os relatos obtidos da observação directa e duma síntese descritiva das entrevistas, dos factos que vão ocorrendo ao longo do tempo, observando-se os episódios relevantes que vão sustentando e apoiando certas decisões que devem ser tomadas, bem como, o desdobramento das tensões e conflitos a serem desbloqueados, pela liderança das protagonistas directamente envolvidas.

Segundo Godoy, (1995:65) o acompanhamento do processo na pesquisa qualitativa é mais importante do que os resultados ou produto final alcançado. As teias que se vão tecendo entre os protagonistas, ao longo dos seus relatos de percurso ajudam a revelação dos significados e iluminam a interpretação dos fenómenos vividos e narrados.

#### **4. O tipo de empreendedoras escolhidas**

As distintas actividades desenvolvidas foram fruto de trocas e experiências de vida pelo intercâmbio a que os caminhos da vida as foram levando. À medida que foi feito o processo de delineamento dos episódios narrados e também aqueles que foram sendo testemunhados pela pesquisadora, tornam consistente a ideia de que na pesquisa qualitativa o acompanhamento da ocorrência dos episódios vividos no terreno é mais importante do que os resultados ou produto final alcançado. As teias de significados que vão sendo tecidas reinterpretadas, entre as protagonistas, vão ajudando o entendimento de factos que a uma certa distância tornam essas ocorrências mais inteligíveis, mais decifráveis. Os seus relatos de percurso ajudam a perceber melhor os significados e iluminam uma interpretação dos fenómenos já destituída da carga de subjectividade presente no momento da ocorrência duma dada situação.

Segue-se uma descrição do tipo de empreendedoras que constituem o conjunto da amostra desta pesquisa. O núcleo básico das pesquisadas constitui um total de 30 e foi pedido a cada uma das conhecidas da autora para trazerem pelo menos duas, com o mesmo tipo de perfil a seguir discriminado, de acordo com alguns critérios seguidos que apoiaram a escolha neste grupo:



- Com cerca de 30 ou mais anos;
- Com escolarização em português;
- Com negócio há mais de 6 anos;
- Fazerem parte dos países da CPLP e possuírem experiência com outras mulheres envolvidas em negócios neste espaço descontínuo, mas ligado por laços culturais ou parcerias criados e desenvolvidos ao longo do tempo do negócio.

Os grupos de empreendedoras que estão sendo entrevistadas pertencem a uma complexa rede de actividades, onde se destacam, as que aparecem com maior relevância no panorama empresarial nacional, as quais são enumeradas a seguir:

- Muckeristas (12)
- Indústria de Confecções (4)
- Donas de take away (6)
- Grossistas e distribuidoras do Zimpeto e Malanga (5)
- Clínicas e laboratórios privados (3)
- Empresas de eventos e cathering (5)
- Escolas privadas (3)
- Fundadoras de ONGs (6)
- Salões de beleza e boutiques(6)
- Quintaleiras (10).

## 5. Alguns resultados provisórios

Das cerca de 20 entrevistas, já realizadas, dum total de 60, algumas constatações foram percebidas pela autora, como a seguir se vai destacar.

- No grupo das Muckeristas, a maioria iniciou a actividade, por indicação de amigas que já tinham tido esta experiência e que as ajudaram a conhecer os ossos do ofício. Uma minoria, foi dando os primeiros passos no negócio com apoio de companheiros (irmãos, maridos, namorados) que tinham já esquemas montados de acessos aos locais no exterior e as treinaram nas questões de câmbio, os custos, os preços de revenda e os “esquemas de passagem nas fronteiras”.
- Iniciaram o negócio como uma realização de um sonho antigo e enfrentando os riscos inerentes;
- Conseguiram ultrapassar várias crises e mantêm-se no negócio, embora em certos casos mudando os objectivos iniciais;
- Sentem-se orgulhosas do que conseguiram alcançar e com elevada auto-estima;



- Todas as entrevistadas representam um forte suporte de liderança e solidariedade para com o grupo familiar;
- Apresentam um forte sentido de responsabilidade perante clientes e as redes de conhecimentos estabelecidas;
- Aceitam a participação de todos na solução de problemas existentes, determinadas e persistentes, mas na hora da tomada de decisão são assertivas, determinadas e firmes;
- São ciosas da manutenção de carteiras de clientes - com base na confiança recíproca e relações de amizade, que cultivam pelo acompanhamento da vida e rituais de um determinado núcleo de clientes com quem foram cultivando relações mais próximas;
- Apresentam como princípio, o cumprimento das suas obrigações financeiras, com cuidado no atendimento dum *cash-flow* estável;
- Solidariedade no apoio aos deserdados através de oferta de serviços e/ ou produtos fabricados;
- Denotam escolha da estratégia de poucas linhas de produtos, melhoria da qualidade e sentido de inclusão muito forte;
- Mostram uma grande adaptação às mudanças e aos constrangimentos sempre presentes no processo de trabalho e de alterações que se façam necessárias.

As empreendedoras que vão ao exterior quase sempre aprendem novas formas de gerir o negócio, aplicações variadas dos produtos, por exemplo: a melhoria de qualidade de produtos para o cabelo. Em questões de gestão do *cash-flow*, no uso de pagamento em prestações, acompanhamento dos prazos das parcelas em dívida bem controladas para impedir situações de falta de liquidez.

Uma outra questão é a do atendimento das reclamações quando justificadas, fazendo-se a troca dos produtos. Foram aderindo a padrões de qualidade e aumentando o nível de exigências no quotidiano. A personalização ao gosto do cliente foi uma grande fonte de aprendizagem neste processo de desenvolvimento das suas actividades foram muito apoiadas pelas parceiras brasileiras e portuguesas.

Habituar-se a consultar os clientes antes de cada viagem para saber de algumas encomendas especiais. Nos espaços lusófonos vão construindo e trocando experiências partilhando aprendizagens e desenvolvendo velhas e criando novas amizades, quer dum lado, quer do outro, por vezes temperadas por redes familiares distribuídas, em lados opostos dos oceanos mas com caminhos convergentes e tudo isso permeado em trocas simbólicas e afectivas que vão ocorrendo com a passagem do tempo e as redes de amizades sempre em processo de construção.

## 6 . Referências bibliográficas



- AUDRETSCH, David B. (2002). *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*. Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy. Research (CEPR), London, July 2002.
- BARON, R. (2007). *Empreendedorismo: Uma Visão do Processo*, São Paulo: Thomson.
- DEGEN, R. (1989). *O Empreendedor: Fundamentos e Iniciativa Empresarial*, São Paulo: McGraw-Hill.
- DRUCKER, P. (1987). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*, 3ªed, São Paulo: Pioneira.
- FEIJO, J. Relations with people and relations with things: management of Human Resources in African Companies. Research Integrated in the project “Understanding entrepreneurial configurations in Africa and China: a formation study, also financed by FCT (PTDC/AFR/72258/2006)
- FELICIANO, José Fialho. (1996). Comércio e Acumulação nas sociedades moçambicanas. In: Actas do Seminário Moçambique: Navegações Comércio e Técnicas. Maputo: *Comissão Nacional para as Comemorações dos Descobrimentos Portugueses*, 25-28 Novº.
- FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, out. /dez. 1987.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*. São Paulo: Nakron Books.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- Hisrich, R. (2004). *O Empreendedorismo*, Porto Alegre: Bookman,.
- CHICOMBO, Adelia (2007). O sector informal em Mocambique: seu contributo na geração de emprego. Trabalho final de licenciatura. Maputo: FE.
- HENRY, Jane. *Creative Management*. Sage Publication, London, 1991.
- MACHADO, Hilka Vier (1999). *Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora*. in: ENANPAD 99, Foz de Iguaçu, 19 a 22 Setembro, 1999.
- LOPES, Mª Antónia R. F. (2006). A gestão e desenvolvimento dos empreendedores em Moçambique. A página da educação, Nº 166, ano 16, Abril 2007, p. 43.
- MOORE, Doroty P. e Buttner, E. Holly. *Women Entrepreneurs*. Sage Publications. London, 1997.
- MORGAN, Gareth . *Imagens da Organização*. Atlas. São Paulo, 1996.
- PHILIPSEN, Kristian. Entrepreneurship as organizing- A literature study of entrepreneurship. Paper to be presented at the DRUID Summer conference, June 9-11, Bornholm, Denmark, 1998.
- SPRING, Anita (2007) African women in the entrepreneurial landscape: reconsidering the formal and informal sectors. CEA, Lisboa, *Cadernos de Estudos Africanos* nº11/12, Dezº 2006/Junho 2007.

<sup>i</sup> O Orçamento de investimento de iniciativa local (OUIL) a ser operacionalizado no desenvolvimento do distrito e atribuído pelo governo, a partir de 2007.

<sup>ii</sup> Muckeristas é o nome atribuído a mulheres que de forma isolada ou em grupos se dedicam a comprar e vender produtos adquiridos no exterior. O caso mais marcante é o das Muckeristas na fronteira de Rressano Garcia que se dedicam ao fornecimento de um leque de produtos alimentares e de higiene e limpeza, salientando-se os produtos perecíveis (hortícolas, tubérculos, frutas da época) provenientes da região agrícola de Mpumalanga, na África do Sul. Há também aquelas que viajam para países da região, Europa, Brasil principalmente na compra de confecções, calçado, produtos de beleza, mechas de cabelo, entre os mais relevantes .



» **XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais**

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II

Campus de Ondina

---