



PLANO ESTRATÉGICO DO IESE



2016/2025

(APROVADO PELA ASSEMBLEIA GERAL)



DEZEMBRO 2015



Plano Estratégico do IESE 2016-2025

(Aprovado pela Assembleia Geral)

Dezembro 2015

IESE - INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIAIS E ECONÓMICOS
AVENIDA TOMAS NDUDA, N. 1375, MAPUTO, MOÇAMBIQUE
IESE@IESE.AC.MZ
WWW.IESE.AC.MZ
TEL.: +258 21 486043
FAX: + 258 21 485973
MAPUTO, NOVEMBRO DE 2015

1. Introdução	4
1.1 Antecedentes (2007-2015)	5
1.2 Uma “nova” estratégia.....	7
2. Contexto.....	10
3. Os fundamentos	14
3.1 Visão	15
3.2 Missão	15
3.3 Valores e Princípios Institucionais	17
4. Teoria de Mudança	20
5. Intervenção	22
5.1 Objectivos para o período 2016-2025	23
5.2 Prioridades Temáticas do Trabalho Científico e de Divulgação	26
5.3 Cadeia de resultados	29
6. Monitoria, avaliação e aprendizagem	30
7. Principais riscos e desafios	32
8. Quadro lógico Estratégia 2025	36
Anexo I: Uma metodologia para melhor compreender e medir resultados.....	40
Anexo II: Matriz de risco	43

1. Introdução



O IESE é uma organização de pesquisa independente que tem como vocação principal realizar investigação e, através dela, produzir conhecimento e capacidade intelectual e alimentar o debate público sobre questões de desenvolvimento económico, social e político de Moçambique. Fundado em 2007, o IESE cresceu e afirmou-se como um agente incontornável no campo da investigação socioeconómica e política, tendo-se tornado uma das principais referências de reflexão intelectual do País, com grande impacto no debate público.

1.1 Antecedentes (2007-2015)

Ao longo dos seus primeiros oito anos de existência, o IESE publicou 17 livros, destacando-se entre eles os seis que constituem a série “Desafios para Moçambique”, iniciada em 2010. Publicou ainda 15 números da série “Cadernos IESE”, 81 números do boletim “IDeLAS” e 50 números do seu “Boletim Bibliográfico”, para além de diversos artigos em revistas científicas de especialidade e outros textos e relatórios de investigação. No mesmo período, o IESE realizou quatro conferências científicas internacionais e quatro conferências temáticas, que, no seu conjunto, resultaram em cerca de três centenas de comunicações de investigadores nacionais e estrangeiros. A produção do IESE tem tido um grande impacto na definição dos termos do debate académico e público sobre as temáticas relacionadas com a sua pesquisa.

O IESE foi pioneiro e manteve-se na vanguarda na construção de uma série de temas de discussão que gradualmente se vão tornando dominantes no debate público: a crítica ao paradoxal modo de crescimento económico e acumulação de capital, com carácter extractivo, poroso e afunilado, e gerador de dinâmicas de empobrecimento e exclusão social e económica; o debate sobre a inserção dos megaprojectos na economia nacional, a mobilização doméstica de recursos e a sua utilização; o debate sobre a financeirização do capitalismo nacional, em linha com as dinâmicas globais, a emergência de uma bolha económica e dos seus efeitos especulativos associados à porosidade económica e,

em particular, à aceleração do endividamento público no contexto económico nacional; a problemática das ligações entre empresas em economia extractiva e afunilada; a mudança do foco do debate sobre política económica de “recursos” para “problemas” a resolver; as dinâmicas de emprego, saúde social e empobrecimento nas zonas rurais; sistemas políticos e eleitorais e questões vitais da democratização nacional, descentralização governativa e os serviços públicos; o impacto das dinâmicas demográficas na configuração dos mecanismos de protecção social; a situação dos idosos no País; a questão da pertinência, viabilidade e sustentabilidade de uma pensão universal para idosos; o papel das poupanças (internas e externas) no contexto da estratégia de crescimento económico moçambicana; a relação tensa e dinâmica entre Moçambique e economias emergentes, entre outros.

O impacto da actividade do IESE revela-se num grande número de intervenções directas dos seus investigadores nos media e na (re)publicação frequente de materiais do IESE

O *website* do IESE, onde todas as publicações estão disponíveis para descarga gratuita, os numerosos seminários promovidos nas províncias e a distribuição gratuita das publicações físicas a todas as bibliotecas universitárias e bibliotecas públicas do País e a um certo número de organizações da sociedade civil nas províncias têm permitido um importante alargamento do alcance do seu trabalho de pesquisa e intervenção social, que assim tem atingindo novos públicos em regiões do País com fraco acesso a informação.

O rápido desenvolvimento do IESE está, também, ligado ao esforço de formação da sua equipa de investigadores. Nos seus primeiros oito anos, onze investigadores do IESE receberam formação ao nível de pós-graduação, tendo oito já concluído o grau de mestre.

O impacto da actividade do IESE revela-se num grande número de intervenções directas dos seus investigadores nos media e na (re)publicação frequente de materiais do IESE (particularmente dos textos curtos publicados no boletim IDelAS). A uti-

lização dos materiais se das publicações do IESE, especialmente das suas versões *online*, pelos media e por estudantes e docentes universitários, bem como pelo governo, parlamentares e analistas em debates públicos, e as inúmeras solicitações para investigadores do IESE participarem em debates, fazerem apresentações ou serem consultados, indicam a posição importante que o IESE ocupa no campo intelectual e no debate público moçambicano.

O impacto do trabalho do IESE e dos seus investigadores recebeu, em 2015, alguns reconhecimentos formais: o IESE recebeu da Fundação MASC um certificado de reconhecimento pela sua dedicação à causa pública, tendo o mesmo certificado sido atribuído a título pessoal a um dos seus investigadores; um artigo de um dos seus investigadores, publicado na *Review of African Political Economy*, recebeu o prémio Ruth First por ser o melhor artigo de um pesquisador sediado em África publicado em 2014; o Conselho Municipal da Cidade de Quelimane atribuiu o título de Cidadão Honorário e a Chave Simbólica da Cidade a um dos investigadores do IESE por mérito académico e de intervenção social; investigadores do IESE foram alvo da atribuição de estatutos honorários como investigadores seniores nas Universidades John Hopkins, de Manchester, de Londres e de Lisboa, pelo reconhecimento do seu trabalho; e investigadores do IESE foram convidados a proferir aulas inaugurais em universidades nacionais e estrangeiras.

1.2 Uma “nova” estratégia

Nos seus primeiros oito anos de existência, o IESE afirmou-se como uma das instituições de pesquisa e intervenção social mais reconhecidas no País. Para a próxima década, o IESE vai consolidar esta posição de destaque conquistada desde a sua criação. Dentre as condições de base para manter e consolidar a posição atingida destacam-se (i) a necessidade de desenvolver a qualidade da investigação e publicações do IESE, para o que concorre a contínua formação do seu corpo de investigadores, nomeadamente a nível de doutoramento, e o estabelecimento do IESE no mundo da pesquisa e publicação científicas, a par do

seu papel de intervenção social directa, (ii) instalações adequadas para o exercício da sua missão, e (iii) a sua sustentabilidade financeira.

Decorridos oito anos desde a sua formação, o IESE está em melhores condições para avançar com a consolidação e ampliação da sua visão e missão, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento de abordagens analíticas alternativas, interdisciplinares e heterodoxas, ao aumento e intensificação da sua influência sobre a análise e compreensão de Moçambique e sobre os debates e análises públicas de políticas, à formação de uma nova geração de investigadores nas áreas científicas e temáticas de trabalho do IESE, ao desenvolvimento de redes de colaboração científica e de debate público de políticas de desenvolvimento e à influência sobre a opinião e informação públicas. Assim, a pesquisa e publicações do IESE têm que se estabelecer mais solidamente no meio académico internacional, influenciando-o e beneficiando dessa ligação, ao mesmo tempo que a intervenção pública no debate de políticas deve expandir-se, em relação com redes temáticas, e ser mais bem focada, direccionada e adequada às audiências seleccionadas.

A presente estratégia define os principais elementos do novo plano estratégico do IESE (2016-2025). Ela procura responder às condições e tendências identificadas acima, querendo aprofundar a sua produção científica (incluindo pesquisa, publicação, debate e formação de carácter científico) e continuar a contribuir para a construção de um Moçambique democrático, progressista e desenvolvido, fazendo do IESE um *think tank* incontornável na discussão e formulação de políticas públicas relacionadas com as suas áreas de trabalho.

2. Contexto



A estratégia do IESE para o período 2016-2025 inscreve-se num momento crítico do desenvolvimento do País em termos económicos, sociais e políticos. O País enfrenta diversos problemas e o IESE não tem a pretensão de poder analisar e responder a todos. O IESE concentra-se nos problemas em que está mais bem qualificado para fazer uma diferença e cuja solução mais pode beneficiar da intervenção do IESE.

A natureza do crescimento económico e acumulação de capital. Embora o Produto Interno Bruto (PIB) venha registando elevadas taxas de crescimento há duas décadas, no mesmo período registou-se um aumento da desigualdade social, da incidência da pobreza urbana e dos custos de reprodução social da força de trabalho (apesar da deterioração das condições contratuais), inviabilizando a intensificação do emprego e reduzindo a produtividade marginal do trabalho na economia como um todo. Na última dessas duas décadas, a taxa de crescimento do PIB acelerou significativamente, tendo, no entanto, piorado os indicadores económicos e sociais mais gerais: a elasticidade da po-

O ambiente político dos últimos anos, marcado por episódios recorrentes de confrontação violenta entre os dois principais partidos políticos, exige também um esforço de pesquisa sobre os processos de construção do Estado

breza relativamente ao crescimento diminuiu substancialmente (para próximo de zero), a dívida pública cresceu mais depressa do que o PIB, ao mesmo tempo que aumentou a rigidez das estruturas afuniladas do investimento, da produção, do comércio e do emprego. Novos grupos económicos domésticos emergiram, sobretudo com base no acesso a recursos naturais e capital estrangeiro a baixo custo e a infra-estruturas públicas, os quais se organizam com base familiar e/ou ligações políticas e se concentram em actividades de natureza especulativa. As limitações, tensões e paradoxos de um crescimento económico de natureza extractiva, com altos níveis de porosidade e afunilamento produtivo e das oportunidades de emprego, e com um mecanismo



de incentivo assente no endividamento público e oportunidades de especulação, tornam a economia particularmente vulnerável à volatilidade dos mercados financeiros e dos preços internacionais das *commodities*, exacerbam as tendências especulativas do sistema financeiro doméstico e diminuem as oportunidades de ampliação, diversificação e articulação da base produtiva e do emprego. Em si, estas questões justificam a necessidade de prosseguir o trabalho de análise das dinâmicas de acumulação que caracterizam a economia moçambicana, por forma a continuar a construir abordagens alternativas e a alimentar o debate público sobre opções de política económica.

Défice de participação política e cívica. O ambiente político dos últimos anos, marcado por episódios recorrentes de confrontação violenta entre os dois principais partidos políticos, exige também um esforço de pesquisa sobre os processos de construção do Estado, destacando-se a necessidade de tratar de forma aprofundada todas as questões relativas à descentralização, que é um dos grandes temas subjacentes ao actual clima de confrontação entre os dois maiores partidos. Ao nível local, manifesta-se também a ineficiência das políticas públicas transver-

sais, assim como sectoriais, e das grandes reformas. Além disso, os processos eleitorais de 2013 e 2014 confirmaram uma taxa de participação baixa e um desengajamento da maioria do eleitorado do processo político formal, o que tem implicações para a construção do Estado com base em regras de jogo estáveis e amplamente respeitadas.

Transição demográfica. Em termos sociais, uma das problemáticas que o País deve enfrentar na próxima década é a questão da transição demográfica do regime demográfico antigo, caracterizado por elevadas taxas de mortalidade e fecundidade, para um regime demográfico de taxas baixas e crescimento relativamente baixo. Uma das implicações da não efectivação da transição demográfica, ao nível da fecundidade, é um aumento acelerado da população com a particularidade de compreender o crescimento simultâneo da população jovem e da população idosa. Numa economia que cresce com um padrão de baixo nível de criação de emprego, isso coloca desafios acrescidos no que respeita às políticas sociais do Estado. O trabalho iniciado pelo IESE neste campo deve prosseguir e permitir que esta temática e as opções de políticas com ela relacionadas sejam alvo de um debate público informado, no sentido de fomentar a análise de opções de protecção social consistentes com a natureza da economia moçambicana.

Moçambique no Mundo. Historicamente, o País desenvolveu-se desde os finais do século XIX como parte de um complexo regional cujo centro era a economia dominante da África do Sul. Porém, apesar de se manterem as características básicas da integração regional da economia moçambicana através de numerosas ligações, que vão desde as infra-estruturas ferro-portuárias à energia, passando pelo comércio transfronteiriço e pela migração de grande número de cidadãos na busca de emprego, entre outras, surgiram nos últimos anos novos agentes e novas ligações internacionais, nomeadamente da China, do Brasil e da Índia, que justificam uma análise aprofundada das relações do País com as designadas “economias emergentes” e o seu impacto crescente na vida nacional.

3. Os fundamentos



3.1 Visão

A visão do IESE é uma sociedade intelectualmente avançada e politicamente consciente, crítica e pró-activa, capaz de articular o conhecimento, o pensamento, o debate e a contestação sobre as suas dinâmicas de desenvolvimento e transformação socioeconómica e política, de identificar e enfrentar novos desafios e de se dimensionar no contexto da África Austral e do Mundo.

Esta visão reflecte a razão de ser do IESE e define as mudanças para as quais o IESE pretende contribuir. A visão é um ideal que orienta e motiva o trabalho e a intervenção do IESE. Num contexto complexo e dinâmico, tal ideal dá sentido e coerência à intervenção e ao papel do IESE.

3.2 Missão

O IESE vai organizar, realizar e promover investigação de alta qualidade, interdisciplinar, pluralista e heterodoxa sobre questões e problemáticas relevantes para o desenvolvimento social, político e económico de Moçambique, promovendo a formação necessária para tal investigação, publicando e disseminando os resultados de pesquisa com o objectivo de alimentar o debate público sobre as políticas e opções de desenvolvimento.

A missão exprime a forma como o IESE vai contribuir para realizar a sua visão. Para cumprir com a sua missão, as seguintes dimensões são fundamentais:

1) *A ligação entre a pesquisa científica e a intervenção social do IESE, de modo a que a pesquisa seja alimentada pelas preocu-*

pações, temas, questões e desafios levantados no debate público, e que, por sua vez, se alimente tal debate com abordagens, paradigmas e análises que o tornem mais influente e útil para o desenvolvimento nacional democrático e progressista. O esforço para desenvolver a produção científica e melhorar a sua relação com a intervenção social é, também, importante para manter e fortalecer uma equipa de pesquisadores de alta qualidade e redes de pesquisa com outros investigadores e instituições de investigação dentro e fora do País. As vantagens destas ligações são óbvias, mas também são evidentes as possíveis tensões relacionadas com o foco e com as prioridades, bem como com a impossibilidade de traduzir directamente as preocupações do debate público para a pesquisa científica e vice-versa. As tensões podem ser minimizadas e as vantagens maximizadas com a contínua formação da equipa de pesquisadores e o aperfeiçoamento da divisão de trabalho e colaboração entre investigadores de categorias, níveis de formação e de experiência diferentes, no quadro dos planos de pesquisa, publicação e formação.

2) *A ligação entre investigação e formação*: o IESE promove a ligação mútua e dinâmica entre investigação, educação e formação, encorajando os membros do seu corpo científico permanente a ensinarem em universidades, utilizando metodologias, experiências e resultados da investigação do IESE 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.

3) *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 sábicos orientados para a investigação de campo e a publicação.

4) *Transferência de conhecimento*: o IESE avalia as propostas de investigação tomando em consideração o seu potencial inte-

lectual e paradigmático, assim como o seu impacto nos desafios, debates, contestação e políticas públicas, encoraja a participação de profissionais de diferentes sectores nas actividades dos grupos de investigação e promove cursos de formação sobre metodologias de investigação com base nos resultados de investigação para diferentes grupos profissionais e cidadãos.

5) *Redes 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 da 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), bem como parcerias com organizações da sociedade civil para formação, disseminação e debate.

3.3 Valores e Princípios Institucionais

O IESE guia-se por princípios de ética, transparência e integridade e orienta a sua estratégia e actividades de acordo com os seguintes valores:

1) *Independência científica e liberdade académica*: o IESE é independente do ponto de vista científico e intelectual e respeita a liberdade académica dos seus investigadores, dentro dos padrões científicos recomendáveis. A independência científica e intelectual e a liberdade académica significam também que a actividade científica do IESE não é directamente influenciada por qualquer audiência específica ou grupo de interesse.

2) *Interdisciplinaridade*: o IESE promove a interdisciplinaridade 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.

3) *Pluralismo intelectual*: o IESE defende e é aberto à confrontação de abordagens, a escolas de pensamento e a paradigmas.

4) *Rigor na investigação e produtividade*: o IESE exige da sua equipa de investigadores honestidade e rigor científicos que garantam alta qualidade e credibilidade académica, bem como a eficácia e eficiência no trabalho.

5) *Relevância social*: as actividades científicas do IESE são definidas em termos da sua relevância académica e da relevância para o desenvolvimento, isto é, da sua relevância social.

6) *Unidade institucional*: a abordagem interdisciplinar e pluralista do IESE permite a formação de uma plataforma comum que unifica diferentes objectivos, actividades e abordagens em torno de uma personalidade corporativa e científica comum. Grupos e projectos de investigação diferentes são parte integrante de uma dimensão de investigação mais alargada e comum que constitui a cultura do IESE.

7) *Direitos iguais e não discriminação*: o IESE 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, formação, 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.

4. Teoria de Mudança



Qual é situação actual?

- Crescimento económico pouco eficaz para reduzir pobreza
- Forte impacto da transição demográfica na protecção social
- Défice de participação política e cívica
- Ineficiência das políticas públicas e das reformas
- Instabilidade das regras de jogo/arbitrariedade na aplicação das regras de jogo

O que pode o IESE fazer?

- Investigação: consolidar e aprofundar a pesquisa em temáticas de grande relevância para o desenvolvimento
- Valorização da investigação: Publicar e disseminar resultados da pesquisa; intervenção social e académica; participação no debate público
- Reforço institucional: Garantir desenvolvimento e sustentabilidade institucional

O que pode o IESE atingir?

- Produzir análises e estudos que melhorem o entendimento sobre processos de desenvolvimento em Moçambique
- Aumentar o número de investigadores formados
- Divulgar, fazer circular e preservar conhecimento e informação
- Estabelecer uma ligação eficaz entre pesquisa e formação
- Criar uma instituição mais forte e mais sustentável

Qual é a mudança pretendida?

Uma sociedade intelectualmente mais avançada e politicamente consciente, mais crítica e pró-activa, mais capaz de articular o conhecimento, o pensamento, o debate e a contestação sobre as suas dinâmicas de desenvolvimento

Premissas-chave:

- O IESE consegue acesso à informação para conduzir pesquisa independente e de alta qualidade
- O IESE consegue aumentar o número de investigadores com doutoramento
- A pesquisa do IESE chega aos agentes-chave nos sectores público e privado, na academia e na sociedade civil
- O IESE consegue manter a sua reputação de qualidade e independência

Premissas-chave:

- A produção de conhecimento científico reforça a pressão (pública) para reflectir e debater
- A pesquisa do IESE é usada para induzir mudanças
- Governo receptivo à pressão pública para a mudança política

Premissas-chave:

- Liberdade de expressão e de pesquisa são garantidas
- O IESE dispõe de recursos financeiros adequados para cumprir a sua missão

5. Intervenção



5.1 Objectivos para o período 2016-2025

O *objectivo geral* da pesquisa e intervenção do IESE é produzir conhecimento científico e conduzir intervenções sociais e académicas que contribuem para a reflexão sobre opções de desenvolvimento e a formulação e implementação de políticas públicas e reformas que induzem um crescimento inclusivo, uma maior e mais eficaz participação política e uma sociedade mais justa. O IESE vai contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico sobre a realidade social, política e económica de Moçambique, no quadro da África Austral e da sua integração numa economia globalizada, e, através disso, para o debate sobre opções e políticas públicas para o desenvolvimento. A escolha dos temas tem implicações directas na promoção dos direitos sociais, económicos e políticos dos moçambicanos.

Para realizar esse propósito, o IESE definiu três objectivos estratégicos:

Objectivo 1: Consolidar e aprofundar a investigação

As grandes temáticas de pesquisa desenvolvidas pelo IESE continuam a ser actuais e permitem uma adaptação contínua às problemáticas mais relevantes de cada momento. Será uma preocupação permanente do IESE procurar desenvolver novos programas e projectos de investigação por forma a manter a relevância do seu trabalho e melhor desempenhar a sua missão. No mesmo espírito, o IESE fará uma reflexão sobre a melhor forma de organizar institucionalmente a actividade de pesquisa e aumentará a qualidade da equipa de investigadores. Desde a sua fundação, o IESE recrutou e formou a sua equipa de assistentes de investigação, garantindo que a maioria deles adquirisse formação a nível de mestrado. No entanto, para assegurar no futuro a continuidade, produtividade, qualidade e competência da investigação do IESE, será essencial que a maioria dos membros da sua equipa de pesquisa tenha concluído a formação académica ao nível do doutoramento. A pesquisa de doutoramento será feita em regime de “sanduíche” e no quadro de programas de pesquisa institucionalmente definidos.

Objectivo 2: Valorizar a pesquisa através da intervenção social e académica

O IESE é uma das instituições nacionais que mais se tem preocupado em disponibilizar ao público os resultados da sua pesquisa, mas ainda há espaço para melhorias. O IESE definirá melhor os resultados pretendidos e os grupos-alvo de cada pesquisa para melhorar a eficácia e aumentar o efeito que os resultados da pesquisa podem ter. O IESE prestará também atenção reforçada ao melhoramento permanente do seu *website* e desenvolverá a sua capacidade de uso das novas tecnologias de informação e das grandes redes sociais. Neste contexto, o IESE aperfeiçoará a sua estratégia de comunicação e os mecanismos de trabalho entre pesquisadores e a comunicação social, integrando-a nos seus planos e focando-se em mensagens derivadas da pesquisa. O IESE desenvolverá, igualmente, formas mais criativas de disseminação das suas publicações, sobretudo tendo em conta que o País não possui livrarias comerciais ou bibliotecas operativas em todo o seu território e que o acesso à Internet com banda suficiente para descarga de publicações ainda é limitado, embora esteja a ser expandido. O IESE deverá garantir, quando necessário, a tradução das suas publicações por forma a ampliar a sua utilidade e disseminação no mundo académico e no mundo do debate sobre o desenvolvimento internacional.

Além disso, o IESE manterá uma ligação sólida entre pesquisa e formação. Desde a sua criação, o IESE tem procurado desenvolver canais de transferência dos resultados da pesquisa para a formação universitária através da participação dos seus investigadores em actividades de docência nas universidades, com destaque para a Universidade Eduardo Mondlane. Essa actividade, aliada à supervisão de trabalhos de licenciatura de estudantes sobre temas relacionados com as áreas de trabalho do IESE, permitiu também a identificação e recrutamento dos jovens assistentes de investigação que hoje formam a equipa de pesquisa. A extensão da actividade de ensino e supervisão de teses para níveis de pós-graduação, tanto em Moçambique como no exterior, ampliará os efeitos positivos desta ligação, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento da pesquisa do IESE, como no que concerne ao aumento da presença e influência da pesquisa do IESE no mundo académico.

Objectivo 3: Garantir o desenvolvimento e sustentabilidade institucional

O desenvolvimento e a sustentabilidade institucional do IESE assentam em três pilares: a) uma estratégia de recursos humanos centrada na contratação e na retenção de pesquisadores com alto nível de qualificação e motivação, que recebem formação permanente e são devidamente remunerados, a fim de evitar instabilidade de pessoal e garantir padrões elevados de pesquisa; b) diversificação do financiamento, combinando o mecanismo de fundo comum com financiamento por projecto e apoio financeiro de fundações de pesquisa; c) a construção de um “Campus IESE”, que dotará o IESE de infra-estruturas e equipamento próprios, reduzindo os elevados custos do arrendamento e da utilização de hotéis para seminários e conferências. Para cada um dos três pilares, será concebido e implementado um plano específico no decurso da nova estratégia.

A construção do *Campus* IESE assegurará infra-estruturas e equipamentos adequados à realização da sua missão e pode constituir um *hub* para o desenvolvimento da capacidade de investigação independente a nível nacional. A utilização de locais de aluguer ao longo dos últimos anos revelou dois problemas principais: em primeiro lugar, a vulnerabilidade em relação a eventuais decisões de interrupção de contrato e despejo (como já aconteceu) ou face a aumentos de renda in comportáveis para o orçamento disponível; em segundo lugar, a dificuldade de encontrar locais bem adaptados ao tipo de trabalho do IESE (implicando, por exemplo, que a riqueza documental do Centro de Documentação não possa ser partilhada com outros pesquisadores e estudantes). Acresce a estes dois problemas o custo muito elevado do uso de instalações hoteleiras para a realização de seminários e conferências. Para superar estes problemas, o IESE adquiriu, em 2012, o Direito de Uso e Aproveitamento de Terra (DUAT) de um terreno com cerca de um hectare. A projectada construção do *Campus* IESE inclui locais para as instalações do IESE e, ao mesmo tempo, de outras organizações de pesquisa e advocacia que trabalham em áreas próximas, para além de um pequeno centro de conferências para uso comum. O financiamento desta construção não pode ser suportado pelo orçamen-

to corrente do IESE. Logo, a resolução do problema do financiamento desta obra é uma prioridade imediata e urgente.

Para além da edificação do *Campus* IESE, será uma prioridade da nova estratégia a definição de uma política de carreiras, formação e remunerações adequada e o melhoramento dos sistemas de planificação, administração e avaliação do pessoal. Por outro lado, as questões relativas ao processo de *fundraising* e a articulação entre o financiamento de “fundo comum” e o de projectos específicos deverão ser tratadas por forma a permitir a sustentabilidade financeira da organização.

5.2 Prioridades Temáticas do Trabalho Científico e de Divulgação

Na área de “Economia e Desenvolvimento” o trabalho de pesquisa será centrado na análise e entendimento da natureza do crescimento económico. O enfoque global continuará a ser a análise dos padrões sociais de produção, reprodução e acumulação de capital e os desafios da transição de uma economia extractiva e especulativa para um processo de industrialização de base alargada, diversificada e articulada. A base empírica desta análise deverá ser desenvolvida para aprofundar e expandir a análise das várias ligações e tensões fundamentais dentro da economia, numa perspectiva de economia política, incluindo os seus riscos de sustentabilidade e especulativos construídos dentro do sistema de acumulação. Estudos de caso serão realizados para analisar mais sistematicamente a emergência de novos grupos económicos nacionais, as suas origens, ligações e direcções de desenvolvimento. Será realizada uma revisão crítica do debate e da literatura produzida pelo IESE nesta área, bem como do debate mais global sobre questões semelhantes às da economia de Moçambique, para avaliar o progresso, as tensões e o ponto em que o pensamento e o debate se encontram, a sua contribuição paradigmática efectiva e a sua relação com debates na África Austral e no Mundo. Este processo de olhar criticamente para o que está a ser feito e para o seu enquadramento no debate global deverá alimentar a investigação futura, fornecendo um quadro paradigmático analítico, identificando lacunas e pontos

fundamentais para a nova investigação, gerando material para publicação em revistas científicas de especialidade e para formação, particularmente em pós-graduações.

Na área de “Pobreza e Protecção Social” a pesquisa incidirá em questões relativas ao impacto das dinâmicas da transição demográfica e económica na configuração, tendências e perspectivas da protecção social, com particular enfoque em Moçambique e na região. Pretende-se desenvolver uma abordagem analítica, crítica e actualizada dos processos demográficos e económicos para o entendimento da configuração, tendências e perspectivas de desenvolvimento da protecção social. O programa de pesquisa incluirá: a) a preparação de uma proposta de política colaborativa ampla (incluindo o Governo, mas não só) com enfoque na justificação teórica, fundamentação da proposta financeira e operacional de uma pensão universal para idosos; b) a continuidade da investigação visando explorar o potencial para expandir e diversificar o sistema financeiro, contribuindo para o

A relevância do IESE e do seu trabalho depende da relação entre o trabalho científico e a intervenção social

alargamento das oportunidades de protecção social; c) a análise do comportamento da poupança em Moçambique, enquadrado no contexto demográfico, macroeconómico e político nacional e internacional; d) a avaliação dos custos e benefícios dos direitos de propriedade dos cidadãos, num contexto de monopólio estatal formal da terra e dos recursos naturais e crescente informalização da apropriação por cidadãos e grupos específicos de interesses económicos. Pretende-se ainda com este programa contribuir para a criação de capacidades analíticas e operacionais de abordar a problemática da protecção social em conformidade com o estado de desenvolvimento do País.

Na área de “Cidadania e Governação” será dada atenção especial às dinâmicas político-eleitorais e do processo da construção do Estado em Moçambique, com enfoque no processo da descentralização e nas suas múltiplas dimensões, nomeadamente política, administrativa e fiscal. O programa de investigação ali-

mentará e aprofundará, por um lado, o debate sobre o processo da descentralização, cidadania e políticas sectoriais no contexto da prestação de serviços públicos e, por outro, produzirá subsídios para apoiar a acção das autoridades municipais, do governo e das organizações da sociedade civil que trabalham no âmbito da advocacia neste campo. O programa incluirá o desenvolvimento de um instrumento de avaliação periódica do desempenho da governação municipal (barómetro municipal), o estudo das dinâmicas da descentralização a nível provincial, bem como do impacto das reformas de descentralização sobre os serviços públicos básicos, nomeadamente: saúde, educação, água e saneamento. O programa pretende, para além disso, contribuir para o desenvolvimento de capacidades em organizações da sociedade civil e autoridades municipais em matérias de governação local.

Nas três áreas acima mencionadas, dar-se-á atenção às dimensões de género e juventude sempre que possível e adequado do ponto de vista científico.

O estudo da temática das *economias emergentes na sua relação com Moçambique* foi iniciado no contexto da área de investigação “Cidadania e Governação”, mas, dada a relevância deste assunto, deverá ser desenvolvida uma proposta para constituir uma área de investigação específica e estudadas as modalidades de articulação com o trabalho noutras áreas.

5.3 Cadeia de resultados

Impacto

O conhecimento científico produzido pelo IESE e as intervenções sociais e acadêmicas do IESE contribuem para a reflexão sobre a construção de paradigmas e abordagens críticas da natureza dos processos e sistemas socioeconômicos e políticos e para as opções de desenvolvimento, assim como fornecem bases alternativas para políticas e intervenções sociais e públicas.

Objectivo 1: Consolidar e aprofundar a investigação

Produtos

Pesquisas conduzidas nos quatro temas prioritários
Estudos publicados
Investigadores formados
Metodologias e instrumentos de pesquisa

Possíveis efeitos

Melhor entendimento no domínio público sobre temas investigados
Temas investigados aumentam em prioridade na agenda do debate público
Evidência da pesquisa influencia a formulação/execução de políticas
Melhor capacidade de investigação

Objectivo 2: Valorizar a pesquisa através da intervenção social e académica

Produtos

Participações/intervenções no debate público
Participações em eventos académicos
Comunicações de resultados (orais, escritos)
Solicitações externas ao IESE

Possíveis efeitos

Melhor entendimento no domínio público sobre temas investigados
Intervenções influenciam o processo de formulação/revisão de políticas (ex.: mais consultas, mais inclusão)
Acção de outros agentes inspirada pelo trabalho do IESE

Objectivo 3: Garantir o desenvolvimento e sustentabilidade institucional

Produtos

Campus construído
Financiamento adequado garantido

Possíveis efeitos

Sustentabilidade do IESE garantida
Reputação como organização de referência reforçada

6. Monitoria, avaliação e aprendizagem



A *monitoria* acontecerá a três níveis:

(i) Monitoria do **contexto** nacional e internacional e das suas implicações no trabalho do IESE. Isso será feito através da própria pesquisa e através de reuniões colectivas regulares do pessoal, em que se discutem as mudanças nos contextos.

(ii) **Desempenho institucional**. Efectuar-se-á anualmente uma avaliação individual do desempenho dos pesquisadores e do pessoal de apoio, a fim de optimizar a eficiência e a utilização dos recursos. O desempenho colectivo será monitorado através de relatórios sobre o plano operacional anual e o quadro lógico.

(iii) **Resultados e impacto** do IESE. Será introduzido um novo sistema em 2016 que facilitará a identificação e a comunicação dos resultados. Apresenta-se em anexo um esboço deste sistema.

Uma *avaliação* será realizada em 2018 (avaliar 10 anos do IESE) e depois, de cinco em cinco anos. A avaliação deverá analisar a contínua relevância do IESE bem como a sua eficácia, eficiência, impacto e mais-valia. A avaliação será realizada por uma entidade independente externa.

O IESE organizará eventos de *aprendizagem* interna anuais com toda a equipa para analisar o seu funcionamento e desempenho. A previsibilidade do contexto político, económico e social não é elevada em Moçambique, mas também há mudanças notáveis no seio dos actuais e potenciais parceiros financeiros do IESE. O IESE tem uma visão clara, mas necessitará de verificar regularmente se está no caminho certo para realizar a sua visão. Isto deverá ser feito não só através da verificação de “se” algo foi feito, mas também questionando o “porquê” de certas intervenções produzirem melhores/maiores efeitos que outras.

7. Principais riscos e desafios



Apesar do assinalável desenvolvimento e reputação já conquistados, o IESE, dada a sua natureza, confronta-se com um conjunto de desafios ou riscos (ver também matriz de risco no anexo II), nomeadamente:

1) *A relação entre trabalho científico e intervenção social.* A relevância do IESE e do seu trabalho depende desta ligação. O IESE tem que começar a publicar mais nas revistas de especialidade, pois isso é fundamental para o desenvolvimento científico dos seus investigadores e para a expansão das suas redes de colaboração científica, bem como para marcar uma maior presença do trabalho do IESE no debate contemporâneo da economia política do desenvolvimento em África. Todavia, o IESE tem, ao mesmo tempo, que manter e expandir a sua presença no debate público nacional. Embora a equipa de investigadores do IESE tenha um enorme potencial, já parcialmente provado, ainda é muito jovem e a maioria dos investigadores ainda não tem doutoramento, o que aumenta as tensões entre trabalho científico e de intervenção social e o peso sobre os investigadores mais seniores. Para enfrentar esta situação, as questões centrais que a anterior estratégia identificou continuam a ser pertinentes: a) a escolha de focos de trabalho relevantes, inovadores e capazes de fazer diferença no debate público, mas também com valor científico e intelectual; b) o aperfeiçoamento do rigor analítico para melhorar a qualidade da contribuição do IESE para o debate; c) o acesso a informação relevante, atempada, sistemática e com adequados níveis de desagregação; d) a expansão e melhoria dos meios de comunicação utilizados e da cobertura territorial; e) uma mais eficaz articulação e colaboração entre investigadores de diferentes categorias, níveis de formação e experiências; e f) a intensificação do esforço de formação da equipa de investigadores e desenvolvimento de outros mecanismos ou redes de colaboração científica e de intervenção social.

2) *Mobilizar e manter os recursos humanos mínimos* nas principais áreas da sua acção, quer por via da melhoria da formação académica do seu quadro básico de investigadores permanentes, quer através da interacção e colaboração com redes de pesquisa e de parcerias com investigadores associados. O IESE já propor-

cionou a formação de oito mestres, tem três pesquisadores a frequentar programas de mestrado e um em vias de começar um programa de doutoramento. Seis dos onze mestres formados ou em formação são mulheres. Será necessário iniciar os programas de doutoramento, os quais representam desafios maiores e diferentes dos programas de mestrado: são mais longos, mais dispendiosos e requerem critérios mais rigorosos de selecção. Logo, requerem uma mais sistemática procura de fundos, uma mais rigorosa articulação entre a formação e as prioridades de pesquisa definidas no IESE, bem como um planeamento cuidadoso.

3) *A consolidação dos mecanismos, procedimentos e sistemas de gestão e das infra-estruturas do IESE.* Isso permitirá uma capacidade de gestão equilibrada entre os recursos humanos e os recursos financeiros mobilizados. O IESE avançou na reestruturação do sistema de direcção, separando as funções entre direcção científica e direcção de recursos, planificação e administração, processo que, a médio prazo, permitirá fortalecer o sistema de planificação, de avaliação de desempenho e de orçamentação. Este processo de mudança precisa de ser estabilizado e consolidado a todos os níveis. A Assembleia Geral da associação IESE vai ser reforçada para melhor exercer o seu papel na governação da organização, sem, no entanto, prejudicar o profissionalismo e independência intelectual do Instituto, nem retirar aos profissionais do IESE o poder de definirem as suas direcções e prioridades de trabalho.

4) *A garantia de um financiamento institucional estável e que vá para além do médio prazo.* Até aqui isto foi conseguido através de um fundo comum com baixos custos de transacção e elevada flexibilidade, previsibilidade e estabilidade, complementado por projectos individuais e pontuais. A longo prazo, a manutenção do actual financiamento implicará a necessidade de diversificação e aumento do número de parceiros, a inclusão de fundações e outras instituições vocacionadas para o financiamento da investigação, o eventual desenvolvimento de um *endowment fund* financiado pelos parceiros do IESE e o desenvolvimento de complementaridades com outras modalidades de financiamento, como, por exemplo, acordos de cooperação científica com outras universidades e centros de investigação. Ao mesmo tempo,

uma exploração mais rigorosa e sistemática de alternativas de *fundraising* tem sido uma necessidade sentida nos anos passados, mas que ainda não se conseguiu implementar. O IESE não pode correr o risco de o seu financiamento passar a depender principalmente de projectos e consultorias, pois isso significaria inevitavelmente a perda do seu foco e agenda em termos de prioridades de investigação e, assim, a diminuição da sua relevância social no desenvolvimento intelectual e do debate público e na capacitação de outras instituições e pesquisadores.

O IESE não tem controlo sobre estas variáveis, cabendo-lhe 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

5) Finalmente, persiste um desafio mais amplo e geral, relacionado com *o ambiente sociopolítico geral em que o IESE existe*. A evolução da situação económica, social e política do País tanto pode afectar positiva como negativamente o ambiente e as possibilidades de fazer investigação independente e promover debate público; o ambiente sociopolítico também pode influenciar as decisões e prioridades dos parceiros financeiros quer a favor quer contra a manutenção da sua parceria com o IESE. O IESE não tem controlo sobre estas variáveis, cabendo-lhe 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, lutando, assim, para ajudar a transformar positivamente o ambiente socioeconómico e político em que se insere.

8. Quadro lógico Estratégia 2025

HIERARQUIA DE OBJECTIVOS
ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO
IMPACTO (OBJECTIVO GERAL)

INDICADORES

O conhecimento científico produzido pelo IESE e as intervenções sociais e académicas do IESE contribuem para a reflexão sobre a construção de paradigmas e abordagens críticas da natureza dos processos e sistemas socioeconómicos e políticos e para as opções de desenvolvimento, assim como fornecem bases alternativas para políticas e intervenções sociais e públicas.

OBJECTIVOS

Objectivo 1:

Consolidar e aprofundar a investigação

- Publicações científicas
- Estudos do IESE são referenciados no debate sobre paradigmas e políticas públicas de desenvolvimento

Objectivo 2:

Valorizar a pesquisa através da intervenção social e académica

- Relações estabelecidas e mantidas com universidades ou outros centros de pesquisa
- Participação em eventos académicos e debates sobre o desenvolvimento de Moçambique

Objectivo 3:

Garantir o desenvolvimento e sustentabilidade institucional

- IESE funciona em instalações próprias e adequadas

FONTES/MEIOS DE VERIFICAÇÃO

- Estudos publicados
- Avaliação de outras entidades sobre o trabalho do IESE
- Consultas feitas ao IESE
- Relatórios anuais

RISCOS E PRESSUPOSTOS

- IESE escolhe focos de trabalho relevantes, inovadores e capazes de fazer diferença no debate público
- IESE garante o rigor analítico para melhorar a qualidade da contribuição do IESE para o debate
- IESE tem acesso a informação relevante atempada, sistemática e com adequados níveis de desagregação
- Isolamento político e hostilidade política para opiniões divergentes

- Acordos de colaboração com universidades e centros de pesquisa
- Número de investigadores do IESE activos na formação de investigadores
- Relatórios anuais

- IESE consegue melhorar os meios de comunicação utilizados e a cobertura territorial
- IESE é convidado para participar em debates sobre processos e temas de desenvolvimento

- Número de investigadores do IESE com PhD (base 2015)
- *Campus* do IESE
- Estratégia de sustentabilidade financeira em implementação com uma base profissionalizada

- Apoio financeiro necessário garantido a médio prazo
- Estabilidade na liderança e na qualidade dos recursos humanos
- Rigor e transparência mantidos na gestão financeira

8. Quadro lógico Estratégia 2025

RESULTADOS (PARA CADA OBJECTIVO)

Para Objectivo 1: Consolidar e aprofundar a investigação em temáticas de grande relevância para o desenvolvimento de Moçambique

Resultado 1:

Programas de investigação nas quatro temáticas prioritárias realizadas

- Análises dos padrões sociais de produção, reprodução e acumulação de capital e análises dos desafios da transição de uma economia extractiva e especulativa para um processo de industrialização de base alargada, diversificada e articulada
- Análises das dinâmicas do processo da construção do Estado em Moçambique, com enfoque no processo da descentralização e as suas múltiplas dimensões, nomeadamente política, administrativa e fiscal
- Análises das dinâmicas da transição demográfica e económica na configuração, tendências e perspectiva da protecção social
- Análises das economias emergentes na sua relação com Moçambique

Resultado 2:

Investigadores formados

- Investigadores do IESE que completam um doutoramento
- Formações em metodologias de investigação oferecidas pelo IESE

Para Objectivo 2: Valorizar a pesquisa através da intervenção social e académica

Resultado 3:

Mecanismos eficazes de partilha, difusão e conservação do conhecimento e da informação

- Indicadores do uso dos produtos do IESE (estudos descarregados; visitas ao website; cobertura nos meios de comunicação convencionais e nas redes sociais, etc.)

Resultado 4:

Relação entre pesquisa e formação consolidada

- Investigadores do IESE activos na docência em universidades nacionais e internacionais e supervisão de pós-graduação

Para Objectivo 3: Garantir o desenvolvimento e sustentabilidade institucional

Resultado 5:

Processos de governação e gestão interna reforçados

- Manual de funcionamento interno implantado
- Auditorias limpas

Resultado 6:

O *Campus* IESE construído
Governação interna reforçada

- *Campus* em funcionamento
- Manual aplicado; avaliação do pessoal em vigor e Assembleia Geral ampliada

-
- Número de artigos e relatórios publicados
 - Número de livros publicados
 - Número de “IDeIAS” publicados

-
- Número de investigadores com doutoramento

-
- Registos das impressões e do uso digital dos produtos do IESE

- Lista de investigadores leccionando nas universidades

-
- Relatórios de auditoria
 - Relatórios financeiros
 - Minutas das AGs

- Edifício construído
- Composição da Assembleia Geral
- Auditorias e avaliações

Uma metodologia para melhor compreender e medir resultados

O IESE tem tido dificuldade em medir e comunicar toda a extensão dos resultados e do impacto do seu trabalho. No passado, o enfoque era dado, de forma bastante restrita, à relação entre a investigação e as mudanças nas políticas públicas, uma área de difícil atribuição. Mas, aprendendo com a experiência, o IESE quer melhorar e alargar o processo de identificação dos resultados através de uma melhor definição (*ex ante*) do(s) «objectivo(s)» da pesquisa, do(s) grupo(s)-alvo e do resultado que a pesquisa pretende alcançar. Isso facilitará a monitoria e a elaboração de relatórios sobre o trabalho do IESE.

1. Clarificar a intenção de uma determinada pesquisa:

- A. Contribuir para o desenvolvimento de uma teoria.
- B. Contribuir para a formulação ou revisão de políticas ou reformas.
- C. Analisar a implementação de políticas e os resultados concretos.

2. Identificar grupo(s)-alvo:

- A. Academia/estudantes: investigação focada no desenvolvimento de metodologias e instrumentos de pesquisa.
- B. Público em geral: a pesquisa visa informar o público e influenciar a compreensão de um assunto.
- C. Grupo específico: a pesquisa tem como objectivo principal influenciar um grupo de especialistas, políticos, decisores ou agentes influentes.

A pesquisa pode, ao mesmo tempo, atingir vários grupos-alvo, mas a distinção é particularmente importante para a fase de disseminação. Adaptar a comunicação dos resultados da investigação aos grupos-alvo identificados tornará a disseminação mais eficaz.

3. Clarificar as categorias de resultados – produtos e efeitos:

- A. Produtos são os resultados que o IESE controla directamente. Os produtos podem ser medidos e são quantificáveis. Os principais produtos do IESE são:
 - i. Organização e realização de pesquisa;
 - ii. Publicação de artigos e livros;
 - iii. Comunicação sobre investigação na imprensa e em fóruns públicos;
 - iv. Participação em eventos académicos;
 - v. Formação de investigadores;
 - vi. Testagem e concepção de metodologias e ferramentas de pesquisa.



- B. Os efeitos são resultados indirectos que não estão sob o controlo do IESE. O IESE pode tentar influenciar a política pública, mas não controla a decisão; o IESE pode tentar alterar a compreensão de um problema através da investigação, mas isso depende também da capacidade e da vontade do público-alvo. Estes efeitos não podem ser medidos, mas devem ser entendidos com base em provas circunstanciais ou em avaliação qualitativa. Os efeitos das intervenções do IESE podem ser:
- i. Influenciar o discurso público sobre um tema de pesquisa;
 - ii. Influenciar a agenda do debate público e político;
 - iii. Influenciar o processo de elaboração de políticas;
 - iv. Influenciar o conteúdo das políticas;
 - v. Alterar o entendimento (do público relevante ou de um grupo mais específico) de um tema de pesquisa;
 - vi. Inspirar outros agentes para a investigação ou para a acção social;
 - vii. Estabelecer relações entre intervenientes no debate sobre questões de interesse comum.

A organização dos resultados desta maneira não é uma completa inovação. Isso tem já acontecido, em parte, mas não de forma sistemática e explícita. A sistematização facilitará a comunicação e a monitoria dos resultados, mas também esclarecerá o público e os financiadores do IESE sobre o que este pode eventualmente alcançar. Isto é muito mais abrangente que influenciar políticas, como tradicionalmente se pressupunha.

Esta metodologia será lançada e testada a partir de 2016 em todas as áreas de pesquisa.

II. Anexo: Matriz de risco

Risco	Peso	Impacto	Medidas de mitigação
<i>RISCOS EXTERNOS</i>			
Restrições à liberdade de expressão limitam o espaço para pesquisa independente.	Médio	Elevado	Uma ampla apreciação do trabalho do IESE constitui uma barreira contra as restrições à liberdade de expressão, já que prova o valor da liberdade de expressão para o debate público.
O acesso a dados oficiais vai-se tornando cada vez mais difícil.	Elevado	Elevado	O IESE mantém uma ampla rede de contactos dentro e fora da administração pública. O IESE utiliza a informação de forma transparente e fiável.
Reduz-se o acesso aos debates públicos e relativos a políticas.	Baixo	Médio	A qualidade e pertinência do trabalho do IESE fazem com que seja difícil ignorá-lo ou mantê-lo afastado do debate público. A participação e a presença do IESE dão mais credibilidade aos debates públicos.
<i>RISCOS INTERNOS</i>			
Não se consegue contratar e reter investigadores qualificados.	Baixo	Elevado	O IESE forma e prepara os seus próprios investigadores. O IESE garante um ambiente de trabalho atractivo e salários competitivos.
A divulgação da pesquisa é negligenciada ou torna-se inadequada.	Baixo	Elevado	O IESE faz monitoria do consumo dos seus produtos e procura constantemente maneiras de aumentar o seu alcance em quantidade e em qualidade.

II. Anexo: Matriz de risco

Risco	Peso	Impacto	Medidas de mitigação
A reputação da pesquisa independente e de qualidade vê-se desacreditada.	Baixo	Elevado	O IESE mantém mecanismos rigorosos de controlo de qualidade nas suas publicações e orienta os investigadores que fazem intervenções públicas.
A pesquisa do IESE não chega às revistas especializadas de reputação internacional.	Médio	Baixo	O IESE continua a colaborar com institutos de pesquisa e universidades de renome internacional. Aumenta o número de investigadores doutorados e mantém-se um sistema rigoroso de avaliação.
Falhas de gestão internas enfraquecem a organização.	Baixo	Elevado	Há sistemas de gestão a funcionar, que se melhoram quando necessário. É reforçada a Assembleia Geral, para solidificar os mecanismos e controlo.
A redução do financiamento põe em causa a continuidade da organização.	Elevado	Elevado	O IESE procurará diversificar de forma mais activa a sua base de financiamento. A qualidade do trabalho do IESE faz com que continue a ser um parceiro atractivo para financiamento externo. A construção de instalações adequadas reduzirá a dependência financeira.

