



**Linhas Estratégicas de  
Desenvolvimento  
do IESE – 2012-2015**



# **Linhas Estratégicas de Desenvolvimento do IESE – 2012-2015**

**Documento aprovado pela Assembleia Geral do IESE**



# ÍNDICE

## INTRODUÇÃO

### PARTE I – CONTEXTO DA ESTRATÉGIA 2012-2015

O que é o IESE: definição, missão e visão	3
Princípios institucionais básicos do IESE	4
Percurso do IESE em 2008-2011	6
Desafios do IESE para 2012-2015	11

### PARTE II – PRODUÇÃO CIENTÍFICA, DEBATE E COMUNICAÇÃO

Garantir investigação, publicações e debates com altos níveis de qualidade e rigor científicos e relevância social	14
Ligar investigação e formação para desenvolver capacidades científicas e de intervenção no debate público	21
Desenvolver a ligação entre investigação, documentação, publicação e disseminação	22
Garantir a comunicação da mensagem e da imagem do IESE	24

### PARTE III – ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Sistema de direcção	27
Planificação e orçamento	29
Infra-estruturas	32
Recrutamento e formação de pessoal	32
Estratégia e sustentabilidade financeiras	33
Tarefas imediatas de organização e desenvolvimento institucional	35

### ANEXOS – Produtos e Impacto do IESE

Anexo 1 - Publicações do IESE	
Anexo 2 - Eventos organizados pelo IESE (de Setembro de 2007 a Junho de 2011)	
Anexo 3 - Eventos públicos com comunicações apresentadas por investigadores do IESE e relação entre essas comunicações e publicações (Setembro de 2007 a Junho de 2011)	
Anexo 4 - Utilização do website do IESE	
Anexo 5 - Cobertura das temáticas de investigação do IESE nos meios de comunicação social	
Anexo 6 - Distribuição gratuita das publicações por entidades e localização geográfica	

Documentação de apoio consultada



## INTRODUÇÃO

As linhas estratégicas para o desenvolvimento do IESE em 2012-2015 actualizam, adaptam e desenvolvem o plano de desenvolvimento do IESE 2008-2011 em função da experiência acumulada, do progresso alcançado e da análise crítica realizada. Este trabalho apoia-se particularmente no relatório de avaliação intermédia do IESE produzido por uma equipa de consultores independentes (IESE, 2010), no plano de desenvolvimento 2008-2011 (IESE, 2007), nos relatórios anuais e em outros documentos do IESE, bem como nos resultados das discussões havidas entre os trabalhadores do IESE e na Assembleia Geral. A elaboração destas linhas estratégicas foi uma ocasião privilegiada de envolvimento e participação de todos os actuais membros da equipa do IESE, ultrapassando as barreiras da actividade rotineira e das preocupações específicas de cada uma das suas unidades orgânicas. Este foi, portanto, um processo de repensar estrategicamente o IESE como um todo, em vez de focar no *status quo* das preocupações e interesses já estabelecidos de cada um dos seus sectores.

O desenvolvimento das linhas estratégicas seguiu um processo de raciocínio lógico que, depois de consolidar a análise crítica da experiência acumulada e dos desafios para o futuro, se concentrou na definição das audiências do IESE (academia, debate público e debates de política pública); dos objectivos e instrumentos do IESE específicos para cada tipo de audiência; áreas de trabalho científico e seus instrumentos de trabalho; sistemas de comunicação e abordagens organizacionais estratégicas para as desenvolver (por exemplo, as parcerias científicas); sistemas de planificação, organização, avaliação, recrutamento e formação, mobilização de recursos e administração; recursos necessários (figura 1).

No período 2008-2011 (primeiro plano estratégico), o IESE estabeleceu-se e afirmou-se como instituição de investigação social e económica moçambicana relevante, de qualidade, heterodoxa e actuante, quer no debate público nacional, quer no meio mais académico. A estratégia 2012-2015 difere da anterior nas seguintes questões básicas: (i) é tematicamente mais focada, embora mantenha um leque largo de questões de estudo; (ii) prioriza o alcance de padrões académicos internacionais de qualidade no trabalho científico, embora mantenha um foco no debate de políticas públicas de desenvolvimento; (iii) por consequência do ponto anterior, prioriza a formação avançada do seu staff; (iv) enfatiza a importância e os mecanismos de estabelecimento de parcerias científicas; (v) dá uma atenção mais sistemática à comunicação; e (vi) atribui grande relevância ao desenvolvimento institucional e dos sistemas de planificação, mobilização e gestão de recursos e administração.

Apesar do progresso assinalável registado entre 2008 e 2011 no estabelecimento do IESE, o período 2012-2015 continuará a ser de desenvolvimento da instituição: formação dos quadros; estabelecimentos de parcerias; desenvolvimento das equipas e instrumentos de produção científica; introdução do sistema de avaliação; institucionalização dos sistemas de planificação e gestão; e implementação de uma estratégia de recursos e financeira que aumente a solidez e sustentabilidade financeira do IESE.

**Figura 1: Representação gráfica do processo de produção das linhas estratégicas do IESE 2012-2015**



Este documento está organizado em três partes. A parte I estabelece o contexto das linhas estratégicas 2012-2015, faz a revisão da missão e visão do IESE e dos seus princípios institucionais básicos, discute o percurso do Instituto entre 2008 e 2011 (primeiros quatro anos da sua existência) e descreve os seus desafios estratégicos fundamentais. A parte II discute a componente essencial (*core business*) do IESE, nomeadamente a sua produção científica, documentação, comunicação e disseminação e base tecnológica e de informação. Esta parte inclui uma discussão dos paradigmas científicos do IESE, os seus principais temas e linhas de trabalho, as principais acções institucionais e os mais importantes indicadores de desempenho. A parte III é focada na organização e desenvolvimento institucional do IESE, ou governação (*governance*), tratando dos sistemas de planificação, avaliação, orçamentação, gestão administrativa, logística, financeira e de recursos humanos, e estratégia financeira e de mobilização de recursos financeiros (*fund raising*).

## PARTE I – CONTEXTO DA ESTRATÉGIA 2012-2015

### O que é o IESE: definição, missão e visão

O Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE) é uma organização moçambicana autónoma e de tipo associativo, dedicada à investigação científica social e económica, sem fins lucrativos, criada ao abrigo da lei moçambicana e cujos Estatutos estão publicados no Boletim da República, III Série, nº 47, 4º Suplemento, de 27/11/2008.

A **missão do IESE**, consagrada nos Estatutos da instituição, é a organização, realização e promoção de investigação de alta qualidade, interdisciplinar, pluralista, heterodoxa e relevante sobre questões e problemáticas do desenvolvimento social, político e económico de Moçambique e África Austral, ou com relevância para Moçambique e África Austral, bem como a publicação e disseminação dos resultados da investigação, desenvolvimento de formação para investigação e alimentação do debate público interventivo nos assuntos de política pública e opções de desenvolvimento.

Através da sua actividade científica, o IESE pretende fazer contribuições específicas para:

- 1) A identificação e formulação de questões, problemáticas e temas chave de desenvolvimento gerados através de análise social, económica e política rigorosa e contínua, como contribuições para o surgimento de abordagens e direcções novas, criativas e dinâmicas no debate sobre políticas públicas e opções de desenvolvimento social, económico e político;
- 2) A análise crítica e questionamento sistemático das tendências, dinâmicas, padrões e processos de acumulação, reprodução e desenvolvimento social e económico, de modo a informar e incentivar debate público de alta qualidade enraizado na análise das pressões, desafios, ligações e agentes económicos, sociais e políticos que, na relação entre si, forjam as características dominantes da economia política do desenvolvimento em Moçambique e na África Austral;
- 3) O desenvolvimento de capacidade para investigação de qualidade, crítica e relevante, para monitoria e avaliação e para debate, tanto no sector público, como em organizações privadas e da sociedade civil, acerca de questões e problemáticas fundamentais do desenvolvimento económico, social e político;
- 4) A promoção de uma cultura social de análise e debate críticos, de qualidade e relevantes, relacionados com a experiência histórica e social, baseados na produção e/ou exploração adequada de informação relevante, que possa contribuir para a escolha das agendas de debate e opções de políticas e intervenções sobre desenvolvimento económico, social e político;
- 5) O desenvolvimento de redes de investigação e investigadores, apoiados por metodologias e recursos adequados aos enfoques temáticos da investigação;



- 6) O estabelecimento de uma ligação dinâmica, e que se reforce mutuamente, entre a investigação e o ensino, desenvolvendo a cultura de aprendizagem por via da investigação e capacidades de pensamento independente, criativo, crítico e metodologicamente adequado entre os estudantes; submetendo metodologias e resultados de investigação ao teste da crítica académica contínua; utilizando metodologias, experiências e resultados da investigação para produzir materiais de ensino; e incentivando os melhores estudantes para o estudo e a actividade de investigação; e
- 7) O aperfeiçoamento dos *standards* de qualidade dos serviços de assessoria fornecidos a instituições públicas, privadas e da sociedade civil, nas áreas temáticas em que o IESE desenvolve as suas competências essenciais.

Na sequência da sua definição e missão, a **visão do IESE** é de uma instituição independente, prestigiada, de sucesso e líder entre as instituições nacionais de investigação social, económica e política pela relevância, qualidade e resultados da sua investigação e disseminação, cuja actividade é ponto de referência destacado, nacional e internacionalmente, e um contributo fundamental para a academia e para o debate público sobre políticas e opções de desenvolvimento.

A implementação desta visão significa que o IESE se concentra em áreas de investigação em que pode fazer a diferença e tornar-se líder, e que possam beneficiar da liderança do IESE.

Neste contexto, o IESE guia-se pelo seguinte: "**Investigação económica, social e política relevante, interdisciplinar, heterodoxa e de alta qualidade, disseminada e ao alcance de todos, como meio para o desenvolvimento do pensamento, acção e cidadania**".

## Princípios institucionais básicos do IESE

Os princípios institucionais básicos que estruturam a cultura corporativa e ética de trabalho do IESE são os seguintes:

- 1) Independência científica e liberdade académica: o IESE é independente do ponto de vista científico e intelectual e respeita a liberdade académica dentro dos padrões e *standards* científicos recomendáveis. A independência científica e intelectual e a liberdade académica significam que, embora a sua produção científica seja necessariamente enraizada em dinâmicas e relações sociais e económicas específicas e capte como é que os interesses e as pressões económicas e sociais são articulados pelos diferentes grupos em relação com as pressões e ligações económicas, a actividade científica do IESE não é refém nem directamente influenciada por qualquer audiência específica ou grupo de interesse;
- 2) Interdisciplinaridade, heterodoxia e pluralismo intelectual: o IESE promove a interdisciplinaridade, a heterodoxia e o pluralismo intelectual nas suas abordagens científicas, o que pode alargar a base de conhecimento e tornar o conhecimento e o debate mais relevantes para a compreensão de dinâmicas económicas, políticas e sociais reais e para apoiar intervenção social e política mais complexas. O IESE é aberto à confrontação de abordagens, escolas de pensamento e paradigmas e promove a unidade das ciências sociais.

- 3) Rigor na investigação e produtividade: o IESE exige da sua equipa de investigadores rigor científico que garanta alta qualidade académica, bem como a eficácia e eficiência no trabalho. Através da avaliação e da revisão académica (*peer review*) das publicações, o Instituto irá garantir o controlo da qualidade e rigor académico e da produtividade dos seus investigadores;
- 4) Relevância social: as actividades científicas do IESE são definidas em termos da sua relevância académica e para o desenvolvimento, isto é, a sua relevância social. Portanto, o IESE tem um foco em políticas públicas.
- 5) Unidade institucional: o IESE é uma instituição unitária. A abordagem interdisciplinar e pluralista do IESE permite a formação de uma plataforma comum que unifica diferentes objectivos, actividades e focos em torno de uma personalidade corporativa e científica comum. Grupos e projectos de investigação diferentes não são *niches* individuais mas, em vez disso, são parte integral de uma dimensão de investigação mais alargada e comum que constitui a cultura do IESE;
- 6) Desenvolvimento contínuo dos pontos fortes e das capacidades: o IESE constrói-se com base no talento e capacidades já estabelecidas e promove o seu desenvolvimento. O Instituto encoraja os investigadores mais experientes a apoiarem o desenvolvimento dos mais jovens, prossegue uma política activa de formação contínua dos investigadores permanentes, e encoraja e apoia os investigadores seniores a estabelecerem programas sabáticos orientados para investigação de campo e publicação. O IESE garante a infra-estrutura necessária para apoiar a investigação e a publicação.
- 7) Ligação entre investigação, educação e treino: o Instituto promove a ligação mútua e dinâmica entre investigação, educação e treino, encorajando os membros do seu *staff* científico permanente a ensinarem em universidades, utilizando metodologias, experiências e resultados da investigação para produzir materiais de ensino, submetendo metodologias e resultados da investigação à crítica académica, apoiando o desenvolvimento do pensamento crítico, independente e de curiosidade investigativa entre os estudantes e encorajando os melhores estudantes a dedicarem-se a estudos avançados e à investigação;
- 8) Transferência de conhecimento: o Instituto avalia propostas de investigação também com base no seu potencial impacto em políticas públicas e práticas; encoraja a participação de profissionais de diferentes sectores nas actividades dos grupos de investigação e promove cursos de formação sobre metodologias de investigação e/ou com base nos resultados de investigação para diferentes grupos profissionais e de cidadãos.
- 9) Ligações e parcerias: o IESE prioriza o desenvolvimento de redes e parcerias de investigação, dentro e fora de Moçambique, como parte do processo crucial de fortalecimento de capacidades e cultura de investigação e debate. Neste contexto, o IESE promove investigação interdisciplinar e colaborativa entre organizações de vários sectores (público, privado e da sociedade civil, académicas ou mais orientadas para advocacia ou políticas públicas), bem como parcerias com organizações da sociedade civil para formação, disseminação e debate.
- 10) Direitos iguais e não discriminação: o Instituto prossegue uma política activa de direitos iguais e não discriminação no que diz respeito a género, origem social ou étnica, nacionalidade, deficiências físicas ou qualquer outra forma de discriminação ou preconceito social e cultural.

Esta política é reflectida no recrutamento, salários e promoções e códigos internos de conduta e ética de trabalho. Esta política também se reflecte no trabalho científico do IESE, particularmente através do respeito pela independência científica e liberdade académica, pela exigência do rigor científico e pela rejeição de preconceitos e outras práticas discriminatórias de natureza social e cultural na produção científica do IESE.

- 11) Transparência, responsabilidade, eficácia, eficiência e cultura de prestação de contas na gestão e desenvolvimento dos seus recursos e capacidades.

## **Percurso do IESE em 2008-2011**

O IESE iniciou a sua actividade como parte da Associação de Promoção de Estudos de Desenvolvimento (PROED), tendo-se tornado numa organização autónoma da PROED para melhorar a sua funcionalidade e garantir a sua independência intelectual. A 19 de Setembro de 2007, o IESE realizou a sua conferência inaugural internacional subordinada ao tema “*Desafios para a investigação social e económica em Moçambique*”, que reuniu duas centenas de investigadores nacionais e estrangeiros, e na qual foram apresentadas cerca de meia centena de comunicações. Os primeiros seis meses que se seguiram à conferência inaugural foram dedicados à mobilização de fundos e à preparação das condições materiais e organizativas para o arranque da actividade sistemática da instituição.

A criação do IESE respondia a três preocupações principais: por um lado, pretendia produzir investigação de base, relevante, interdisciplinar, pluralista, heterodoxa e criativa, sobre questões socioeconómicas e políticas relativas ao desenvolvimento de Moçambique e da sua articulação internacional, com destaque para a região da África Austral. Por outro, visava contribuir, através do conhecimento gerado nesse processo de pesquisa, para alimentar o debate público e reforçar a capacidade da sociedade civil em matérias relativas às políticas de desenvolvimento e à governação democrática. Finalmente, tinha ainda a intenção de formar e motivar investigadores nacionais através do investimento na formação, da ligação da investigação ao ensino e do envolvimento de jovens recém-formados na investigação.

Em Abril de 2008, o IESE iniciou as suas actividades de pesquisa com uma pequena equipa de sete investigadores permanentes, entre os quais quatro com doutoramento (economia, antropologia, demografia e ciência política), dois com mestrado (economia e direito) e uma com licenciatura (economia). Dos sete investigadores iniciais, uma era mulher (licenciada), quatro tinham entre 48-53 anos de idade e três tinham entre 24-32 anos de idade. Passados pouco mais de três anos, a equipa de investigação cresceu para um total de dezasseis investigadores, dos quais quatro com doutoramento, quatro com mestrado (três em economia e um em direito) e oito com licenciatura (cinco em economia, dois em história e um em ciências políticas) – destes oito, actualmente quatro estão frequentando programas de mestrado. Dos dezasseis, sete são mulheres (duas com mestrado e cinco com licenciatura, das quais três estão frequentando programas de mestrado), quatro têm mais do que 50 anos de idade, três têm entre 34-38 anos e nove têm entre 22-28 anos. Actualmente, a idade média dos investigadores do IESE é 34 anos.

O IESE entende a investigação e o ensino como duas partes da mesma unidade orgânica. Nesta perspectiva, 75% dos investigadores do IESE são também docentes na Universidade Eduardo

Mondlane (três Professores Associados e nove Assistentes), e o IESE recrutou sete dos seus investigadores a partir do grupo de dez estudantes de licenciatura cujas teses foram supervisionadas por investigadores do IESE.

Em 2009, o IESE financiou os estudos de mestrado em economia de desenvolvimento (durante quinze meses) de uma das suas investigadoras (na Universidade de Londres). Em 2011, quatro jovens investigadores licenciados (incluindo três mulheres) iniciaram os seus estudos de pós-graduação (mestrado) nas Universidades de Londres e Bordéus (três em economia de desenvolvimento e um em ciências políticas). Entre 2008 e 2011, quatro investigadores do IESE frequentaram o APORDE (*African Programme on Rethinking Development Economics*), um programa intensivo de duas semanas de formação para economistas com pós-graduação, orientado por economistas heterodoxos de alta reputação internacional oriundos de algumas das mais reputadas universidades no mundo. Todos os investigadores do IESE também beneficiaram de programas de formação no local de trabalho (*on the job training*) relacionados com investigação empírica (construção de projectos de investigação, recolha, tratamento e análise de informação, planificação, realização e aproveitamento de entrevistas), realização de pesquisa bibliográfica, entre vários outros.

No mesmo período, o IESE constituiu e investiu na formação das suas equipas de documentação, comunicação e tecnologias de informação e administração, apoiando a formação em programas com graus académicos (bacharelatos em finanças e gestão e em tecnologias de informação), em programas profissionalizantes, e em programas de formação no local de trabalho (*on the job training*).

A experiência de construção do IESE e da sua capacidade de produção, entre 2008 e 2011, envolveu um recrutamento criterioso, a formação das equipas e sistemas de trabalho e a formação académica e profissional do pessoal. A equipa do IESE é jovem, com uma idade média de 33 anos. No grupo de dezasseis investigadores, nove (56%) têm menos de 30 anos. ***Portanto, a estratégia do IESE em 2012-2015 terá de continuar nesta direcção – consolidação da equipa, aperfeiçoamento dos sistemas de trabalho e formação contínua do seu pessoal.***

Como foi destacado no plano estratégico do IESE para 2008-2011,

*(...) high quality, socially-relevant, systematic and interdisciplinary social and economic research, training, publication and debate of research results are required to sustain the development debate, to improve the quality and effectiveness of public policies and of democratic monitoring and evaluation. Institutions and citizens need to be capable to understand the social and economic dynamics of the problems they wish to tackle and solve. They need sufficient information and informed debate in order to choose, identify and prioritise the problems to tackle and the alternative ways of handling them, and in order to succeed in defining interventions which are not only adequate from a functional and individual perspective, but are also adequate for the context within which the problem exists and interacts with other issues. (IESE, 2007: 3).*

Em pouco menos de quatro anos o IESE tornou-se a principal instituição académica de referência em Moçambique em termos de pesquisa e debate público sobre problemáticas do desenvolvimento económico, social e político do país. Neste período, o IESE produziu mais de duas centenas de publicações, entre livros (8), Cadernos IESE (*working papers*) (18), comunicações apresentadas nas conferências do IESE (121), estudos e comentários publicados no Boletim IDelIAS (40), relatórios de investigação e consultoria (4), e inúmeros artigos publicados em revistas científicas e comunicações

apresentadas por investigadores do IESE em outras conferências. Dos oito livros, seis contêm mais de quarenta artigos desenvolvidos a partir de uma selecção das melhores e mais relevantes comunicações apresentadas nas duas conferências gerais do IESE. Os restantes dois livros, os dois primeiros da série *Desafios para Moçambique* (2010 e 2011), contêm 31 artigos sobre governação e participação política (9 artigos), economia e desenvolvimento (9), desenvolvimento social (8) e Moçambique no Mundo (5). Por cobrir todas as áreas de trabalho do IESE e por popularizar investigação aplicada ao desenvolvimento de Moçambique, a série *Desafios para Moçambique* já se tornou parte integrante da marca e da reputação do IESE<sup>1</sup>. ***Na estratégia para 2012-2015, o IESE irá manter e consolidar a produção analítica para o debate de política e opções públicas de desenvolvimento, e expandir e reforçar a produção de natureza académica, quer destinada a revistas e jornais científicos, quer destinada ao ensino. Esta opção irá aumentar o rigor e qualidade do contributo do IESE para o debate público nacional e o seu prestígio académico e exigirá mais das parcerias e redes de investigação.***

A produção destas publicações envolveu, além dos investigadores permanentes do IESE, cerca de duas dezenas de outros investigadores nacionais e cerca de meia centena de investigadores estrangeiros, integrados em instituições de ensino superior e/ou de investigação em Moçambique e no Mundo. Portanto, o IESE entendeu e aplicou o seu próprio princípio segundo o qual as redes de investigação são o resultado mais importante e potencialmente mais duradouro da investigação. ***O enfoque na investigação em rede com outras instituições e investigadores (nacionais e estrangeiros) será continuado, consolidado e expandido na estratégia 2012-2015.***

Para debater e disseminar as temáticas e os resultados da investigação, o IESE organizou duas conferências científicas multi-temáticas, ou gerais, cinco conferências com temáticas especializadas, três dezenas de seminários e palestras em diferentes províncias do País, uma dúzia de exposições de livros e outras publicações, uma feira do livro, que se pretende venha a ser anual, e seis programas de formação (dos quais quatro destinados a organizações de sociedade civil e um, organizado em conjunto com a Universidade de Londres, destinado à formação em governação para o desenvolvimento em África de uma audiência composta por académicos, investigadores e funcionários públicos de vários Países africanos). Nas conferências foram apresentadas 121 comunicações sobre variados assuntos de governação política, económica e social e sobre o contexto e a experiência internacional dos desafios e problemáticas de desenvolvimento nacional<sup>2</sup>. Investigadores do IESE participaram, igualmente, em meia centena de eventos (conferências, seminários e palestras), dentro e fora de Moçambique, organizados por universidades, centros de investigação, associações de estudantes e outras organizações. Nestes programas, investigadores do IESE apresentaram mais de uma centena de comunicações<sup>3</sup>. ***Na estratégia para 2012-2015, o IESE expandirá a sua participação no debate académico, continuará a explorar as conferências internacionais como meio para desenvolver a investigação e debate em temáticas relevantes e para consolidar as redes de investigação, e consolidará a sua presença no debate público nacional com enfoque no aumento da sua presença nas várias províncias do País.***

---

<sup>1</sup> O Anexo 1 contém a lista de todas as publicações do IESE entre Setembro de 2007 e Julho de 2011.

<sup>2</sup> O Anexo 2 contém a lista dos eventos organizados pelo IESE, temáticas tratadas, local de realização e tipo de participantes.

<sup>3</sup> O Anexo 3 contém a lista das conferências e seminários e palestras em que os investigadores do IESE apresentaram comunicações, as temáticas dos eventos, os títulos das comunicações, as publicações relacionadas com essas comunicações, o tipo de participante e o local de realização.

O Centro de Documentação (CD) do IESE está sendo desenvolvido como um repositório dinâmico de conhecimento e análise e um suporte directo e dinâmico das actividades de investigação, publicação, formação e divulgação. O CD estabeleceu uma base bibliográfica que inclui cerca de dois milhares de livros académicos e relatórios, cerca de cinco milhares de artigos e outras formas de literatura cinzenta e várias redes electrónicas que dão acesso a dezenas de revistas científicas internacionais. Todas as publicações do IESE estão disponíveis no seu *website* ([www.iese.ac.mz](http://www.iese.ac.mz)). Os livros e outras publicações do IESE são distribuídos por todo o País, quer gratuitamente (para universidades, centros de investigação, bibliotecas, organizações da sociedade civil e instituições públicas), quer por via comercial. As exposições de livros e outras publicações do IESE, levadas a cabo em oito das onze províncias do País, contribuíram para expandir a cobertura nacional da rede de distribuição e divulgação do IESE<sup>4</sup>. ***Na estratégia 2012-2015, o IESE irá consolidar o suporte académico para a investigação, constituir o acervo do trabalho de investigação (notas, cassetes, bibliografia consultada, literatura cinzenta, relatórios de investigação, bases de dados, etc.), instituir a divulgação electrónica dos livros e apoiar o desenvolvimento do sistema de livrarias com base em clusters locais de universidades, centros de investigação e/ou bibliotecas provinciais já existentes. O CD irá, igualmente, estabelecer um sistema de recolha de informação (feedback) sobre a opinião de leitores acerca das publicações.***

Em 2011, o *website* do IESE recebeu, em média, pouco mais de 1.600 visitas por mês (em 2008, a média mensal de visitas não excedia 500), oriundas de um vasto número de Países<sup>5</sup>. Além dos *links* para as publicações e outras actividades do IESE e para as páginas dos seus investigadores permanentes, o *website* também fornece *links* para centenas de centros de investigação e redes de disseminação de material científico em todo o mundo, tornando-se num portal para pesquisa científica útil para qualquer investigador e estudante. ***Na estratégia de 2012-2015, o enfoque será na melhoria da organização, dinâmica e utilidade do website do IESE, sua popularização e estabelecimento de um sistema que permita melhor visualizar e obter informação de retorno dos utilizadores sobre o website.***

Os principais temas de debate económico e político, iniciados e desenvolvidos pelo IESE, tornaram-se em assuntos correntes do debate público e da atenção dos intervenientes na política pública. São exemplos destes temas: as ligações dos mega projectos com a economia nacional, a relação entre crescimento económico e pobreza, o debate sobre a natureza dos padrões de crescimento económico e as suas implicações, a problemática do financiamento do Estado e a tributação, as prioridades e estratégias de investimento público, questões de política industrial, a problemática do sistema político, participação política dos cidadãos e funcionamento do sistema eleitoral, os desafios demográficos da protecção social e a relação de Moçambique com economias emergentes<sup>6</sup>.

Por causa da relevância do seu trabalho científico e da importância atribuída às redes da sociedade civil, o IESE tornou-se membro do comité nacional da iniciativa de transparência da indústria extractiva (ITIE), da plataforma da sociedade civil para recursos naturais, do GARN (Rede Africana para a Governação dos Recursos Naturais) e do fórum de monitoria do orçamento. O IESE participou ainda nos dois grandes fóruns internacionais de debate sobre política macroeconómica em Moçambique,

---

<sup>4</sup> O Anexo 2 contém informação sobre a realização de exposições das publicações do IESE local de realização. O Anexo A6 contém informação detalhada sobre a distribuição dirigida (gratuita) e alguma informação sobre a distribuição comercial dos livros e outras publicações do IESE.

<sup>5</sup> O Anexo 4 contém os dados da utilização do *website* do IESE entre 2008 e Junho de 2011.

<sup>6</sup> O Anexo 5 inclui um registo da cobertura dos temas tratados pelo IESE ao nível dos órgãos de comunicação social, como *proxy* para a relevância e protagonismo da investigação do IESE.

organizados pelo governo de Moçambique, denominados Namaacha I e Namaacha II, e tem sido convidado a participar em iniciativas de outras instituições públicas (do Estado e da sociedade civil). O IESE foi também convidado a fazer apresentações em duas sessões do *Trade and Development Board* da UNCTAD, em Génova, sobre diversificação da base produtiva, tributação e macroeconomia do crescimento e redução da pobreza; e no Fórum das Nações Unidas sobre efectividade da ajuda externa, em Viena.

Nos últimos três anos e meio, o IESE recebeu mais de uma centena de investigadores e missões de trabalho de organizações nacionais e internacionais de investigação e política pública, assim como de agências financeiras multilaterais. Os parceiros estratégicos do IESE aumentaram (de quatro para sete), e raros são os parceiros de cooperação do País que não convidam investigadores do IESE para, através do debate crítico da situação económica, social e política, os ajudarem a pensar nas suas estratégias de cooperação.

As ligações académicas (de investigação, publicação e formação) estão a ser desenvolvidas com Universidades e centros de investigação internacionais, nomeadamente com as Universidades de Londres, Manchester, Oxford, Edimburgo e Bordéus, com o Southern African Institute for International Affairs, SAIIA (África do Sul) e com o CMI (Noruega). A título de exemplo, com a School of Oriental and African Studies, SOAS (Universidade de Londres), o IESE, para além de formar quatro investigadoras, organizou o terceiro curso de formação em governação para o desenvolvimento em África com a participação de vinte e cinco estudantes de mais de 12 países africanos, e está a desenvolver cooperação no domínio da comunicação e imagem. Com o SAIIA, o IESE organizou a Conferência temática sobre China em África e está a produzir um livro formado por uma colectânea de artigos sobre os desafios da cooperação entre a China e Moçambique. Com o CMI, o IESE organizou a Conferência internacional temática sobre processos eleitorais, movimentos de libertação e mudanças democráticas em África. Com a OSISA, o IESE organizou a conferência sobre cenários pós-eleitorais. Com a OIT, o IESE organizou a Conferência sobre acção social produtiva. Com o SOAS e com as Universidades Eduardo Mondlane (Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal), de Manchester e Edimburgo, o IESE está a desenvolver programas de investigação de médio e longo prazos relacionados com desenvolvimento rural e industrialização. ***O desenvolvimento e consolidação destas parcerias, em 2012-2015, será parte integrante do desenvolvimento da investigação em rede, que será crucial para a elevação da qualidade científica e manutenção do ritmo de produção do IESE.***

Como foi mencionado no relatório de avaliação intermédia (IESE, 2010), a experiência pioneira do IESE também contribuiu para ajudar a abrir espaço para outras organizações semelhantes nascerem em Moçambique: experiência prática está a ser gerada e estão a ser formados quadros. O sucesso do IESE é motivador para outras iniciativas emergirem. O perfil e o papel da investigação social e económica foram elevados. Temas de investigação e debate promovidos pelo IESE estão a gerar outros temas e debates em outros fóruns – desde os electrónicos, como os vários *blogs*, até a fóruns de estudantes e outras organizações sociais. Através dos seus seminários e conferências e da abertura à publicação de artigos de qualidade de investigadores associados e outros interessados, o IESE está a oferecer plataformas para a expansão e disseminação da investigação social e económica.

Nos primeiros quase quatro anos de existência, através da sua pesquisa, da publicação, do debate e divulgação e da formação, o IESE estabeleceu-se como uma instituição-chave no processo de gerar conhecimento e de o colocar ao serviço dos cidadãos. Nos próximos quatro anos, o desafio é consolidar e desenvolver o IESE e o seu contributo em torno de quatro dinâmicas relacionadas:

elevação da qualidade e rigor académicos da sua produção, continuação da formação e desenvolvimento da sua equipa de trabalho, consolidação e expansão das redes de investigação e expansão da cobertura nacional no que diz respeito ao debate público e acesso às publicações.

## **Desafios do IESE para 2012-2015**

Apesar do assinalável desenvolvimento e da reputação conquistada, o IESE ainda é uma instituição em formação que tem de enfrentar uma série de desafios fundamentais, nomeadamente:

- 1) *A consolidação e desenvolvimento do seu papel no debate nacional e internacional de políticas públicas e opções de desenvolvimento.* Neste contexto, as quatro questões centrais que se colocam perante o IESE são: (i) a escolha dos focos de trabalho, que devem ser relevantes, inovadores e possíveis de realizar tomando em conta as capacidades do IESE; (ii) o aperfeiçoamento do rigor analítico para melhorar a qualidade do debate; (iii) o acesso a informação relevante atempada, sistemática e com adequados níveis de desagregação; e (iv) a expansão dos meios de comunicação utilizados e da cobertura territorial garantida. As temáticas prioritárias do trabalho científico do IESE serão focadas no estudo dos padrões de acumulação e reprodução e as suas implicações para políticas públicas e para a distribuição; o estudo das dinâmicas macro e microeconómicas de diversificação produtiva e desenvolvimento do mercado doméstico e as suas implicações para política económica e de desenvolvimento rural e industrialização; a problematização das ligações entre os grandes projectos e a economia nacional e a socialização e aproveitamento das suas rendas; e a problematização e estudo do desenvolvimento das instituições, cultura e práticas democráticas e participação dos cidadãos na vida política, social e económica (as temáticas de trabalho são desenvolvidas mais adiante neste documento). O desenvolvimento de programas temáticos para os órgãos de comunicação social, o apoio à expansão territorial do acesso a publicações e a multiplicação de iniciativas de debate ao nível provincial são prioridades tácticas. O IESE terá, igualmente, que desenvolver as suas ligações com organizações sociais e outras organizações profissionais, nacionais e internacionais, mais vocacionadas para gerar, gerir e manter sistemas dinâmicos de advocacia e debate, apoiando-as a simplificar e divulgar as conclusões do trabalho do IESE. Finalmente, o IESE será obrigado a consolidar e desenvolver as suas ligações profissionais com instituições geradoras de informação de base de modo a garantir o desenvolvimento mais acelerado da investigação.
- 2) *Desenvolvimento da sua produção académica mais formal, a nível nacional e internacional, que permita ao IESE conquistar o seu espaço de referência no mundo académico mais amplo e, simultaneamente, melhorar o rigor analítico da sua contribuição para o debate político nacional.* Este desafio estratégico fundamental levanta três problemas relacionados, nomeadamente: (i) a necessidade de intensificação da formação académica dos jovens investigadores e organização de programas sabáticos para investigadores seniores, sem que estes programas ponham em causa a produção do IESE; (ii) a necessidade de aprofundar a cooperação e as redes com Universidades e centros de investigação nacionais e estrangeiros, garantindo o envolvimento do seu *staff* académico e estudantes de doutoramento na investigação e elevando a qualidade e diversidade da produção científica do IESE; e (iii) a necessidade de pôr em funcionamento o Conselho Editorial do IESE, composto pelos membros do Conselho Científico e por académicos de grande reputação internacional.



Portanto, o enfoque em 2012-2015 terá que ser na qualidade e na orientação académicas da produção científica do IESE, ao mesmo tempo que se consolida o papel do IESE no debate mais pragmático de políticas públicas e opções de desenvolvimento. Estabelecer o correcto equilíbrio entre estas duas dimensões do trabalho do IESE é o grande desafio para os próximos quatro anos.

- 3) *Consolidação e desenvolvimento institucional e dos mecanismos, procedimentos e sistemas de gestão e das infraestruturas.* Por um lado, o rápido crescimento do IESE impõe grandes desafios imediatos sobre o desenvolvimento institucional e da capacidade de gestão. O relatório de avaliação intermédia do IESE (IESE, 2010) chama a atenção sobre a necessidade de reestruturar o sistema de direcção (separando as actuais funções do director entre direcção científica e direcção de planificação, finanças e administração), fortalecer o sistema de planificação, avaliação de desempenho e orçamentação, introduzir a contabilidade analítica, profissionalizar o sistema de *fund raising* e institucionalizar regras e a aprendizagem de melhores práticas de trabalho resultantes da experiência. Por outro lado, a consolidação e desenvolvimento do IESE, a longo prazo, requer a expansão da sua equipa científica e administrativa nuclear e o desenvolvimento da qualidade da formação, experiência e sistemas de planificação, avaliação e gestão. O desenvolvimento da capacidade de comunicação e imagem do IESE, focada na divulgação da mensagem do trabalho científico e na promoção da imagem da instituição, é outro desafio crucial que requer a constituição de uma equipa de trabalho e a sua capacitação. Finalmente, o relatório de avaliação intermédia (IESE, 2010) também enfatizou a necessidade de o IESE expandir as suas instalações para criar o espaço para fortalecimento institucional e expansão da capacidade de trabalho científico.
  
- 4) *Aprofundamento e implementação da estratégia de diversificação do número e tipo de financiadores e fontes de financiamento.* Dada a sua natureza de instituição vocacionada para a investigação social e económica, é irrealista considerar que o IESE será, em algum momento, auto-suficiente financeiramente. A investigação social e económica tem características de bem público e de mérito, pelo que intrinsecamente o seu valor de mercado é significativamente mais baixo do que o seu valor social. Um grande risco para a sobrevivência e alcance dos objectivos do IESE é obrigar a instituição a mergulhar no mundo da consultoria para sobreviver financeiramente, o que geraria rendimento mas à custa de eliminar o foco em investigação e a relevância social do IESE. É, também, irrealista, pensar que o IESE será, para sempre, financiado por um pequeno grupo de doadores cujo foco principal não é a investigação científica. O IESE terá que continuar a lutar pela manutenção de um financiamento institucional estável e de médio e longo prazo, preferivelmente do tipo fundo comum com baixos custos de transacção e elevada flexibilidade, em vez de projectos individuais. A longo prazo, a manutenção deste financiamento implicará a diversificação e aumento do número de parceiros, a inclusão das fundações vocacionadas para financiamento da investigação, o eventual desenvolvimento de um *endowment fund* significativo financiado pelos parceiros financeiros do IESE, e o desenvolvimento de complementaridades com outras modalidades de financiamento como, por exemplo, através de acordos de cooperação científica com universidades e centros de investigação. A profissionalização das capacidades de *fund raising* é uma necessidade que emerge desta estratégia. A implementação de tal estratégia para um centro de investigação tão jovem como o IESE requer enorme esforço e tempo, pelo que a médio prazo a prioridade do IESE será trabalhar para a consolidação dos parceiros financeiros já estabelecidos.

- 5) *A sustentabilidade científica do IESE é um outro risco fundamental.* Os sistemas de educação secundária e universitária estão a gerar poucos graduados com qualidade académica, curiosidade intelectual e capacidade de investigação, pelo que a continuidade do IESE requer redobrados esforços, pelo instituto, para formar os seus próprios quadros. Isto tem implicações em termos de custos e da capacidade de expansão da qualidade e quantidade de investigação a curto prazo, bem como em termos dos sistemas salariais e de incentivos. Embora o número de graduados esteja a aumentar muito rapidamente, a qualidade da sua formação está a baixar. O défice da oferta de quadros de alta qualidade em todos os sectores da sociedade pode aumentar os riscos de o IESE perder quadros que tenha formado se não conseguir manter a sua competitividade no mercado de trabalho no que diz respeito à satisfação profissional, social e das necessidades financeiras dos seus quadros.

Finalmente, a grande incógnita no que diz respeito ao ambiente sociopolítico geral em que o IESE existe é sobre a evolução da situação económica, social e política do País. Esta evolução tanto pode afectar o ambiente e as possibilidades realistas de fazer investigação e debate independentes como pode estimular essa investigação; e pode influenciar as decisões e prioridades dos parceiros financeiros tanto a favor como contra a continuação da sua parceria com o IESE. O IESE não tem controlo sobre estas variáveis, cabendo-lhe apenas fazer sempre o melhor que pode e que é possível para cumprir a sua missão e visão e contribuir para o desenvolvimento académico e da cidadania consciente e activa no País.

## PARTE II – PRODUÇÃO CIENTÍFICA, DEBATE E COMUNICAÇÃO

### **Garantir investigação, publicações e debates com altos níveis de qualidade e rigor científicos e relevância social**

#### **Abordagem científica, metodologia e focos do trabalho do IESE**

A investigação constitui o núcleo central da actividade científica do IESE, em torno do qual as restantes actividades – publicação, debate, disseminação e formação – são desenvolvidas.

*A identidade científica do IESE é definida pela independência intelectual; qualidade e rigor analíticos, com padrões académicos internacionais, das suas publicações; relevância académica, social e política das suas temáticas de trabalho; acessibilidade da sua produção científica para várias audiências (academia, sociedade civil e sector público); e pela abordagem interdisciplinar e heterodoxa. Esta identidade é construída sobre os seguintes pilares fundamentais:*

- As actividades científicas do IESE são inspiradas por, e focadas em, questões e problemáticas de governação política, económica e social, políticas públicas e opções de desenvolvimento. Neste contexto, o IESE não só se debruça sobre questões correntes do debate de políticas públicas, mas a sua investigação permite identificar questões complementares, alternativas ou novas, ou abordagens diferentes para questões correntes;
- O quadro analítico do IESE é assente na abordagem de economia política, reconhecendo a unidade das ciências sociais, o que implica a promoção da interdisciplinaridade e heterodoxia. Esta abordagem possibilita que diferentes linhas e projectos de investigação, iniciados a partir de diferentes "disciplinas", abordagens e motivações, possam convergir para formar unidades científicas, analíticas e de conhecimento, mais ricas e amplas;
- A qualidade e rigor académicos são relevantes não só para a produção académica mas, também, para garantir a qualidade, rigor e relevância do contributo do IESE para o debate público, formação da opinião pública e influência sobre a análise de políticas públicas;
- As redes de investigação internas no IESE, ou envolvendo investigadores associados e outras instituições de investigação, nacionais e estrangeiras, são promovidas, protegidas e privilegiadas na investigação, publicação, debate e formação do pessoal do IESE;
- As publicações do IESE e debates organizados pelo Instituto são orientados para diferentes audiências e o IESE aplica estratégias de comunicação e partilha de informação e análise e de distribuição de publicações diferenciadas de acordo com as diferentes audiências;
- Os interesses e competências de investigação de cada investigador são valorizados sem prejuízo da identidade científica, unidade institucional e prioridades do IESE;
- O IESE cria e mantém um ambiente de actividade científica e debate abertos que seja atractivo e interessante para os investigadores, proporcione oportunidades para o pleno

desenvolvimento das suas capacidades e competências e permita a sua plena realização profissional.

Figura 2: Modelo das ligações das actividades científicas do IESE com diferentes audiências



A figura 2 descreve esquematicamente o mecanismo de transmissão de impacto do trabalho do IESE. O modelo mostra que: (i) o rigor e qualidade académicos são relevantes para a produção académica e debates públicos; (ii) as publicações e debates promovidos pelo IESE são diferenciados por audiências; (iii) as ligações entre as partes do modelo são por vezes directas e fortes (linhas sólidas e estreitas) ou indirectas e mais fracas ou ambíguas (linhas curvas e tracejadas). As sombras que ligam as caixas mostram que a informação flui entre as partes e que as diferentes partes do modelo se influenciam mutuamente.

A eficácia das ligações entre as partes do modelo depende não só da qualidade e relevância da investigação, publicações e debates, mas também, e sobretudo, da capacidade de articular politicamente os interesses, ideias e outros factores que afectam as escolhas e decisões, tanto de grupos da sociedade civil como das instituições de política pública, e de os transformar em temas e agendas de pressão e influência prática sobre a opinião pública e a escolha de opções de política. Portanto, o impacto da actividade do IESE é melhor analisado pelo seu contributo académico e para o debate público do que pelo seu impacto directo final em política pública (influenciada por muitos outros factores não especificados no modelo e fora do controlo do IESE).

Quer dizer, embora uma das intenções finais do IESE seja influenciar as políticas públicas, estas não são necessariamente afectadas directamente apenas pela investigação. Neste contexto, **o contributo social do IESE é centrado em dois vectores: (i) problematização de questões de investigação, desenvolvimento de paradigmas e abordagens, produção de informação e análise; e (ii) influência exercida sobre o debate público através das publicações, sistemas de debate e comunicação e actividades de formação.** Portanto, a avaliação dos resultados do IESE deverá ser centrada nos resultados respeitantes a estes dois vectores.

*Do ponto de vista organizacional*, a investigação e restantes actividades científicas do IESE são coordenadas dentro de grupos de investigação, desenvolvidas em rede – com outros grupos de investigação dentro do IESE, com investigadores associados e/ou com outras instituições científicas dentro ou fora de Moçambique – e planificadas por projecto de investigação, por evento (por exemplo, por conferência) ou por publicação (por exemplo, um livro), de acordo com as circunstâncias concretas.

### **Linhas de investigação e actividades específicas**

O IESE vai consolidar a sua actividade científica e linhas de investigação em três áreas de trabalho: economia e desenvolvimento; cidadania, participação política e governação; e população, pobreza e segurança social. Cada uma delas é composta por grupos de investigação, com a intenção de contribuir para a academia, o desenvolvimento de uma sociedade civil informada e relevante e as dinâmicas e debates de opções de política pública.

Estas linhas de investigação, claramente inter-relacionadas, serão concretizadas através da formulação de projectos de investigação específicos, individuais ou de grupo. Alguns dos projectos de investigação poderão ultrapassar as barreiras dos grupos de investigação e constituir temas de trabalho comum do IESE e das suas redes.

Do ponto de vista metodológico, cada linha de investigação será desenvolvida com base numa abordagem de economia política, com fundamentação histórica profunda e com referência ao contexto regional, na África Austral, em que Moçambique se desenvolve.

Todos os grupos de investigação trabalharão para fortalecer as suas equipas, desenvolvendo e tirando proveito de redes de investigação dentro do IESE ou com instituições de investigação ou investigadores individuais associados do IESE.

Os grupos de investigação, de acordo com a especificidade das suas linhas e projectos de investigação, podem funcionar como *clusters* de projectos dentro de uma área de trabalho ou disciplina, ou como uma unidade com uma linha e abordagem comum de investigação. Seja qual for o caso, o grupo de investigação deve funcionar como a unidade básica de investigação, formação e avaliação dos investigadores do IESE. Ao longo dos próximos quatro anos, o Conselho Científico analisará regularmente e sistematizará as experiências de trabalho dos grupos de investigação para generalizar as melhores práticas.

No que diz respeito à área de **economia e desenvolvimento**, sob responsabilidade do Grupo de Investigação sobre Economia e Desenvolvimento (Gdl-E&D), o enfoque global continuará a ser a análise dos padrões sociais de produção, reprodução e acumulação e os desafios de transição de uma economia extractiva e de rendas para um processo de industrialização de base alargada, diversificada e articulada. Esta análise fornecerá o quadro macroeconómico e de economia política dentro do qual serão desenvolvidos projectos de investigação específicos. Quatro linhas de investigação serão desenvolvidas por este grupo, nomeadamente:

- Macroeconomia dos padrões de produção, investimento, acumulação e reprodução social, de modo a explicar, rigorosamente e num quadro de economia política, as dinâmicas de crescimento e acumulação extractivas, as suas consequências económicas e sociais e os seus desafios para processos de industrialização de base alargada, diversificada e articulada;
- Desenvolvimento rural, política industrial e recursos naturais no processo de transição da economia extractiva e rendeira para a industrialização de base alargada e articulada, envolvendo a construção teórica de modelos de transição e matrizes macroeconómicas de política industrial, a análise de padrões de investimento, produção, competição por recursos e capacidades, comércio e ligações com o sector financeiro, e estudos de caso localizados;
- Fluxos de recursos e dinâmicas do financiamento do Estado e da economia, e sua relação com e implicações para os padrões sociais de acumulação dominantes e processos de transição, com base na construção dos modelos macroeconómicos e estatísticos necessários e estudos de caso (de instituições financeiras e ao nível territorial);
- África Austral e economias emergentes. Esta linha de investigação é nova e, nos próximos quatro anos, a sua prioridade será construir bases de dados sobre bibliografia, estudos, estatística, estudiosos e instituições que se ocupam com estes assuntos. Estas bases de dados serão o ponto de partida para analisar o tipo de informação e de análise produzidos pelas diferentes fontes e para iniciar a definição de questões de estudo e identificar potenciais parcerias e redes.

Os projectos de investigação serão concebidos e levados a cabo em rede com académicos e estudantes de doutoramento das Universidades de Londres (*School of Oriental and African Studies*), Manchester (*School of Environment and Development*), Edimburgo (INNOGEN), Witwatersrand (*Centre for Corporate and Industrial Strategy*) e Eduardo Mondlane; com redes de organizações sociais focadas nos recursos naturais [plataforma da sociedade civil para os recursos naturais, GARP (*Governance of Africa's Resources Programme*, coordenado pelo SAIIA)] e nas questões do financiamento do Estado (fórum de monitoria do orçamento); e com investigadores seniores associados.

O Gdl-E&D deverá produzir um manual (*text book*) de Economia de Moçambique para o ensino ao nível de licenciaturas e mestrados nas Universidades nacionais.

No que diz respeito à área de **cidadania, participação política e governação**, sob responsabilidade do Grupo de Investigação sobre Cidadania e Governação (Gdl-C&G), a actividade de investigação continuará a ser focada em três linhas de investigação fundamentais:

- Eleições, partidos políticos e participação política, incluindo a cartografia dos resultados eleitorais e participação dos cidadãos, análise dos sistemas eleitorais, análise do papel e das limitações das eleições como meio de garantir a participação política democrática dos cidadãos, estudos sobre as formas e experiências de organização e participação política dos cidadãos, meios de comunicação social e participação política;
- Análise da cultura e educação cívica entre diferentes grupos sociais, com ênfase no papel do sistema de educação na produção de cultura cívica entre os estudantes;
- Governação local e dinâmicas de descentralização e municipalização.

Além das linhas de investigação principais, o Gdl-C&G continuará a produzir e/ou processar informação eleitoral e a apoiar a produção de inquéritos de opinião pública sobre questões de governação, participação política dos cidadãos e cidadania que sejam metodologicamente adequados.

No que diz respeito à área de **população, pobreza e protecção social**, sob responsabilidade do Grupo de Investigação sobre Pobreza e Protecção Social (Gdl-PPS), a actividade de investigação será focada em quatro áreas principais:

- Consolidação e análise de informação estatística e estudos sobre população, pobreza e vulnerabilidade, incluindo a alimentação de uma base de dados sobre estudos e estatística sobre pobreza a ser disponibilizada, livremente, no *website* do IESE;
- Consolidação e análise de informação e experiências sobre sistemas de protecção social em Moçambique, ou com relevância para Moçambique, incluindo o estudo da literatura e dos debates, das condições históricas em que os debates e experiências se situam, bem assim como a utilização de estudos de caso para realizar análise de impacto;
- Consolidação de uma linha de investigação sobre emprego e condições de trabalho, que irá desenvolver estudos de casos e ajudar a produzir e analisar informação sobre emprego, desemprego, subemprego e condições de trabalho em Moçambique;

- Iniciar uma linha de investigação sobre população e saúde social.

O GdI-PPS irá colectar, produzir, processar e tornar acessível a informação estatística sobre esta área específica de trabalho.

Para a prossecução destes objectivos, o IESE estabelecerá acordos de trabalho com a Autoridade Tributária de Moçambique, o Banco de Moçambique, o Instituto Nacional de Estatística, entre outras instituições, para garantir a colaboração inter-institucional em vários domínios, incluindo a troca e acesso à informação e a realização conjunta de estudos de interesse mútuo.

Os grupos de investigação continuarão a produzir e consolidar informação estatística sobre a economia de Moçambique e, em conjunto com o Centro de Documentação e com o sector de Tecnologias de Informação, organizará esta informação em bases de dados operacionais que possam ser usadas dentro do IESE por todos os investigadores.

O IESE vai manter e desenvolver o seu sistema de publicações e debates académicos e públicos. Neste contexto, o IESE:

- Vai prosseguir a publicação anual da série "*Desafios para Moçambique*", que se afirmou como a ligação mais directa e sistemática entre a investigação do IESE e o debate público nacional. Entre 2012 e 2015, quatro novas edições da série deverão ser publicadas. Por cada edição desta série, o IESE deverá realizar entre três e quatro seminários temáticos nas províncias.
- Vai manter e desenvolver os seus diferentes tipos e séries de publicações. No entanto, irá especializar cada tipo e série para audiências específicas (ver figura 1).
- Vai realizar duas conferências científicas *gerais* e pelo menos seis conferências temáticas específicas ligadas à actividade dos grupos de investigação. Em princípio, cada uma destas conferências deverá produzir colectâneas de artigos especializados.

Todos os grupos de investigação e investigadores serão responsabilizados por recolher e entregar ao Centro de Documentação as notas e registos de investigação, a informação estatística primária, relatórios, bases de dados e literatura revista, questionários (com as respectivas respostas) e outro material relevante, em formato digital ou impresso. Esta colecção de dados, registos e literatura diversa formam um dos principais resultados do trabalho de investigação, sem o qual a pesquisa não pode ser replicada, testada ou confirmada. O Centro de Documentação irá regulamentar esta prática.

No âmbito do desenvolvimento das redes e parcerias de investigação, o IESE vai manter e, se possível, expandir a colaboração com estudantes de pós-graduação, em especial de programas de doutoramento, tanto nacionais como estrangeiros.

O IESE vai manter e consolidar a ligação dos seus investigadores com universidades nacionais para relacionar investigação com ensino e supervisão de teses, incentivar os melhores estudantes a iniciarem-se na investigação e garantir a principal fonte de recrutamento de jovens graduados e pós-graduados para o quadro do IESE.



O IESE vai prosseguir a sua política de promoção e financiamento da formação do seu pessoal em programas de pós-graduação e de superação profissional, bem como a promoção e financiamento de programas sabáticos para o seu pessoal académico sénior, com objectivos de investigação e publicação. Assim, entre 2012 e 2015, oito assistentes de investigação deverão concluir mestrados, pelo menos um deverá iniciar o seu doutoramento (do Gdl-E&D) e pelo menos dois deverão realizar programas sabáticos.

Um sistema de avaliação do desempenho dos investigadores vai ser introduzido. Este sistema será uma base para identificar lacunas e como superá-las e para tomar decisões de gestão de pessoal académico (formação, promoções, aconselhamento, demissões, etc.) com base na avaliação sistemática do seu desempenho. O sistema será ajustado ao perfil profissional específico do IESE e os seus indicadores serão ajustados à formação académica e experiência de cada investigador.

O Conselho Editorial do IESE vai ser operacionalizado tendo em vista ajudar a elevar a qualidade académica das publicações e a reputação do IESE no mundo académico internacional. Os textos das publicações do IESE de natureza académica (livros das resultantes das conferências, Cadernos IESE, entre outros) passarão a ser submetidos para revisão crítica aos membros do Conselho Editorial antes da sua publicação.

### **Indicadores de desempenho**

Os principais indicadores globais de desempenho para a investigação, publicação e debate são:

- Projectos de investigação formulados e desenvolvidos com sucesso, em rede e com parcerias, e em linha com a abordagem científica, metodologia e foco de trabalho do IESE, a definir em planos de trabalho bi-anuais;
- Número de publicações académicas e para o grande público, número de eventos públicos (conferências, seminários, palestras, lançamento de livros, etc.) por tipo, por tipo de audiência (nomeadamente académicas e/ou orientadas para o debate político nacional) e por localização geográfica, a definir em planos de trabalho bi-anuais;
- Participação, com comunicações, em conferências, seminários e palestras, por tema, tipo de audiência e localização geográfica;
- Número de pós-graduados formados e retidos na equipa nuclear permanente de investigadores do IESE, por grau e área de formação, género e grupo etário;
- Número de graduados e pós-graduados supervisionados ou co-supervisionados por investigadores do IESE, por grau e área de formação e investigação, e por género;
- Construção do repositório de materiais de investigação (bibliografia, notas de investigação, registos digitais, questionários, dados, etc.) provenientes dos projectos de investigação;
- Desenvolvimento de bases de dados estatísticos e de estudos e publicações, tanto para uso na investigação do IESE, como para divulgação;

- Popularidade do *website* do IESE no que diz respeito ao acesso a publicações e outros *links* úteis para efeitos de pesquisa e estudo;
- Resultados médios positivos da avaliação regular dos investigadores;
- Acordos de parceria estabelecidos e funcionais com outras instituições (de investigação ou geradoras de informação estatística), estabelecidos e em operação.
- Impacto das publicações, nomeadamente: citações em outras publicações académicas, citações nos meios de comunicação social, relevância, actualidade e profundidade no tratamento dos temas de investigação do IESE, influência na opinião pública;

## **Ligar investigação, ensino e formação para desenvolver capacidades científicas e de intervenção no debate público**

### **Abordagem, focos principais e actividades**

O contributo do IESE para a formação será estruturado em torno de seis vertentes, nomeadamente:

- Ligação da investigação com o ensino universitário formal para os níveis de graduação e pós-graduação realizado por universidades nacionais, quer ao nível de disciplinas específicas das ciências sociais, quer ao nível de programas de formação em métodos de investigação e análise. Esta ligação permite enriquecer o ensino e a investigação e incentivar a curiosidade e interesse dos estudantes pela investigação;
- Ligação da investigação com a formação de grupos profissionais e activistas sociais alvo, particularmente os envolvidos na formação e análise de políticas públicas (instituições públicas e grupos de pressão da sociedade civil) e formação da opinião e agenda de debate público (grupos de pressão da sociedade civil, sindicatos e meios de comunicação social);
- Ligação da investigação com a formação sobre recolha, tratamento, análise e partilha de informação destinada a grupos seleccionados da sociedade civil envolvidos em pesquisa social e monitoria de políticas públicas;
- Ligação da investigação com programas colaborativos de formação intensiva em temas de desenvolvimento económico, social e da governação política, a realizar com outras instituições académicas (como, por exemplo, o modelo de *residential school* do "APORDE" ou do "*Governance for Development in Africa*" do SOAS);
- Ligação da investigação com a supervisão de estudantes universitários aos níveis de graduação e pós-graduação, promovendo o seu interesse e capacidades de investigação, contribuindo para elevar a qualidade académica e relevância social das teses e dissertações e gerando uma fonte de recrutamento de graduados e pós-graduados, de alta qualidade e motivados, para o IESE;

- Ligação da investigação com a produção de manuais de ensino universitário, para os níveis de graduação e pós-graduação.

As actividades e programas de formação serão desenvolvidos a partir dos Grupos de Investigação, contando com o envolvimento directo do Centro de Documentação, da equipa de Tecnologias de Informação e, se necessário e possível, com as redes e parcerias de investigação. Programas de ligação entre investigação e formação farão parte dos planos anuais e plurianuais destas unidades orgânicas do IESE, bem como serão parte integrante da avaliação individual dos investigadores do IESE.

O IESE irá trabalhar para estabelecer formalmente parcerias de trabalho com universidades em Moçambique, em especial com a Universidade Eduardo Mondlane, no domínio da formação e produção de manuais de ensino.

### **Indicadores de desempenho**

Os principais indicadores globais de desempenho na ligação entre investigação e formação são:

- Investigadores envolvidos no ensino universitário, ao nível de graduação e pós-graduação, por categoria docente e disciplina;
- Manuais para ensino, ao nível de graduação e pós-graduação, por disciplina;
- Estudantes supervisionados por investigadores do IESE, por tema, por qualidade académica e relevância da tese, e por género;
- Programas de formação em análise de política pública, análise e partilha de informação e tratamento do debate público nos meios de comunicação social sobre assuntos de desenvolvimento social, político e económico, por tipo de programa, audiência e assunto tratado.

## **Desenvolver a ligação entre investigação, documentação, publicação e disseminação**

### **Abordagem, focos e actividades**

O Centro de Documentação (CD) do IESE, parte orgânica da equipa de investigação, está concebido como um repositório dinâmico de conhecimento e análise e um suporte directo e dinâmico das actividades de investigação, publicação, formação e divulgação. O CD é o elo que estabelece a ligação entre investigação, documentação para a investigação, registo da investigação, publicação e disseminação dos resultados da investigação sendo, por isso, uma unidade vital para a actividade científica nuclear do IESE.

Na estratégia do IESE, a actividade do CD será focada nas seguintes áreas:

- Consolidar o suporte académico para a investigação com base no desenvolvimento das redes electrónicas e acervo físico e no aperfeiçoamento contínuo do registo e mecanismos de utilização do acervo bibliográfico;
- Constituir o acervo do trabalho de investigação (notas, cassetes, bibliografia consultada, literatura cinzenta, relatórios de investigação, bases de dados, etc.) com base na obrigatoriedade de os grupos de investigação fornecerem os materiais, a tempo e com a devida organização, ao CD;
- Instituir a divulgação electrónica dos livros publicados pelo IESE;
- Apoiar o desenvolvimento do sistema de distribuição através da revisão, expansão e contínuo aperfeiçoamento das redes de distribuição gratuita existentes e da revisão regular dos contratos de distribuição comercial. O CD irá, ainda, analisar a viabilidade e, sendo viável, implementar uma experiência piloto de criação de livrarias sem fins lucrativos geridas por *clusters* locais de universidades, centros de investigação e/ou bibliotecas provinciais já existentes;
- Estabelecer um sistema de recolha de informação (*feedback*) sobre a opinião de leitores acerca das publicações do IESE;
- Prosseguir e expandir a organização de feiras do livro e exposições das publicações e de outros materiais didácticos produzidos pelo IESE;
- Rever, aperfeiçoar e institucionalizar o sistema de edição das publicações do IESE tendo em vista garantir a qualidade, reduzir custos de transacção e financeiros, aumentar, se possível, a componente nacional no trabalho gráfico e aperfeiçoar a planificação, controlo e cumprimento de prazos no ciclo de produção. Neste processo, é importante tomar em conta a introdução do sistema de revisão académica dos textos pelo Conselho Editorial, que aumentará a qualidade dos textos mas também aumentará o tempo necessário para passar os textos para o processo de edição;
- Organizar, em coordenação com os Grupos de Investigação e a equipa de tecnologias de informação, o sistema de gestão e acesso às bases estatísticas e outras bases de dados de apoio à investigação.
- Contribuir, em conjunto com os grupos de investigação e a equipa de comunicação e imagem, para a operacionalização de um sistema, a ser gerido pela comunicação e imagem, de registo dos eventos organizados pelo IESE, dos eventos em que investigadores do IESE apresentam comunicações, das visitas de trabalho recebidas no IESE e do registo da cobertura das temáticas de trabalho do IESE pelos meios de comunicação social;
- Garantir, em conjunto com as equipas de comunicação e imagem e de tecnologias de informação, a divulgação do *website* do IESE e do seu potencial para apoiar investigação e advocacia;

- Garantir, em conjunto com os grupos de investigação, a recolha, registo, organização e disponibilização do material resultante de investigação (bibliografia, literatura cinzenta, estatística, questionários, entrevistas, etc.).

Para melhor apoiar e participar na actividade de investigação, cada um dos membros do CD será responsabilizado por acompanhar directamente um dos grupos de investigação.

À medida do possível, os membros da equipa de trabalho do CD deverão desenvolver projectos de investigação próprios, preferivelmente no quadro dos grupos de investigação a que cada um está ligado.

O CD irá, igualmente, desenvolver a sua equipa de trabalho à medida das necessidades e possibilidades. Para além de considerar as possibilidades de recrutamento de estagiários entre estudantes de programas relevantes para o CD, será necessário aperfeiçoar e focar cada vez melhor o sistema de assistência técnica e investir na formação profissional contínua do pessoal do CD.

### **Indicadores de desempenho**

Os principais indicadores globais de desempenho do CD serão:

- Eficácia da interacção com os Grupos de Investigação, particularmente no que diz respeito ao apoio bibliográfico, à gestão de bases de dados e à construção do acervo resultante da actividade dos grupos de investigação e investigadores;
- Eficácia do sistema de edição, produção, divulgação e distribuição das publicações do IESE;
- Cobertura temática e territorial das feiras e exposições de publicações e outros materiais didácticos do IESE;
- Desenvolvimento profissional da equipa do CD, incluindo a sua contínua formação profissional e a sua participação em projectos de investigação.

## **Garantir a comunicação da mensagem e da imagem do IESE**

### **Abordagem, focos e actividades**

A relevância, impacto social e sustentabilidade científica e institucional do IESE estão estreitamente ligados à eficácia do seu sistema de comunicação das mensagens que resultam da investigação e da imagem do Instituto. Entre 2008 e 2011, a imagem do IESE e a sua reputação foram lançadas e desenvolvidas sobretudo pela intensidade, relevância e qualidade das publicações e eventos, e da presença frequente e marcante do IESE nos meios de comunicação social. A área de comunicação e imagem apoiou este processo numa base pontual, sobretudo focada em torno de eventos.

Nos próximos quatro anos, 2012-2015, o IESE vai investir no desenvolvimento mais sistemático desta área. Embora a produção do IESE continue a ser o aspecto vital da comunicação da mensagem e imagem da instituição, será necessário profissionalizar e expandir a actividade especializada de comunicação e imagem com os seguintes focos fundamentais:

- Disseminar, de forma sistemática e estratégica, a mensagem que resulta da actividade científica do IESE, tomando em conta a necessidade de a ajustar às diferentes audiências e de explorar diferentes meios de comunicação disponíveis em Moçambique, estabelecendo, assim, a comunicação sistemática entre a actividade científica do IESE e as audiências a que as várias mensagens se destinam;
- Garantir a cobertura e registo e o pleno aproveitamento dos eventos (conferências, seminários, palestras, exposições, entre outros) organizados pelo IESE e em que investigadores do IESE participam com comunicações, para efeitos de disseminação da mensagem e da imagem do IESE;
- Garantir o registo digital, a listagem e a disseminação das actividades que envolvem os investigadores do IESE, da investigação às publicações, do ensino aos debates (conferências, seminários e palestras), das visitas de trabalho recebidas às parcerias desenvolvidas, das exposições realizadas aos cartazes e à cobertura pelos meios de comunicação social, assim criando, protegendo e divulgando o acervo histórico da actividade e o contributo académico e social do IESE;
- Garantir o contínuo aperfeiçoamento do *website* do IESE, do ponto de vista de eficácia de comunicação e, com o apoio do CD e da equipa de tecnologias de informação, aperfeiçoar o sistema de gestão e alimentação do site;
- Contribuir para desenvolver a capacidade e qualidade de comunicação dos investigadores do IESE e para melhorar a sua interacção com os meios de comunicação social;
- Desenvolver os meios, sistemas, pacotes e planos de comunicação da imagem e relevância do IESE como parte fundamental da estratégia de mobilização de recursos e parcerias;
- Contribuir para a formação dos jornalistas dos meios de comunicação social sobre as temáticas de trabalho do IESE.

Para a operacionalização dos seus focos e actividades, o IESE criará uma equipa permanente de comunicação e imagem, capaz de interagir com as várias unidades orgânicas do IESE, de conceber e implementar a estratégia de comunicação e imagem, de criar e explorar as oportunidades de comunicação e imagem de forma criativa, e desenvolver uma interacção sistemática, estratégica e tática com os meios de comunicação social. O desenvolvimento da equipa e da estratégia de comunicação e imagem beneficiará de parcerias em desenvolvimento, entre as quais se destaca a que está em curso com a equipa de comunicação e imagem do SOAS e do Centro de Estudos Africanos (ambos da Universidade de Londres).

## Indicadores de desempenho

Os principais indicadores de desempenho para a equipa de comunicação e imagem são:

- Montagem e operacionalização da equipa e das parcerias necessárias para desenvolvimento da capacidade institucional;
- Operacionalização do plano detalhado e articulado de comunicação da mensagem e imagem do IESE, explorando parcerias, ligações, oportunidades e diferentes meios de comunicação;
- Operacionalização do sistema de registo digital e listagem sistemática das actividades do IESE;
- Desenvolvimento de experiências piloto de trabalho estratégico e tático com órgãos de comunicação social para disseminação e debate de mensagens chave resultantes da investigação do IESE, e para formação dos seus jornalistas;
- Estabelecimento de um sistema para divulgação digital, em filme, de palestras e comunicações seleccionadas apresentadas por investigadores do IESE, explorando as capacidades do *You Tube*, do *website* do IESE e de outros meios semelhantes;
- Desenvolvimento e operacionalização da estratégia e dos pacotes informativos para divulgação da imagem do IESE e mobilização recursos e de parcerias;
- Aperfeiçoamento contínuo do *website* do IESE para fins de comunicação das mensagens e da imagem da instituição.

## **PARTE III – ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

A organização e desenvolvimento institucional – incluindo os seus sistemas de planificação e avaliação do trabalho, e de mobilização, organização e gestão de recursos e infraestruturas, e de informação – são concebidos como suporte da actividade científica do IESE. A medida da qualidade institucional do IESE é a sua eficácia e eficiência no apoio à investigação, documentação e publicação, debate, formação e comunicação.

No período 2008-2011, o IESE optou por prestar maior atenção ao desenvolvimento da capacidade de trabalho nas suas actividades científicas nucleares (investigação, publicação, debate, etc.). A organização institucional e sistemas de gestão foram sendo desenvolvidos aos poucos, mas a um ritmo muito mais lento e menos intensivo que as actividades científicas. Esta situação tem que ser corrigida para que o IESE possa dar um novo salto na qualidade e intensidade da sua actividade científica. O relatório de revisão de médio prazo (IESE, 2010) chamou especial atenção para quatro áreas, nomeadamente: separação das funções da direcção científica e administrativa, fortalecimento do sistema de planificação, desenvolvimento da infra-estrutura e a questão da sustentabilidade financeira. Assim, em 2012-2015, atenção especial vai ser dedicada aos sistemas de governação e planificação, infra-estruturas (com enfoque na aquisição de um edifício), estratégia financeira e gestão de recursos do IESE.

### **Sistema de direcção**

Criado há menos de quatro anos, naturalmente o IESE mantém um sistema de direcção que reflecte a sua relativa pequena escala, o seu estágio de formação, a necessidade de priorizar a produção intelectual de qualidade e uma presença mediática forte para afirmar a instituição no debate público nacional, e um limitado estágio de institucionalização de processos e procedimentos. O avanço qualitativo e de escala da actividade científica do IESE impõe novas exigências que desafiam os limites do sistema de governação existente. Portanto, é preciso que este sistema evolua.

Neste contexto, e considerando as recomendações do relatório de revisão de médio prazo (IESE, 2010), na estratégia de 2012-2015 o IESE deverá:

- Proceder à separação das funções de direcção científica e de organização e gestão institucional, mantendo, no entanto, a subordinação da segunda aos objectivos e necessidades da primeira;
- Proceder a uma maior institucionalização dos processos e procedimentos de gestão, em todas as áreas, e melhorar a planificação, organização e direcção da actividade científica;
- Proceder ao reforço da capacidade administrativa do IESE;

As seguintes acções serão levadas a cabo para garantir a implementação destes objectivos:

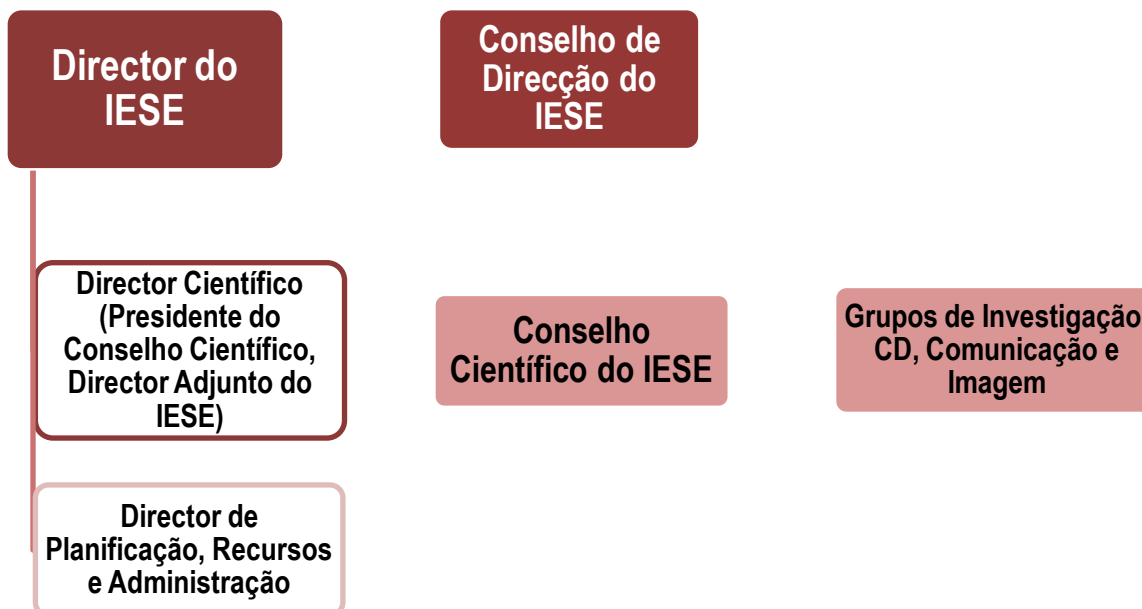


- O Conselho de Direcção do IESE será reorganizado, passando a contar com cinco membros, nomeadamente: o Director do IESE, que presidirá ao Conselho; o Director para a área científica do IESE, que será o Presidente do Conselho Científico e o substituto do Director do IESE na sua ausência ou impedimento; o Director de Planificação, Recursos e Administração; e dois membros eleitos pelos trabalhadores do IESE. As principais funções do Conselho de Direcção serão: a elaboração dos planos e orçamentos do IESE a serem submetidos à Assembleia Geral; aprovação e coordenação dos seus principais actos de gestão científica e administrativa; e a coordenação da implementação e avaliação dos planos e orçamentos. O Conselho de Direcção reunirá no mínimo quatro vezes por ano.
- As actuais funções de direcção científica e administrativa, que se encontram concentradas na figura do Director do IESE, serão delegadas ao Director Científico e ao Director de Planificação, Recursos e Administração. Neste contexto, as funções executivas do Director do IESE serão substancialmente reduzidas e passarão a concentrar-se na coordenação geral, na supervisão dos dois directores de áreas, no desenvolvimento de questões estratégica para o IESE e na representação pública do IESE.
- O Director Científico exercerá responsabilidades executivas na direcção e coordenação da actividade científica do IESE, além de presidir às reuniões do Conselho Científico. Além de substituir o Director do IESE por delegação ou por impedimento deste, o Director Científico supervisionará o desenvolvimento e as actividades dos Grupos de Investigação, do Centro de Documentação e da Comunicação, iniciará o processo de planificação e coordena-lo-á com o Director de Planificação, Recursos e Administração, e velará pela implementação das decisões do Director do IESE, do Conselho de Direcção e do Conselho Científico sobre as actividades científicas do IESE.
- Será nomeado um Director para a Planificação, Recursos e Administração que, além de dirigir estas áreas de trabalho, representará o IESE nos seus actos administrativos. Sob sua responsabilidade terá a gestão da planificação, orçamentação e mobilização de recursos (incluindo o *fund raising*), a gestão de recursos humanos, a contabilidade, gestão financeira, logística e administração geral (incluindo a secretaria, recepção, segurança das instalações e transportes), e as infra-estruturas (incluindo a gestão, manutenção e desenvolvimento do edifício, equipamento, redes, tecnológicos de informação e comunicação).
- Será operacionalizado o Conselho Editorial com a função de elevar a qualidade e a reputação académicas das publicações do IESE;
- Será reforçada a equipa de administração e finanças para abarcar as várias áreas de actividade;
- Serão institucionalizados os procedimentos e processos de gestão e administrativos e financeiros em todas as áreas de trabalho do IESE.

Os Estatutos, Regulamentos e demais normas em vigor no IESE serão alterados tendo em vista acomodar o novo sistema de governação, institucionalizar e simplificar as melhores práticas, processos e procedimentos, e profissionalizar o funcionamento do IESE.

A figura 3 resume esquematicamente a estrutura de governação do IESE, referindo-se a uma estrutura de funções e não necessariamente a uma estrutura orgânica de departamentos.

Figura 3: Estrutura de Direcção do IESE



## Planificação e orçamento

A actividade nuclear do IESE é científica – investigação, publicação e documentação, formação e debate – e este tipo de actividade é notoriamente difícil de planificar com rigor. A experiência de planificação do IESE revela esta dificuldade, bem como as diferentes tentativas de criar pilares estruturais em torno dos quais os planos de trabalho se podem desenvolver. A abordagem de planificação mais comum no IESE consiste em definir projectos de investigação e os seus produtos – publicações, seminários, conferências, programas de formação, entre outros. Esta abordagem é derivada da lógica de causa-efeito do trabalho académico, em que os produtos académicos resultam da investigação. Já na prática, o que esta abordagem implica é que a planificação do IESE tem por pilares os seus processos e insumos, mas não os seus produtos. Este problema é agravado pela dificuldade de definir projectos de investigação viáveis – isto é, questões que sejam não só relevantes mas investigáveis – e de os planificar, e pelo facto de o IESE ter de atingir, simultaneamente, várias audiências e objectivos, nomeadamente a academia, o debate público aberto e o processo de análise, construção e implementação de políticas públicas.

Assim, os planos de trabalho do IESE têm sido pontos de referência, entre muitos outros, para orientar a actividade do IESE mas não têm sido instrumentos rigorosos de trabalho. O enquadramento e formação dos jovens investigadores e a gestão mais disciplinada e rigorosa do tempo e dos outros

recursos do IESE exigem um sistema de planificação mais eficaz e mais ajustado à natureza do trabalho do IESE.

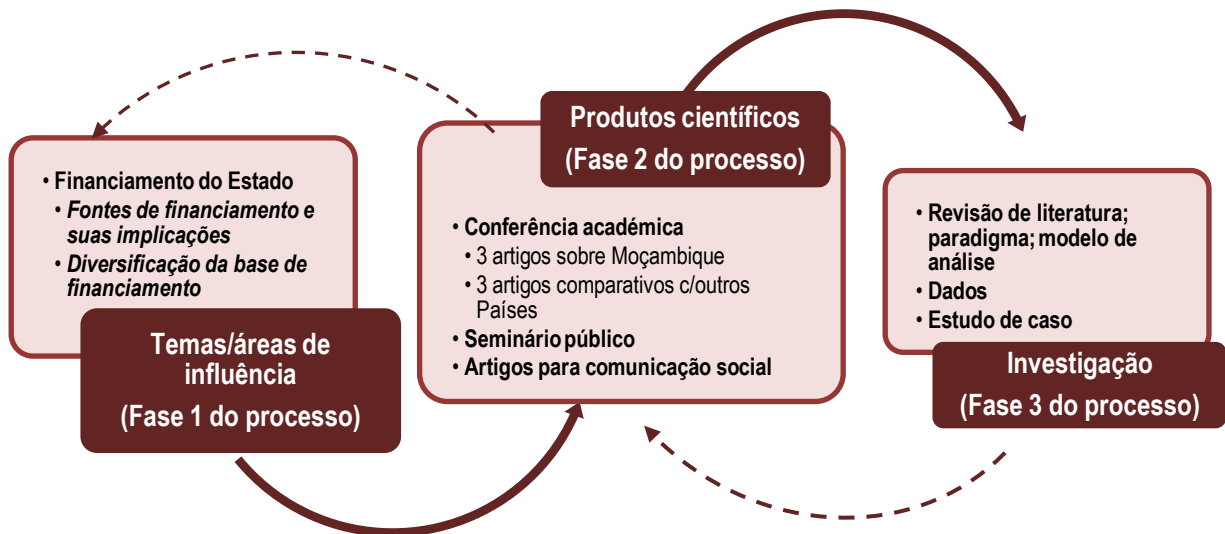
As deficiências de planificação da actividade nuclear do IESE têm impacto directo na gestão administrativa e financeira. Os efeitos destas deficiências têm sido minimizados, ao mesmo tempo que a produção intelectual do IESE e a sua disseminação têm sido expandidas e melhorado de qualidade. Isto tem sido possível devido ao sistema flexível de trabalho, ao fundo comum com desembolsos previsíveis a médio prazo e ao empenho pessoal dos quadros do IESE. Mas é necessário e é possível melhorar substancialmente o sistema de planificação e gestão, e a experiência acumulada é um ponto de partida útil para tal.

Neste contexto,

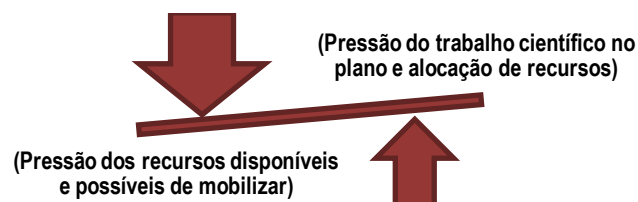
- Os planos de trabalho do IESE continuarão a ter por ponto de partida a sua actividade científica mas, à semelhança de um plano empresarial produtivo, terão como pilares: as áreas (temas ou aspectos) sobre o qual se pretende exercer influência (isto é, o equivalente ao "mercado" nos planos empresariais); os produtos com os quais essa influência será exercida (as publicações, conferências, cursos de formação, etc.); e os meios com os quais esses produtos serão produzidos. Os projectos de investigação serão os processos de produção de informação, conhecimento e análise. Na sequência de planificação, projectos de investigação serão derivados dos produtos e estes serão derivados dos temas/áreas ("mercados"). Os planos de trabalho científico incluirão reservas de tempo para actividades subsidiárias (como, por exemplo, contacto com a comunicação social e/ou participação em conferências não planificados para os quais investigadores do IESE sejam convidados como oradores ou tenham interesse particular). Os planos de trabalho científico serão bianuais, dado o tempo requerido para desenvolver o processo de trabalho (investigação), mas com produtos anuais.
- A elaboração dos planos de trabalho científico precedem a elaboração da componente de suporte humano, material e financeiro, mas têm por limite os pacotes de recursos disponíveis e possíveis de mobilizar. A componente de suporte humano, material e financeiro (orçamento) dos planos de trabalho científico será planificada anualmente e daí derivarão os orçamentos anuais do IESE.
- A articulação dos planos de trabalho científico com o seu suporte humano, material e financeiro (orçamento) requer a introdução do sistema de contabilidade analítica (centros de custos) que permita ligar os produtos com os recursos necessários, disciplinando e estandardizando os modelos de produção científica do ponto de vista da gestão de recursos;
- A regulamentação do processo de planificação, orçamentação, análise de custos e controlo será estabelecida pelo Conselho de Administração.

Figura 4: Modelo do processo de planificação (com um exemplo simplificado para ilustração)

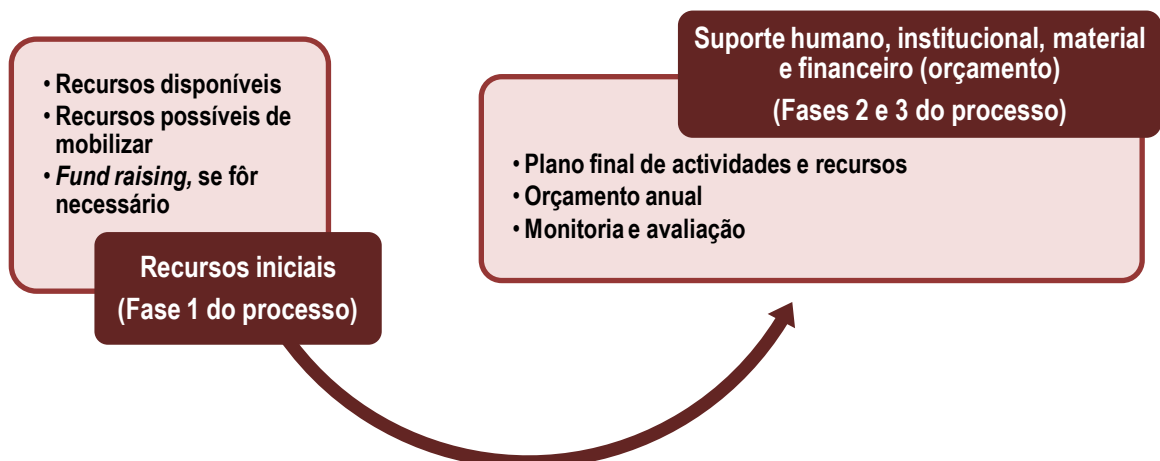
*Início do processo de planificação: a produção científica (exemplo simplificado) – Direcção Científica*



*Processo de ajustamento contínuo entre produção científica e recursos – Conselho de Administração*



*Recursos disponíveis e possíveis de mobilizar: processo de ajustamento conduz ao plano e orçamento – Direcção de Planificação e Administração*



Os documentos base para a planificação são as linhas estratégicas de médio prazo, as revisões intermédias e finais de cada período, os relatórios e planos dos períodos anteriores, decisões relevantes dos órgãos de direcção do IESE, minutas relevantes das reuniões semestrais com os parceiros do IESE, acordos de parceria e os pacotes de recursos disponíveis.

## **Infra-estruturas**

A infra-estrutura do IESE compreende o edifício, os equipamentos, mobiliário, sistemas e equipamentos de comunicação e de tecnologias de informação (IT). O edifício do IESE, que é arrendado, tornou-se demasiado pequeno e passou a constituir o principal problema infra-estrutural.

Neste contexto, no domínio das infra-estruturas, o IESE vai dar prioridade à aquisição de um novo edifício que tenha espaço para expandir de modo a poder receber investigadores visitantes (condição necessária para o desenvolvimento de redes e parcerias de investigação) e estudantes, ter espaço para acomodar o crescimento do Centro de Documentação e criação de uma sala de leitura (condição para tornar o acervo bibliográfico acessível a mais utentes), melhorar as condições de trabalho dos investigadores e acomodar a expansão da estrutura administrativa e de serviços. A aquisição de um edifício, em vez de arrendamento, poderá ajudar a racionalizar a despesa e abrir opções de organização institucional mais estáveis como, por exemplo, a formação de uma Fundação.

No que diz respeito às restantes áreas de infra-estrutura, a estratégia consiste em ajustar os meios ao ritmo de expansão do IESE e às exigências qualitativas do trabalho científico, e garantir a sua manutenção e actualização.

## **Recrutamento e formação de pessoal**

Para qualquer organização, em especial para uma organização académica pequena, como o IESE, a qualidade e fiabilidade do sistema de recrutamento é vital. O sucesso relativo do IESE tem sido, em grande medida, influenciado pelo cuidadoso recrutamento e pelo posterior investimento na formação.

Assim, o IESE vai:

- Priorizar a formação avançada do seu staff;
- Restringir o recrutamento para manter a instituição sustentável, mas sem descuidar as necessidades de reforço imprescindível das áreas de comunicação e imagem, administrativas, recursos e infra-estruturas.
- Manter o eventual recrutamento que venha a ocorrer para áreas científicas baseado nas ligações com o ensino superior (graduação e pós-graduação), pois esta ligação fornece

informação vital sobre o potencial de futuros investigadores do IESE, e desperta neles a curiosidade, interesse pelo estudo e capacidade científica necessários para que se tornem investigadores de excelência.

- Manter o seu sistema de financiamento da formação de pós-graduação dos seus investigadores, quer através de fundos próprios, quer através da mobilização de bolsas de estudo e de parcerias com instituições científicas, de acordo com um plano institucional de formação transparente e rigoroso.
- Manter o seu sistema de formação e actualização profissional no posto de trabalho, para garantir a contínua superação profissional do seu pessoal.
- Continuar a tirar proveito de sistemas de formação mais informais e de curta duração (como, por exemplo, o *APORDE*, baseado em Universidades sul-africanas e facilitado por economistas de desenvolvimento de alta reputação internacional; ou o *Governance for Development in Africa*, gerido pela Universidade de Londres).
- Desenvolver o sistema de investigadores associados, para expandir e melhorar as capacidades e redes de investigação a baixo custo. Este sistema deverá, igualmente, funcionar como filtro para eventual recrutamento de investigadores permanentes do IESE.

## **Estratégia e sustentabilidade financeiras**

Uma das causas do sucesso relativo do IESE nos primeiros quatro anos foi o estabelecimento do fundo comum, com previsibilidade de médio prazo, financiado por parceiros do IESE com programas multi-anuais, e gerido com base num memorando de entendimento comum para todos os parceiros, que estabelece as regras de engajamento entre o IESE e os parceiros. Além de minimizar os custos de transacção e fortalecer a prestação de contas e transparência de todas as partes, o fundo comum permite ao IESE desenvolver-se institucionalmente e de acordo com a sua agenda de trabalho, e focar-se na produção científica sem a pressão de ter que estar presente no mercado de consultoria. Algumas das actividades de maior impacto e visibilidade do IESE – como o subsídio às publicações, a distribuição gratuita de publicações a instituições académicas, instituições públicas organizações da sociedade civil e órgãos de comunicação social, a extensão das linhas logísticas para distribuição das publicações em todas as províncias do País, os inúmeros seminários e conferências, tanto em Maputo como nas restantes províncias do País – só são possíveis porque existe um sistema de financiamento de médio prazo não consignado a projectos específicos.

Como foi identificado pelo relatório da avaliação intermédia (IESE, 2010), dado que o IESE é uma instituição de investigação, é irrealista acreditar que pode, alguma vez, ficar auto-suficiente financeiramente e, ao mesmo tempo, manter a sua idoneidade e independência intelectual e de agenda de trabalho. De modo a ser socialmente relevante e livremente acessível, a investigação económica e social tem que adquirir as características de bem público e de mérito, em que o seu valor social é significativamente superior ao seu valor de mercado, e os resultados da investigação são disponibilizados tão livre e abrangentemente quanto possível. De facto, um dos grandes riscos para o futuro é o IESE ser forçado a ficar profundamente envolvido no mercado de consultorias. Embora esta

actividade permita gerar rendimento, fá-lo-á à custa do desvio do foco do IESE da investigação e da eliminação da sua relevância social.

No entanto, também é irrealista e arriscado acreditar que um pequeno grupo de doadores irá, para sempre, garantir o financiamento do IESE.

Neste contexto, o IESE vai:

- Continuar a dar prioridade ao financiamento via fundo comum, com procedimentos comuns de gestão e prestação de contas;
- A curto e médio prazo, trabalhar para garantir a continuidade do envolvimento dos seus parceiros actuais no financiamento previsível, multi-anual baseado no fundo comum;
- A médio e longo prazo, diversificar as fontes de financiamento do fundo comum, nomeadamente:
  - Aumentando o número de parceiros de desenvolvimento;
  - Iniciando parcerias com fundações mais vocacionadas para financiamento estável da investigação social e económica.
- A curto e médio prazo, continuar parcerias científicas com outras instituições de investigação, usando-as, igualmente, para mobilizar financiamento;
- A longo prazo, trabalhar no sentido de criar um *endowment fund* que permita gerar uma fonte de rendimento permanente;
- A curto prazo, identificar fontes de rendimento internas e fontes de poupança de recursos que não ponham em causa o foco do IESE na investigação de qualidade e socialmente relevantes.
- A curto prazo, estabelecer capacidades profissionais e permanentes de *fund raising*, e ligar esta actividade com a promoção da comunicação da mensagem e da imagem do IESE.

O IESE irá manter e desenvolver a gestão criteriosa e transparente dos recursos, infra-estruturas e orçamentos de modo a garantir que a boa gestão e a redução dos custos unitários de produção (ou melhoria contínua da eficiência do sistema de trabalho) façam parte integral da estratégia de alcance de sustentabilidade financeira.

## Tarefas imediatas de organização e desenvolvimento institucional

Embora estas linhas estratégicas não sejam um plano detalhado de trabalho, há actividades de organização e desenvolvimento institucional que devem ser realizadas a curto prazo para que a estratégia possa ser implementada.

Assim:

- Até finais de Outubro de 2011, deverá estar elaborado o plano de actividades científicas para os próximos dois anos;
- Até finais de Outubro de 2011, deverá estar concluída a negociação e a operacionalização do financiamento do fundo comum para os próximos quatro anos, com os actuais parceiros do IESE;
- Até finais de Abril de 2012, deverá estar estabelecido o novo sistema de governação com os respectivos directores e outro pessoal chave nomeados;
- Até finais de Abril de 2012, o sistema de planificação deverá estar estandardizado e normalizado, e associado com o sistema de avaliação de desempenho individual e colectivo;
- Até finais Março de 2012, deverá haver uma decisão clara, com alcance de médio e longo prazo, sobre o edifício do IESE;
- Até finais de 2012, deverá estar estabelecida e em início de implementação a estratégia financeira do IESE, incluindo uma decisão final sobre as modalidades de profissionalização do *fund raising*;
- Até finais de Maio de 2012, deverá estar em função uma equipa básica de Comunicação e Imagem.