

TEXTOS PARA DISCUSSÃO

Ciências Sociais e Comunicação:

Algumas reflexões do Grupo de Investigação
População, Pobreza e Protecção Social do IESE

António Francisco e Gustavo Sugahara

Ciências Sociais e Comunicação:
Algumas Reflexões do Grupo de Investigação
População, Pobreza e Protecção Social do IESE

António Francisco^{*} e Gustavo Sugahara^{}**

26 de Setembro 2013

^{*} Director de investigação do IESE, Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), Coordenador do Grupo de Investigação (GdI) “População, Pobreza e Protecção Social (PPPS), Doutorando e Mestrado em Demografia pela Universidade Nacional da Austrália (ANU) e Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da UEM. Antonio.francisco@iese.ac.mz.

^{**} Colaborador Associado do IESE e Membro Associado do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), DINÂMIA’CET-IUL, Lisboa, Portugal.
gustavo.toshiaki@gmail.com.

RESUMO

Partindo do pressuposto que a comunicação joga um papel fundamental no impacto presente e futuro do Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE), este artigo apresenta a experiência do Grupo de Investigação População, Pobreza e Protecção Social (GdI-PPPS) na sua relação com a comunicação social. Esta reflexão está organizada em cinco partes, para além da Introdução, na qual se adianta três notas preliminares sobre: o enquadramento deste artigo; a motivação do tema tratado; e o reconhecimento que os livros não lidos possuem um valor largamente superior aos livros lidos. A primeira secção discute as particularidades e a importância da relação com a comunicação social para a produção científica em Ciências Sociais no contexto moçambicano, com particular ênfase para o caso específico do IESE. A segunda secção apresenta a experiência recente do GdI-PPPS, em particular nos anos 2012 e 2013. A terceira secção defende que, por causa da demanda crescente por rigor e qualidade da comunicação, ela pode fomentar a clarificação e aperfeiçoamento de ferramentas, sobretudo ferramentas que nos permitam inserirmo-nos na era digital. A quarta secção sumariza as questões específicas para debate: Como é que a comunicação lida com o previsível e o imprevisível? Como é que a comunicação lida como estratégia, plano e agenda? Como fazemos uma comunicação mais eficiente e eficaz? É pertinente recorrer à vasta gama de meios de comunicação? Que opções de cooperação (não estratégicas!) para o IESE?”. Finalmente, a quinta e última secção identifica alguns riscos e desafios que o IESE irá certamente enfrentar, no futuro imediato, se quiser manter-se fiel à sua Missão. Diferentemente da produção habitual deste GdI, a elaboração deste artigo não seguiu os critérios de um relatório ou artigo académico, deixando, por exemplo, transparecer o debate e até uma certa divergência entre os co-autores (ambos duvidam que as divergências sejam tão acentuadas como possa parece); tal diálogo serviu para apurarmos a formulação de questões, que foram apresentadas e debatidas de forma aberta e transparente no âmbito de um seminário interno do IESE.

ÍNDICE

RESUMO	3
ÍNDICE	5
LISTA DAS FIGURAS.....	7
INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I: CIÊNCIAS SOCIAIS E COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO MOÇAMBICANO	15
CAPÍTULO II: A EXPERIÊNCIA DO GDI-PPPS	26
CAPÍTULO III: APRIMORAR O IMPACTO DO IESE NA ERA DIGITAL.....	36
CAPÍTULO IV: NEM CONSULTORIA, NEM “THINK-TANK: RISCOS E DESAFIOS	42
CAPÍTULO V. QUESTÕES PARA DEBATE.....	46
REFERÊNCIAS	51

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1: <i>Outline</i> da Discussão e Questões aos Especialistas de Comunicação.....	12
Figura 2: Enquadramento, Motivação, Advertência e Estrutura da Apresentação.....	14
Figura 3: Como é que a comunicação lida com o previsível e o imprevisível?.....	17
Figura 4: Como é que a comunicação lida com estratégia, plano e agenda?	34
Figura 5: Eficiência, eficácia e prioridades na era digital	40
Figura 6: Que opções de cooperação para o IESE?.....	44
Figura 7: Sumário das Questões para Debate.....	46

INTRODUÇÃO

“Às vezes um grito é melhor que uma tese”

- Ralph Waldo Emerson

Antes de entrar no tema desta reflexão, três notas preliminares justificam-se. A primeira é uma manifestação de apreço pelo enquadramento que esta reflexão recebe, ao dar início à série de seminários metodológicos que, no final do ano passado, o Conselho Científico do IESE decidiu introduzir a partir de Fevereiro de 2013.

Após pouco mais de cinco anos de existência do IESE, durante os quais se acumulou diverso material de análise e pesquisa, cresce a necessidade de dispormos de um espaço de partilha e discussão interna. Um espaço para partilharmos as diferentes abordagens metodológicas, tanto abordagens de investigação como de divulgação pública dos resultados e produtos dos investigadores. Este novo espaço afigura-se indispensável para a consolidação da Missão do IESE, quanto à “...organização, realização e promoção de investigação de qualidade, interdisciplinar, pluralista, heterodoxa e relevante sobre questões e problemáticas do desenvolvimento social, político e económico de Moçambique e África Austral...” (IESE, 2011a).

A segunda nota é sobre a motivação do tema da presente apresentação. Ela responde à promessa deixada no relatório do GdI “População, Pobreza e Protecção Social” (PPPS), de Dezembro de 2012, sobre a “questão da comunicação”.

A terceira nota é uma clarificação e advertência. Diferentemente da produção habitual do GdI-PPPS, a elaboração deste artigo não seguiu os critérios de um relatório ou artigo académico. Aliás, foi com alguma hesitação que os seus autores decidiram entrar no território da comunicação, visto tratar-se de uma área que nenhum dos dois estudou de forma sistemática. Sabendo, como escreve Taleb (2009, p.29), que os livros lidos possuem um valor largamente inferior aos não lidos, admitimos que entre os muitos livros da “antibiblioteca” (os livros não lidos) que não tivemos oportunidade de ler e estudar, antes de elaborarmos esta reflexão, figuram todos os que fazem parte da especialidade da comunicação.

Por isso, a ideia inicial deste texto foi reunir “notas” sobre o que tem sido a nossa experiência, e sobretudo, as nossas necessidades e preocupações, em termos de comunicação dos conteúdos do GdI “População, Pobreza e Protecção Social”. Depois de colocarmos o termo “ciências sociais” no título, bem nos arrependemos; mas não vimos motivos para o remover, entre outras razões, porque não

temos como refugiarmo-nos em competências técnicas e gestão comunicativa.

De qualquer forma, apesar de não sermos técnicos ou gestores de comunicação, somos uma parte importante da cadeia de fluxos comunicativos, quer como geradores de produtos a partilhar, quer como beneficiários do que é comunicado. Em outras palavras, somos utilizadores e geradores, o que por si só deve ser suficiente para pelo menos reivindicarmos o direito de levantar questões e preocupações sobre a problemática da comunicação que, directa ou indirectamente, nos afecta.

Tendo em vista o facto de não estarmos a seguir um modelo de escrita académica, cabe ainda referir que quando falamos de comunicação, estamos fundamentalmente a falar da comunicação externa do IESE, em particular, a relação com a comunicação social, e também a utilização de ferramentas electrónicas, como a página da Internet ou mesmo redes sociais.

No fundo, o objectivo último deste artigo é questionar: “Como poderemos aprimorar a nossa comunicação e o impacto das nossas pesquisas?”. Esta reflexão está organizada em quatro partes, para além da Introdução, na qual se adiantou três notas preliminares sobre: o enquadramento deste artigo; a motivação do tema tratado; e o reconhecimento que os livros não lidos possuem um valor

largamente superior aos livros lidos, principalmente se nos atrevermos entrar em assuntos em que nem amadores activos somos, muito menos especialistas.

Figura 1: Outline da Discussão e Questões aos Especialistas de Comunicação



A primeira secção discute as particularidades e a importância da relação com a comunicação social para a produção científica em

Ciências Sociais no contexto moçambicano. Particular ênfase é dada ao caso específico do IESE.

A segunda secção apresenta a experiência recente do Grupo de Investigação População Pobreza e Protecção Social, em particular nos anos 2012 e 2013. Recordamos ainda os motivos principais que tornaram o tema da comunicação tão importantes para a actividade do Grupo.

A terceira secção defende que, por causa da necessidade e demanda por crescente rigor e qualidade da comunicação, ela pode fomentar a clarificação e aperfeiçoamento de ferramentas, sobretudo ferramentas que nos permitam inserirmo-nos na era digital. Temos estado a fazer um esforço de actualização, tanto investigadores mais jovens como os mais velhos (supostamente mais lentos), mas neste processo do *catch up* na digital somos todos ainda aprendizes.

A quarta secção sumariza as questões específicas, referentes a cada secção: Como é que a comunicação lida com o previsível e o imprevisível? Como é que a comunicação lida como estratégia, plano e agenda? Como fazermos uma comunicação mais eficiente e eficaz? É pertinente recorrer à vasta gama de meios de comunicação? Que opções de cooperação (não estratégicas!) para o IESE?

Finalmente, a quinta e última secção identifica alguns riscos e desafios que o IESE irá certamente enfrentar, no futuro imediato, se quiser manter-se fiel à sua Missão.

Figura 2: Enquadramento, Motivação, Advertência e Estrutura da Apresentação



CAPÍTULO I: CIÊNCIAS SOCIAIS E COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO MOÇAMBICANO

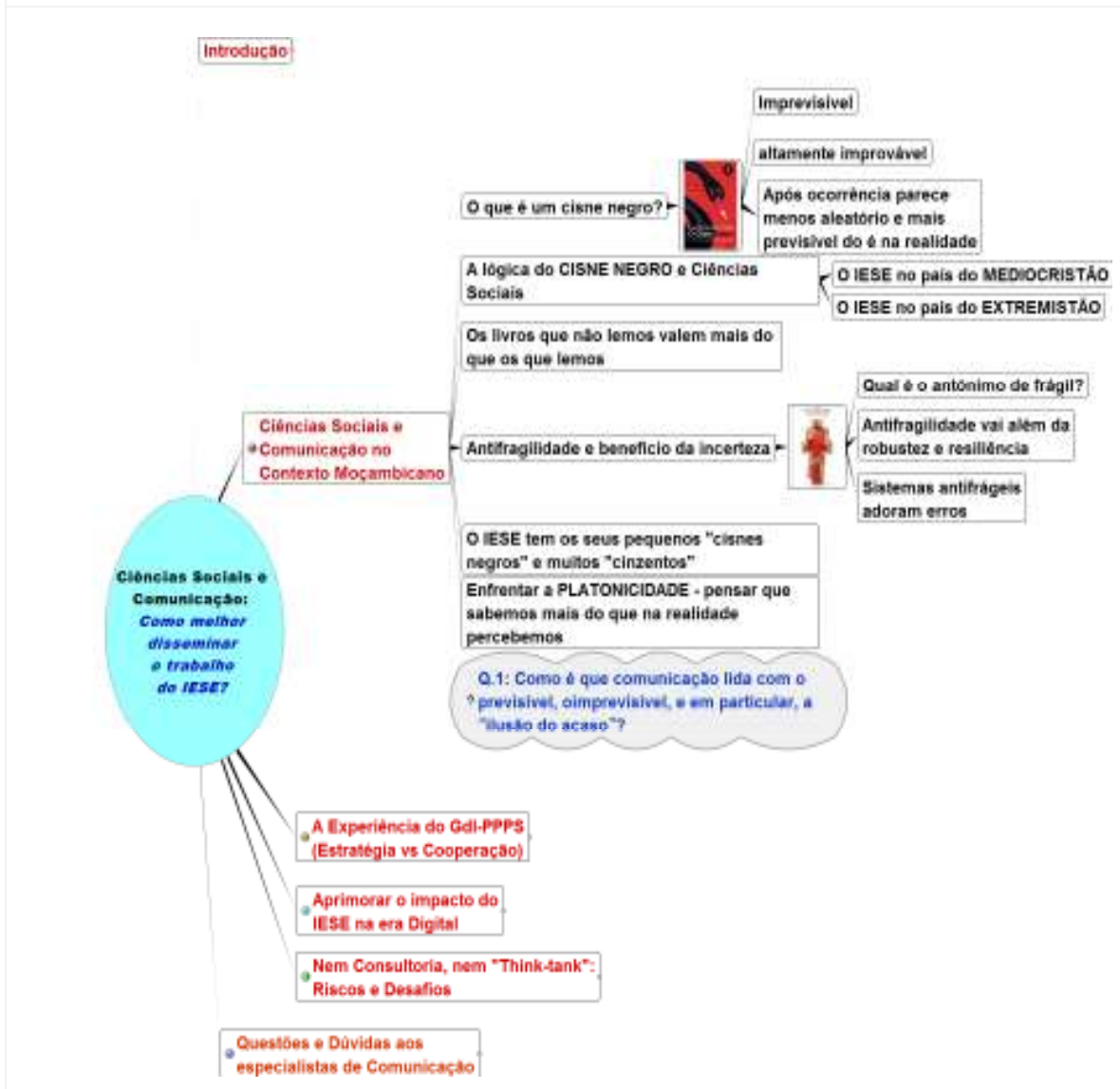
Um Cisne Negro, ensina-nos Nassim Taleb (notável estatístico, ensaísta e investigador quantitativo sobre questões de sorte, incerteza, probabilidade e conhecimento) é um acontecimento altamente improvável que reúne três características principais: é imprevisível; produz um enorme impacto; e, após a sua ocorrência, é architectada uma explicação que o faz parecer menos aleatório e mais previsível do que aquilo que é na realidade. o incrível êxito do *Youtube*, a *Google* ou a própria Internet, bem como o 11 de Setembro e o chamado Grande Terremoto do Leste do Japão, em Março de 2011, são alguns exemplos de cisnes negro (Taleb, 2009; Wikipedia, 2013).

“A lógica do Cisne Negro”, conforme escreve Taleb (2009, pp.17–18), “torna *aquilo que não sabemos* mais relevante do que aquilo que sabemos”. Porém, adianta Taleb: “*A incapacidade de prever situações atípicas pressupõe a incapacidade de prever o rumo da história*, dada a importância destes acontecimentos na própria dinâmica dos acontecimentos”.

Mais recentemente, Taleb acaba de dar um passado muito além do que mostrou no seu livro *Cisne Negro*, onde demonstrar que eventos altamente improváveis e imprevisíveis estão por de trás de quase tudo na nossa vida. Saiu, há pouco tempo atrás, o seu último livro *Antifragile* (Taleb, 2012) : Como viver num mundo que não entendemos? Taleb teve que inventar a "antifragilidade" (porque simplesmente não existe nas línguas comuns, como testemunham os dicionários, e de seguida procura demonstrar que a incerteza é necessária e indispensável à vida. A antifragilidade vai para além do robusto, forte e resiliente. Enquanto estes últimos resistem aos choques, a antifragilidade melhora e aperfeiçoa os sistemas.

Estas referências, provavelmente demasiado filosóficas, vagas e aparentemente despropósito, para os especialistas em comunicação, justificam-se para os investigadores em ciências sociais, como nós aqui no IESE. Taleb tem criticado veementemente os cientistas sociais que acreditam e agem como se fosse possível prever acontecimentos históricos ou, ainda pior, como se pudessemos alterar o rumo da história. Todavia, na prática, “contrariamente ao saber da ciência social, quase nenhuma descoberta, nenhuma tecnologia digna de nota, surgiu da fase de concepção e planeamento – foram Cisnes Negros” (Taleb, 2009, p.19).

Figura 3: Como é que a comunicação lida com o previsível e o imprevisível?



O IESE faz parte do país utópico do “Mediocristão”, o qual segue a lei, segundo Taleb (Taleb, 2009, p.66): “*Quando a amostra é grande, nenhum dado individual alterará significativamente o*

agregado ou o total”. Mas faz igualmente parte do estranho mundo do “Extremistão”: “*No Extremistão, as desigualdades são de tal ordem que uma única observação pode ter um impacto desproporcionado no agregado ou no total*” (Taleb, 2009, p.67).

Olhando para a experiência de trabalho do IESE, tanto colectiva como individual, particularmente na perspectiva dos autores deste texto, grande parte das questões sociais que constituem foco da nossa investigação inserem-se no Mediocristão, no sentido em um conjunto de fenómenos demográficos são perfeitamente previsíveis. Nos dias de hoje, os problemas da população, em vez de cisnes negros, são verdadeiros elefantes brancos no meio da sala que, por ignorância, dificuldade de percepção ou arrogância intelectual e política são frequentemente ignorados.

Um exemplo simples disto é a forma como a questão do crescimento populacional é lidada ou debatida. Sobre isto Albert Bartlett (2007; Francisco, 2012) afirma que o maior defeito da raça humana é a sua incapacidade de compreender a função exponencial. E sobre isto, como escreveu Garret Hardin (1987) a competência numa área do conhecimento humano por vezes interfere na compreensão de outra. Se uma pessoa não fica preocupada com o ritmo de crescimento demográfico, por exemplo

em Moçambique, é simplesmente porque não captou a mensagem do seu significado (Hardin, 1987).

Por outro lado, alguns dos melhores resultados de investigação que produzimos foram uma espécie de pequenos “cisnes cinzentos”, ou em alguns casos talvez mesmo “cisnes negros”, decorrentes do mundo Extremistão; um que pode produzir cisnes negros, pelo facto de um número reduzido de ocorrências ter uma enorme influência na percepção, narrativa e história que contamos dos acontecimentos. Surgiram quando menos esperávamos que surgissem. Ou porque ninguém previu as manifestações populares em Maputo, de Fevereiro 2008 e Setembro de 2010; ou porque apesar de termos conceptualizado e preparado nossos planos, subitamente surgiu um entusiasmo inesperado do Presidente da República pelo que chamou de “revolução verde”.

A interlocução, ou a capacidade de deixar mais permeável as paredes dos centros de pesquisa, talvez seja a principal e mais importante característica da área de comunicação. Num movimento que é de mão dupla, tanto a sociedade se alimenta e transforma com a produção científica, quanto o seu inverso, os centros de pesquisa vão na medida dos acontecimentos, muitas vezes imprevisíveis, moldando a sua produção. E é justamente esta

complexa relação de gestão do inesperado que tem nos desafiado a pensar na nossa relação com a comunicação.

Optamos por cingir o escopo deste debate ao campo das ciências sociais por duas razões fundamentais. Em primeiro lugar, porque é de facto a área científica onde atua o IESE, e onde podemos partilhar alguma experiência. Em segundo lugar, por reconhecer que os desafios de comunicação das ciências sociais são particulares, muitas vezes até distintos dos enfrentados por outras ciências.

Nosso primeiro desafio foi tentar identificar quais seriam as principais características que distinguem o contexto moçambicano no que diz respeito à relação das ciências sociais com a comunicação. Assim, avançamos com algumas hipóteses: (i) a extrema carência de recursos tem influência na produção de conhecimento e na relação com a comunicação; (ii) o elevado analfabetismo e a falta de acesso aos meios de comunicação electrónicos requerem uma abordagem específica; (iii) presença e influência dos parceiros de cooperação afectam de forma específica a comunicação.

Desde o início do nosso debate, o primeiro ponto foi logo foco de grande discussão e controvérsia. Logo num dos primeiros rascunhos deste texto, um de nós afirmou: “A estratégia de

comunicação do IESE joga aqui um papel fundamental”. Isto motivou o seu co-autor a questioná-lo: ”Estratégia de comunicação? O que significa isso?”. Mais ainda questionou quando, em resposta, surgiu o argumento de que a estratégia se justifica por causa da “extrema carência de recursos dedicados à produção de conhecimento”.

Sim, a carência de recursos financeiros é pertinente num ambiente de mercado realmente competitivo. Porém, no caso de Moçambique, subordinado a um regime de ajuda internacional, desde meados da década de 1980, ajuda estruturada e coordenada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), na prática tem havido mais recursos financeiros do que a sociedade moçambicana é capaz de gerir. Muito mais, sem dúvida, do que teria se tivesse continuado a insistir no lema que, durante a primeira década de independência exibia no Aeroporto de Maputo: “Moçambique, zona libertada da humanidade”.

Se algum recurso tem sido menos escasso do que teria acontecido se dependêssemos apenas da oferta e procura de mercado, é o recurso financeiro, doado ou emprestado a juros subsidiados. Neste contexto, o surgimento do IESE tornou-se possível, para além da mobilização dos recursos humanos que o operacionalizaram, graças a um conjunto de doadores que reconheceram a utilidade e

oportunidade de apoiarem a criação de um Instituto diferente dos organismos existentes, à margem da elevada concentração de apoio no Estado. Diferente, em particular, das entidades de consultoria comercial a que os doadores e entidades nacionais da sociedade podem recorrer. Diferente também do tipo de “think-tank” que existem a nível internacional, financiados por certos grupos de interesses partidários ou económicos.

Portanto, a prática ensina-nos que parte significativa dos resultados da nossa pesquisa e intervenções públicas deriva menos do tempo despendido na sua conceituação e planeamento antecipados, e mais do reconhecimento e aproveitamento das oportunidades que surgem, inesperadamente, e sem os anteciparmos e programarmos. Aliás, o próprio nascimento do IESE é exemplo disso. Se tivesse ficado dependentes da chamada planificação estratégica de uma qualquer Universidade, sobretudo da UEM (onde não existe verdadeira autonomia intelectual e operacional),¹ ou da definição estratégica do Ministério de Ciência e Tecnologia, muito provavelmente o IESE continuaria em “banho-maria”, na fase de conceptualização.

¹ Continua sob a tutela do centralismo político-burocrático exercido a partir da Presidência da República.

Voltando ao debate das características particulares do contexto moçambicano, destacamos ainda que o elevado analfabetismo e a falta de acesso aos meios de comunicação electrónicos requerem uma abordagem específica. Para além da óbvia necessidade de aprimoramento da linguagem, é importante reconhecer que também os académicos podem sofrer de dificuldades cognitivas. Como pode o investigador, na sua atuação como comunicador, interagir com os seus interlocutores se o mesmo ignora por completo quais as condições em que o segundo está a aceder a informação?

Segundo o guia da *media* de Moçambique, publicado pela infoasaid (Myburgh, 2012) o rádio ainda é o principal canal de comunicação em Moçambique, destacando-se ainda o facto de o país ter vindo a desenvolver diversas formas inovativas na produção e distribuição de jornais independentes, cuja penetração tem crescido muito. Uma informação importante a reter é o facto de menos de 5% da população, cerca de 1 milhão de pessoas, terem acesso à internet, ainda um privilégio acessível apenas a uma elite urbana e com a acesso a educação formal.

O último ponto que destacamos como uma particularidade do contexto moçambicano, mas de forma alguma uma exclusividade, é a presença e influência dos chamados parceiros de cooperação.

Assumimos aqui que a já referida alta dependência de recursos internacionais nos compele de alguma forma a sobrevalorizar a percepção deste grupo. Sobrevalorizar no sentido que em situações normais esperar-se ia que estes mesmos actores tivessem menor relevância no debate nacional.

Por fim, vale referir a influência, sentida no próprio IESE, da conjugação dos pontos anteriores referidos. A carência de recursos, o que inclui a oferta de recursos humanos capacitados para atuar como jornalistas, em conjugação com a forte presença de parceiros de cooperação e grande empresas no sector privado, tem gerado na nossa percepção um forte esvaziamento dos melhores quadros do país nas redações e órgãos de comunicação. Isto porque, é uma tarefa difícil para instituições locais competir com as propostas que mobilizam recursos estrangeiros.

Desde a sua fundação em 2007, o IESE tem realizado esforços significativos para cumprir com a missão consagrada em seu estatuto na organização, realização e promoção de investigação de alta qualidade. O êxito do percurso até aqui percorrido pode ser medido de diversas formas; provavelmente a menos controversa e mais tangível seja a que se relaciona com os diversos marcos estabelecidos pelo Instituto, na sua agenda de trabalho, como a

Conferencia Internacional, organizada bianualmente, e o livro Desafios para Moçambique, publicado anualmente.

Estes dois exemplos converteram-se já numa referência e plataforma de debates importantes para todos aqueles que se interessam por temas relacionados com a África Austral, e em particular por Moçambique. Além disso, eles converteram-se em motores importantes na produção e trocas de material de pesquisa que extravasam em muito a produção realizada no seio do próprio Instituto.

A projecção alcançada pelo IESE, num período relativamente curto, está certamente relacionada com o rigoroso padrão de qualidade estabelecido para o foco da sua pesquisa e a sua produção. Por outro lado, parece-nos claro que um centro de investigação com a natureza do IESE, só será plenamente bem-sucedido se a sua produção for capaz de informar e influenciar a sociedade moçambicana, tendo eventualmente como resultado concreto, contribuir para a melhora da vida dos seus cidadãos, particularmente a sua vida intelectual.

CAPÍTULO II: A EXPERIÊNCIA DO GDI-PPPS

Não são apenas físicos, matemáticos, ou químicos que enfrentam a difícil tarefa de transmitir os resultados das suas descobertas para o público, geralmente não iniciado na terminologia específica de cada disciplina. Também os cientistas sociais são frequentemente desafiados a exercitar a sua imaginação, elaborar narrativas, procurar metáforas e exemplos mais próximos da “vida comum” para conseguirem explicar o que é o seu trabalho.

Ao falarmos de temas como a demografia da população moçambicana, cujas transformações ocorrem quase sempre num período de tempo “imperceptível a olho nu”, passamos por processos semelhantes ao do virologista que descreve a actuação de um vírus. Não apenas na difícil tarefa de decodificar a linguagem científica, mas também na ainda mais complexa tarefa de chamar a atenção para a importância e necessidade de acção em determinado tema.

Criar interesse público num assunto como o crescimento populacional não é fácil, em parte porque nós próprios não possuímos as capacidade de comunicação e divulgação mais aliciantes. Por outro lado, é preciso reconhecer que o cidadão comum que constitui o grande pública enferma do que Taleb

designa por “Platonicidade” – “aquilo que nos faz pensar que percebemos mais do que na realidade percebemos”.

Nos dois últimos anos, à medida que aprofundamos a análise e investigação sobre a dinâmica demográfica populacional, temos procurado revelar uma realidade, ainda que silenciosa e de certo modo submersa; realidade muito mais relevante do que as manifestações quotidianas ilustradas pelos indicadores económicos e financeiros mais atractivos (e.g. preços, taxas de juro, fiscalidade, negociação de mega-projectos, participação ou boicote às eleições gerais e municipais, entre outros) deixam transparecer.

As iniciativas de comunicação do GDI-PPPS nos últimos anos têm sido bastante variadas. Publicamos artigos nas diversas publicações do IESE, organizamos e participamos de seminários e debates (nacionais e internacionais), demos entrevistas, procuramos manter actualizada a página dos projectos em que estivemos envolvidos, e demos os primeiros passos nas redes sociais.

Cientes da referida dificuldade em captar a atenção para a importância das descobertas e do debate que estávamos a propor, tanto pela sua complexidade técnica, quanto pela também já referida percepção sobre a urgência do tema, optamos por aumentar a nossa pro-actividade nas tarefas de comunicação externa, isto é, tentar garantir que os resultados do nosso trabalho

fossem difundidos de forma mais ampla e precisa possível. Nesta altura, defrontamo-nos com as nossas próprias contradições no que diz respeito ao que intendemos por estratégia e cooperação.

O que é estratégia?

A palavra “estratégia”, ou suas variantes, “estratégica(s)/estratégico(s)”, é talvez o termo usado de forma mais extensiva nos documentos do IESE, sendo inclusive empregue no título do últimos: “Linhas Estratégicas do IESE 2012-2015”. Num texto de pouco mais de meia centena de páginas, a palavra “estratégia” e suas variantes são amplamente utilizadas: “estratégia” aparece 62 vezes; “estratégica” 13 vezes; “estratégica(s)” 9 vezes; “estratégico” 7 vezes; e “estratégicos” 2 vezes.

A palavra “estratégia” tem sido usada, quer na linguagem do senso comum, quer em trabalhos técnicos e de especialidades diversas, de forma muito abusiva e distante do conteúdo que a justifica, a realidade estratégica; uma realidade eminentemente agónica, ou seja, conflitual e competitiva. Reagindo a esta constatação, um de nós adiantou: “Apesar de também achar fundamental o rigor no uso de determinadas terminologias, tenho dúvidas se no caso do uso da palavra "estratégia", no contexto do IESE, tem gerado

impactos negativos, principalmente para a comunicação. De facto, acho que todos admitem que se trata de um plano”.

Se isto for verdade, estamos perante um curioso problema. Assumindo que existe um consenso generalizado que muitas vezes chamados estratégia ao que, na verdade, deveríamos chamar plano, em que medida isto tem contribuído para a inutilidade dos inúmeros documentos programáticos que se dizem, indistintamente, “planos estratégicos”, “estratégias”, “planos de acção e estratégias”, entre outras designações?

Sobre isto, o fundador de uma das escolas do pensamento estratégico, Clausewitz, escreveu algo que vem mesmo a propósito: “Só quando se chega a um acordo acerca do significado dos termos e das noções se poderá progredir com clareza e facilidade na análise dos problemas” (Abreu, 2002). Por outro lado, voltando ao documento principal do IESE, “Linhas Estratégicas 2012-2015”, justifica-se interrogarmo-nos. Se em vez das 93 referências à palavra estratégia tivemos distinguido o uso de uma e outra palavra, com a clara consciência das diferenças operacionais de ambas, o documento seria o mesmo?

Atributos como intencionalidade, finalidade e objectivo geral, fazem parte do domínio do planeamento. Apesar de também integrarem o domínio da relação estratégica, eles não são os

principais determinantes definidores do conteúdo da estratégia. Isto, é claro, se aceitarmos, como insiste um dos autores deste trabalho, que só tem sentido falar de estratégia se, ou quando, a referência em questão é um ambiente agónico, ou seja, um ambiente conflitual ou competitivo. Em outras palavras, se aceitarmos que estratégia seja definida como:

(...) a ciência e arte de, à luz dos fins de uma organização, estabelecer e hierarquizar objectivos e gerar, estruturar e utilizar recursos, tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem aqueles objectivos, num ambiente admitido como conflitual ou competitivo (ambiente agónico). (Fernandes, 2004, p.19).

Francisco Abreu tem sido dos autores contemporâneos mais activos e substantivos contra a vulgarização do conceito de estratégia, ao ponto de se esvaziar completamente o seu conteúdo essencial. Abreu defende que a relação estratégica, ao contrário do planeamento, pressupõe o choque de vontades antagónicas e, portanto, é um jogo de acções e reacções, de respostas e contra-respostas. Não se trata de organizar, controlar e otimizar, defende Abreu, mas sim de obter superioridade no confronto com o “outro”. Nesta perspectiva, quatro elementos integram a caracterização da relação estratégica: 1) Duas vontades conscientes e incompatíveis em confronto; 2) Um jogo de soma

tendencialmente nula; 3) O uso da força ou a ameaça do seu emprego; e 4) A possibilidade de pôr em causa a sobrevivência do antagonista (Abreu, 2004, p.180).

Ainda na mesma linha, só por abuso de linguagem e confusão conceptual, se admite usar o termo estratégia, quando se consideram assuntos tão diversos, como por exemplo: as artimanhas de sedução amorosa, onde existe claramente intencionalidade, mas não existe estratégia; ou numa competição futebolística, a chamada “estratégia futebolística”, onde duas vontades (dois clubes ou duas equipas) incompatíveis se confrontam, muitas vezes o jogo é de soma nula e por vezes até o uso da força é tolerada, mas claramente não se admite a possibilidade de pôr em causa a sobrevivência do outro.

Estratégia versus cooperação

Estas considerações devem ser suficientes para alertar para a necessidade de melhor rigor, ao abordarmos questões sobre comunicação da mensagem e da imagem do IESE. No documento do IESE (2011a), “Linhas Estratégicas...”, reconhece-se a estreita ligação da relevância, impacto social e sustentabilidade científica e institucional do IESE 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 (IESE, 2011a, pp.64–66).

Neste âmbito, uma das sugestões que tem sido apresentada para melhorar a comunicação externa do IESE envolve a proposta de ampliação de relações de cooperação com os órgãos de comunicação. Porém, do ponto de vista do entendimento de estratégia, acima exposto, falar de “cooperação estratégica” ou “estratégia de cooperação” não passa de um oxímoro – uma contradição nos termos ou uma combinação de palavras que se contradizem (Abreu, 2004, p.181).

Voltando, uma vez mais a Abreu (2004, p.181), relativamente à dicotomia “estratégia versus cooperação”, é importante clarificar que uma relação de cooperação, se for sincera e autêntica, pressupõe uma série compromissos e procedimentos que no âmbito da relação estratégica não fazem sentido:

(...) a é uma aventura a dois, com cada uma das partes a tentar obter superioridade sobre a outra. Numa relação de

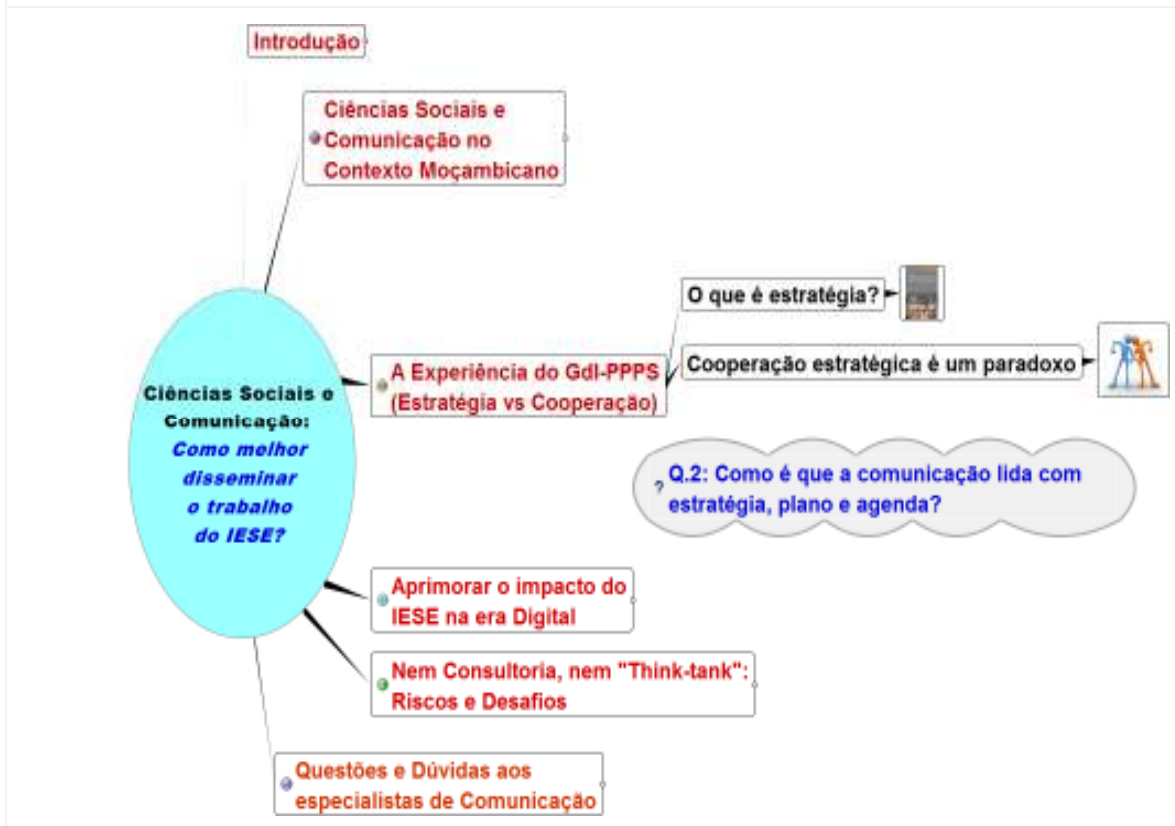
cooperação partilha-se informação, partilham-se recursos tangíveis, interioriza-se a noção de “destino comum”, cultiva-se a solidariedade e a entreajuda, assume-se riscos em conjunto e repartem-se benefícios. No fundo, quando cooperamos fazemos ao nosso parceiro aquilo que queremos que ele nos faça a nós. Quando estamos envolvidos numa relação estratégica, em contrapartida, fazemos ao nosso opositor aquilo que não queremos que ele nos faça a nós (Abreu, 2004, pp.181–182).

Perguntamos isto porque, em rigor, saber como qualificar uma relação é diferente de saber se uma determinada decisão tem ou não consequências estratégicas. Por exemplo, quando o IESE estabelece relações de cooperação com outras entidades, faz delas seus aliados, estabelecendo uma relação de cooperação. Ou seja, está a qualificar a relação com os seus aliados. Porém, esta qualificação das relações de cooperação reforça o potencial estratégico do IESE, o que por seu turno reforça a sua capacidade para conflitar ou competir com um potencial adversário. Só que, neste caso, estamos a analisar as consequências da decisão do IESE em estabelecer certo tipo de alianças e relações de cooperação.

Portanto, a decisão de se estabelecer uma relação de cooperação, quer seja na comunicação ou na ampliação das fontes de financiamento, tem consequências estratégicas porque reforça o potencial do IESE na relação de rivalidade-hostilidade-

antagonismo que por ventura venha a ter com outras entidades. Mas a relação do IESE com os actores com quem coopera não tem conteúdo estratégico, precisamente porque é uma relação de cooperação.

Figura 4: Como é que a comunicação lida com estratégia, plano e agenda?



Já a relação com possíveis actores competitivos do IESE, poderá adquirir um forte conteúdo estratégico, se entretanto a rivalidade

entre ambos se intensificar. Este tipo de assuntos não são tratados no documento programático, “Linhas Estratégicas do IESE 2012-2015”, mas eventualmente precisarão de merecer a atenção dos investigadores e colaboradores do Instituto. Como é que os especialistas de comunicação lidam com estes assuntos?

CAPÍTULO III: APRIMORAR O IMPACTO DO IESE NA ERA DIGITAL

Para podermos superar as ambiguidades e a falta de clareza relativas ao domínio da cooperação e domínio das relações estratégicas, o caminho a seguir parece ser arrumarmos as ideias sobre as diferenças entre questões de planejamento e questões estratégicas. Ora, sobre isto, é preciso ser justo. Não se pode esperar, ou pedir à equipa de comunicação que identifique e defina a orientação estratégica que a própria liderança do Instituto ainda não foi capaz de clarificar. Tudo que tem a ver com orientação estratégica do Instituto, nomeadamente a definição das orientações estratégicas e o acompanhamento da execução dessas orientações são tarefas da responsabilidade do mais alto nível. A implicação disto é que, por exemplo, se ao mais alto nível do IESE existe confusão analítica entre estratégia e planejamento, não se pode esperar ou exigir que a equipa de comunicação clarifique o que a própria liderança, neste caso ao nível do Conselho Científico do IESE, deixa confuso.

Uma vez esclarecido o assunto anterior, um assunto eminentemente conceptual, relativo à essência do pensamento estratégico, outras questões mais técnicas podem ser melhor abordadas. Por exemplo, a questão da medição do impacto da

produção académica, que é um tema sempre polémico, mas que faz parte do domínio do controlo e optimização de tarefas operacionais no interior do IESE. Nada disto se enquadra na perspectiva acima partilhada sobre “relação estratégica”: simplesmente porque falta-lhe o Outro.

Como em qualquer outra área científica, a forma como se conduz determinado experimento ou investigação, é tão importante quanto os resultados obtidos pelos mesmos. Num movimento iniciado nas escolas americanas, e que posteriormente invadiu o universo académico de todo o mundo, proliferam os rankings e classificações de periódicos científicos. Na área da economia, por exemplo, a publicação de um artigo em revistas consideradas “de topo” nos Estados Unidos, podem render aos autores compensações avultadas por parte das universidades em que trabalham.

A lógica por detrás deste sistema é relativamente simples. Sendo os rankings dos periódicos também utilizados como referencia para a atribuição de financiamento, quanto maior o número de publicações tem o investigador em revistas bem classificadas, maior é a probabilidade de conseguirem novos financiamento para projectos de investigação.

Não padecendo desta síndrome, o IESE tem o privilégio de poder manter-se fiel à missão que o motivou. Neste sentido, se em Moçambique a influência da comunicação de massas na informação de políticos for semelhante à encontrada por Weiss e Singer (1988), no contexto norte-americano, o que nos parece uma hipótese plausível, parece-nos claro que o IESE também concentre esforços no aprimoramento da sua capacidade de comunicação para além do universo académico.

Relativamente à aposta do IESE (2011a, p.66) em “investir no desenvolvimento mais sistemático” da área de comunicação, no GdI-PPPS tem-se procurado identificar formas de comunicação mais eficientes, abrangentes e diversificadas. O IESE possui hoje 5 formatos de publicação impressa: (i) Livros, (ii) os Cadernos IESE, (iii) o boletim IDEIAS, (iv) o boletim bibliográfico, (v) e este novo Texto para Discussão. Para além disto, tem ainda uma página na internet, talvez a principal forma de comunicação externa do instituto com uma média de 50 visitas diárias, e contas em páginas de redes-socias como o *Facebook*, *Twitter* e *Linked-in*. O IESE também participa com frequência em programas de rádio e televisão, bem como em seminários e debates públicos, sendo a maior parte destas apresentações posteriormente disponibilizadas na página Web do Instituto.

Apesar desta presença aparentemente “massiva”, devemos assumir que nem sempre temos internamente rotinas claras e de ferramentas básicas para interacção com a *media*, como por exemplo, a produção e divulgação de comunicados de imprensa, e um sistema capaz de responder a eventuais solicitações de entrevistas.

Para além de termos uma manifesta limitação em responder e planear neste modelo institucional, a ausência das mesmas rotinas, também fazem com que o Instituto concentre com frequência a divulgação de suas actividades e produção, muitas vezes fazendo com que uma compita com a outra por espaço na comunicação social, reduzindo assim o impacto do Instituto como um todo.

Seja qual for a opção, ou opções, adoptadas pelo IESE, para a sua comunicação externa, teremos que ter em conta as especificidades do contexto moçambicano referidas no primeiro capítulo e, obviamente, da adequação à missão do IESE. A ainda elevada taxa de iliteracia da população, a diversidade linguística, a forte presença e influência da comunidade estrangeira, são apenas algumas das características que tornam o caso de Moçambique particularmente desafiador.

Figura 5: Eficiência, eficácia e prioridades na era digital



Embora o IESE não tenha ainda feito uma análise sistemática e aprofundada do trabalho na área de comunicação, o Relatório de Actividades de 2011 (IESE, 2011b) trás algumas informações importantes sobre o que o Instituto tem feito neste âmbito. O Anexo 3 do documento apresenta uma lista com a cobertura das temáticas de investigação do IESE nos meios de Comunicação Social em 2011, embora a lista não parece exhaustiva e não apresente uma análise por canal de comunicação, é possível

identificar uma predominância de intervenções em jornais, revistas e portais da internet.

Ainda segundo o mesmo relatório, desde 2011 a equipa de comunicação passou a ser incluída em todas as actividades e reuniões do IESE “de modo a mantê-los informados e conhecedores profundos da actividade do Instituto”. Para além disto o IESE desenvolveu um programa de cooperação com a Universidade de Londres para assistência técnica e formação profissional desta equipa, e formação de todos os investigadores do IESE em matéria de comunicação.

Em 2011, o website do IESE teve cerca de 1500 visitas por mês, sendo o afluxo intrinsecamente relacionado com palestras e conferencias, o que indica a importância em disponibilizar rapidamente as apresentações feitas pelos investigadores do IESE.

CAPÍTULO IV: NEM CONSULTORIA, NEM “THINK-TANK: RISCOS E DESAFIOS

Ao apontarmos algumas questões em relação ao funcionamento das ferramentas de comunicação externa actualmente disponíveis no IESE entramos no tema dos riscos e desafios associados ao aumento da exposição do Instituto. Nunca é demais recordar que ao mesmo tempo que a comunicação social pode ser um dos principais aliados na ampliação do impacto do trabalho do IESE, uma má gestão desta relação pode ter o efeito inverso, sendo extremamente prejudicial para todos.

De facto a comunicação não ocorre necessariamente em sentido unidireccional, isto é, espera-se que a própria investigação também seja, de alguma forma, alimentada pela repercussão na comunicação. Em outras palavras, a relação com a comunicação também pode influenciar a produção científica e é preciso ponderar quais as consequências deste tipo de interacção.

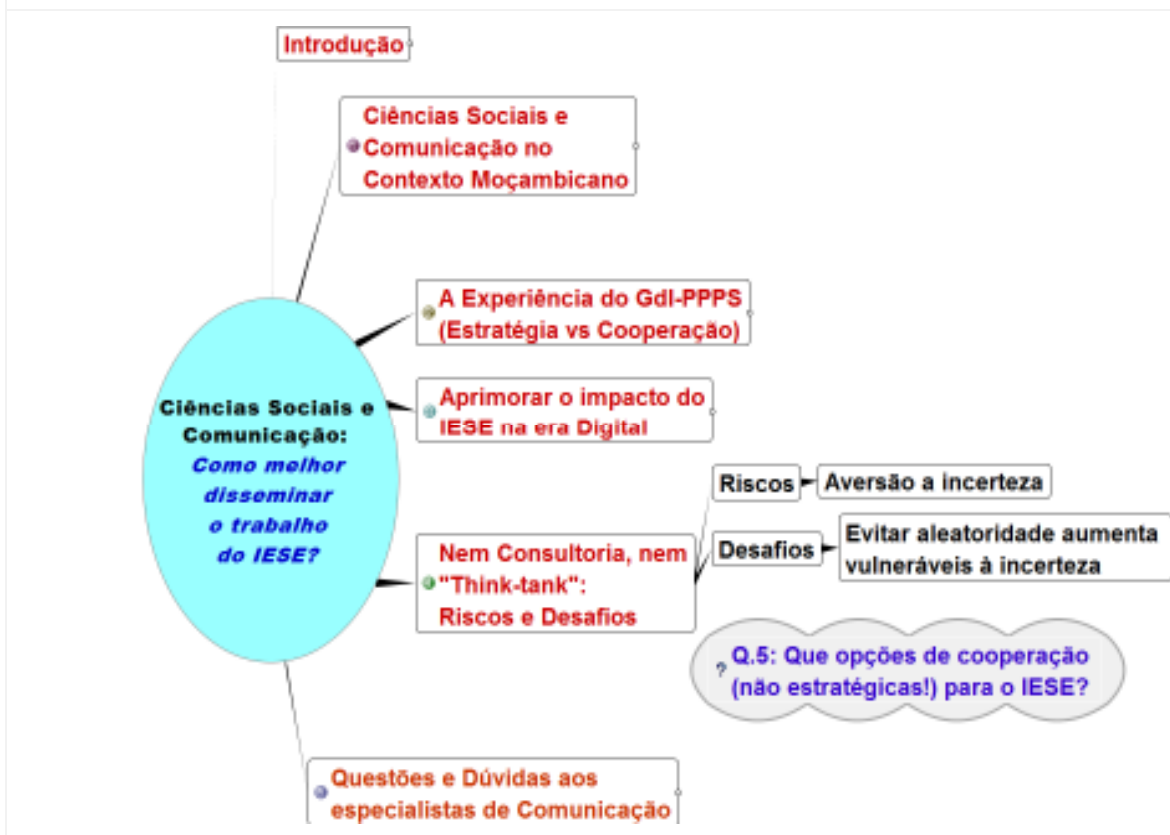
A constituição e modelo adoptados pelo IESE e os seus fundadores tem um propósito claro, expresso na sua missão e visão. Um dos principais desafios no avanço do IESE no aprimoramento da sua capacidade de comunicação está justamente no ajuste fino dos seus

instrumentos, da sua linguagem, e do papel que o Instituto quer assumir no debate público.

Mesmo que ainda sendo feita de forma não sistemática, a comunicação realizada até aqui pelo IESE tem sido, na nossa perspectiva, bem-sucedida na manutenção de uma imagem positiva de centro de investigação independente, pró-activo e pluralista. O facto de o IESE nunca ter sido confundido como “mais uma empresa de consultoria” ou um “*think-tank*” ao serviço de determinados interesses políticos, testemunha a sua afirmação e ocupação de um espaço relevante no debate e desenvolvimento da massa crítica nacional. Seja qual for o caminho escolhido para o aprimoramento da capacidade de comunicação do IESE, este deve certamente ter em conta esta importante conquista.

Estamos convencidos que existem recursos humanos disponíveis e relativamente próximos e acessível, os quais podem ser melhor aproveitados, se optarmos por soluções mais eficientes e em certos casos menos dispendiosas. Soluções que não dependentes de complicadas mudanças técnicas, no software da Página Web do IESE, mas que poderão revelar-se úteis para um melhor aproveitamento e divulgação dos nossos produtos.

Figura 6: Que opções de cooperação para o IESE?

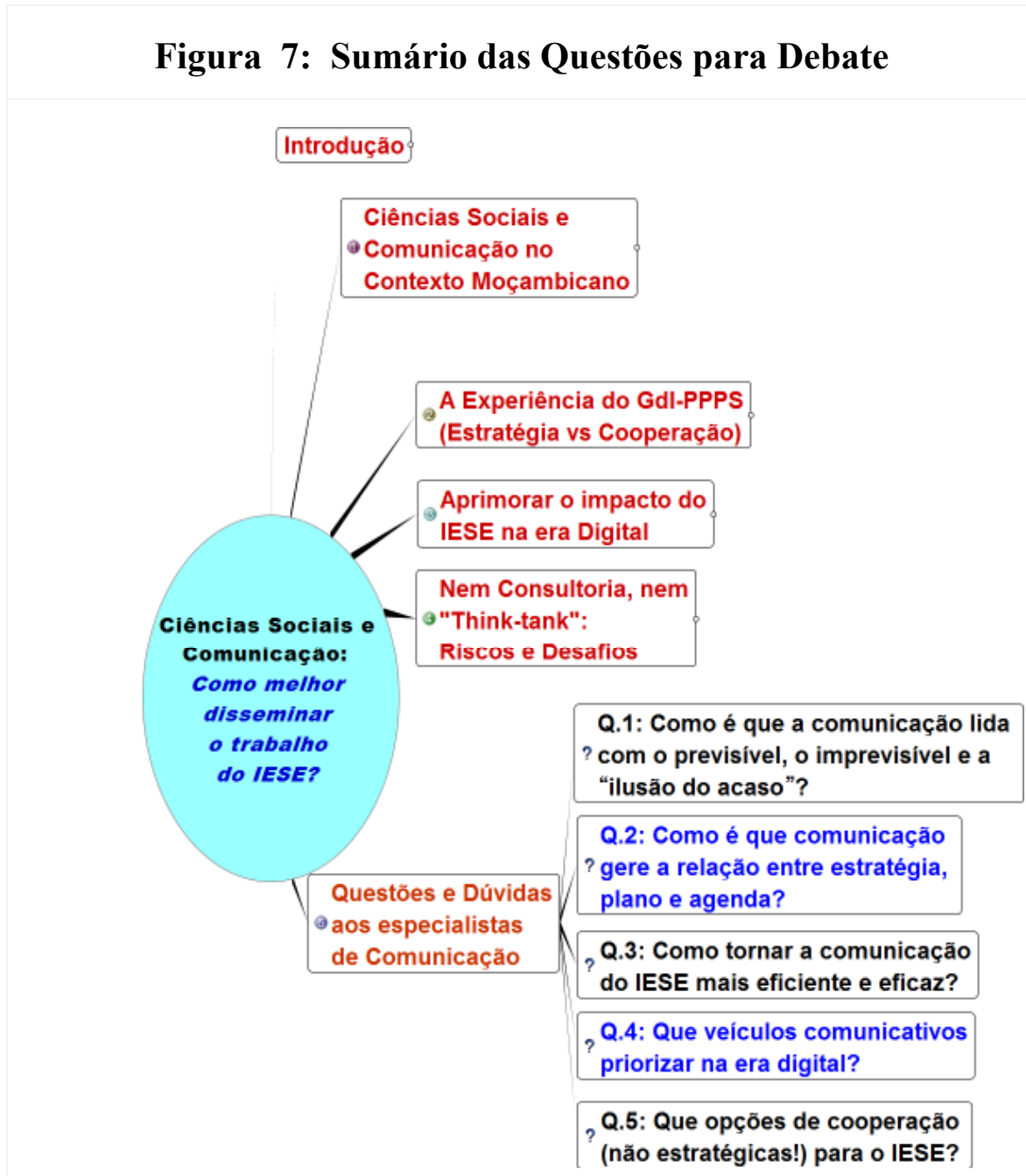


Certos de que muitas outras questões ainda devem ser levantadas, e de que o debate aqui proposto também é de utilidade pública, convidamos todos os interessados a participar activamente e contribuir nesta reflexão. As ideias aqui reunidos procuraram identificar possibilidades, a começar pelo debate conceptual e analítico, e passando para caminhos metodológicos que podem ser percorridos, se aprofundarmos o debate acerca da melhoria da relação entre o IESE e a comunicação social. Ao oferecer uma perspectiva do lado do investigador, nossa expectativa é

claramente a de gerar mais perguntas e, tanto que possível, algumas possíveis respostas. Fazê-lo no âmbito destas novas iniciativas que são os seminários académicos regulares e os textos para discussão, promovidos pelo Conselho Científico afigura-se sem dúvidas muito prometedora, tanto em termos intelectuais como do ponto de vista operacional da actividade do IESE, presente e futura.

CAPÍTULO V. QUESTÕES PARA DEBATE

Figura 7: Sumário das Questões para Debate



Q.1: Como é que a comunicação lida com o previsível e o imprevisível, e em particular, o fenómeno da “ilusão do acaso”?

O livro Antifragile é recente, mas o autor vem partilhando suas ideias e capítulos do livro há algum tempo. Na comunicação social percebem e discutem a importância de se tornarem mais antifrágéis do que propriamente robustos ou resilientes? E sobre um fenómeno que afecta muito o jornalismo e o próprio Taleb (2004) atacou no livro *Fooled by Randomness*, publicado há uma década atrás? Como é que os jornalistas e técnicos de comunicação lidam como o fenómeno chamado a “ilusão do acaso”? Ou seja, como lida com a volatilidade do curto prazo, evitando perder a perspectiva de longo prazo? Como evitam ser iludidos pelo acaso, ou seja, pelas pequenas flutuações do dia-a-dia?

Q.2: Como é que a comunicação lida como questões estratégicas, plano e agenda?

Clarificar bem as diferenças entre estratégia, planeamento e cooperação, parece indispensável para uma boa definição da abordagem e dos métodos de comunicação a usar. Será que na prática comunicativa, os profissionais têm consciência e percebem a diferença entre qualificar uma relação e determinar as consequências de uma decisão?

Q.3: É pertinente recorrer à vasta gama de meios de comunicação?

Sendo a natureza do trabalho do IESE essencialmente vocacionada para conceitos mais ou menos abstractos, ou resultados empíricos gerados por ferramentas estatísticas que ao serem mencionadas criam curto-circuitos mentais em muitos leitores, como tornar os nossos produtos e mensagens aliciantes? Se não forem “sexies”, com sermos suficientemente aliciantes para não criarmos apagões nos ouvintes ou leitores?

Será pertinente, tendo em conta a capacidade real do Instituto, tentar recorrer à vasta gama de meios de comunicação disponíveis? Se compararmos com outros centros de investigação, dentro e fora do país, serão certamente poucos os casos de Institutos que tenham desenvolvido tal capacidade. O que aconselha para o IESE? Em outras palavras, devíamos ter um *Newsletter*? Ter uma pessoa que se ocupa apenas de gerir e actualizar as páginas do IESE no Facebook e no Twitter? Produzir Notas de Imprensa? Criar uma modalidade de entrevista, feitas pela equipa de comunicação, entrevistas sobre os temas tratados pelos investigadores?

Q.4: Como fazemos uma comunicação mais eficiente e eficaz?

Relativamente às questões de eficiência e optimização da comunicação, como é que o IESE poderá desenvolver procedimentos transparentes e claros, os quais sejam incorporadas ou institucionalizado nas rotinas quotidianas dos investigadores? Como é que os procedimentos podem ser seguidos de forma equitativa e inclusiva por todos, evitando-se situações de excepção para alguns e regras diferentes para outros?

O que fazer com um trabalho que está pronto para ser publicado? Quais os critérios editoriais que definem a sua publicação, ou não, na página do IESE? Quem contacta os jornalistas? Por que é que ninguém deu atenção para o trabalho que acabamos de publicar?

Q.5: Que opções de cooperação (não estratégicas!) para o IESE?

Embora seja reconhecida a carência do debate público em Moçambique de informação com respaldo científico, não se pode esperar que o IESE seja capaz de responder sozinho a este desafio. O IESE não está só e também, por isso, tem muito a apreender com a experiência de outras instituições. Terá sentido que o IESE entre em iniciativas de cooperação (não estratégicas!) de interacção com

actores da comunicação social e a investigação, como por exemplo, recentemente, o Centro de Integridade Pública (CIP) fez com o jornal “@Verdade”? Neste caso fizeram-no, com vista a estabelecerem sinergias institucionais para a cobertura eleitoral autárquica em 2013 (@Verdade, 2013). A partir da experiência de trabalho da Mercedes, em Moçambique e outras partes, o que nos sugere a este nível? Iniciativa similar à do CIP começou a ser equacionada no GdI-PPPS, em Dezembro passado, tendo em perspectiva a proposta de uma Pensão Universal para Idosos que pretendemos elaborar para apresentar publicamente. Que experiências existem, boas ou más, sobre isto?

REFERÊNCIAS

- @Verdade (2013) *CIP e @Verdade de mãos dadas em prol da transparência*. [Online]. 30 January 2013. @Verdade Online. Available from: <http://www.verdade.co.mz/tema-de-fundo/35/34122> [Accessed: 6 February 2013].
- Abreu, F. (2002) *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*. Edições Sílabo.
- Abreu, F. (2004) O Ingrato Problema da Imprevisibilidade e o Significado da Derrota. In: António Horta Fernandes & Francisco Abreu (eds.). *Pensar a Estratégia - do Político-militar ao Empresarial*. 1a edition. Lisboa, Edições Sílabo, Lda. pp. 177–214.
- Bartlett, A. (2007) *Arithmetic, Population and Energy - a talk by Al Bartlett on the impossibility of exponential growth on a finite planet*. [Online]. 16 June 2007. Al Bartlett. Available from: www.albartlett.org/presentations/arithmetic_population_energy.html [Accessed: 4 July 2012].
- Fernandes, A.H. (2004) *Êstratégia: Hostilidade ou Competição?* In: António Horta Fernandes & Francisco Abreu (eds.). *Pensar a Estratégia - do Político-militar ao Empresarial*. 1a edition. Lisboa, Edições Sílabo, Lda. pp. 17–26.
- Francisco, A. (2012) ‘Moçambique e a Explosão Demográfica’: Somos Muitos? Somos Poucos? *IDeIAS*. [Online]. Boletim N° 45. Available from: www.iese.ac.mz/lib/publication/outras/ideias/ideias_45.pdf.

- Hardin, G. (1987) Population Growth: If You're Not Astounded You Haven't Got the Message. *The American Biology Teacher*. 49 (5), 285.
- IESE (2011a) Cited by 0000. *Linhas Estratégicas de Desenvolvimento do IESE: 2012-2015. Documento Aprovado pela Assembleia Geral do IESE*. [Online]. Maputo, Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE). Available from: http://www.iese.ac.mz/lib/EstrategiaIESE_2012-2015.pdf.
- IESE (2011b) *Relatório de Actividades 2011*.
- Myburgh, J. (2012) *Mozambique Media and Telecoms Landscape Guide*.
- Taleb, N.N. (2012) Cited by 0023. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.
- Taleb, N.N. (2004) Cited by 0003. *Fooled by Randomness: The hidden role of chance in life and in the markets*. Penguin Books. London.
- Taleb, N.N. (2009) Cited by 0000. *O Cisne Negro: O impacto do altamente improvável*. 4^a edition. Alfragide, Dom Quixote.
- Weiss, C.H. & Singer, E. (1988) *Reporting of Social Science in the National Media*. Russell Sage Foundation.
- Wikipedia (2013) Sismo e tsunami de Tohoku de 2011. *Wikipédia, a enciclopédia livre*. [Online]. Available from: http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Sismo_e_tsunami_de_Tohoku_de_2011&oldid=33792301 [Accessed: 6 February 2013].



Av. Patrice Lumumba 178, Maputo, Moçambique
Telefone: + 258 21 328894
Fax: +258 21 328895
Email: iese@iese.ac.mz
Website: www.iese.ac.mz