

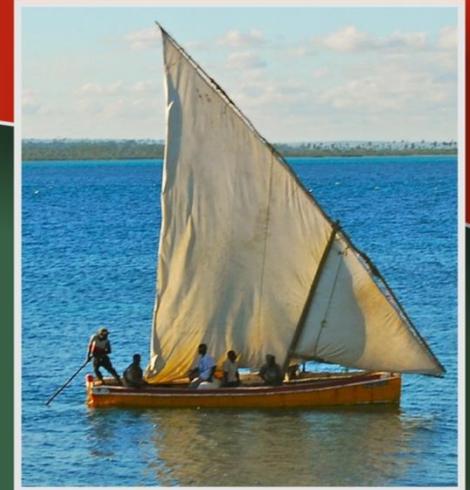
RESPONDENDO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS EM MOÇAMBIQUE



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL
INSTITUTO NACIONAL DE GESTÃO DE CALAMIDADES



Instituto Nacional de
Gestão de Calamidades



Instituto Nacional de Gestão de Calamidades (INGC)
FASE II

TEMA 7 Preparar Pessoas

Outubro 2012

TEMA 7

McKinsey & Co.
A. Mavume

Detalhe de contactos para correspondência:

Alberto Mavume

amavume@gmail.com

McKinsey & Co.

[Diogo Almeida Pinheiro@mckinsey.com](mailto:Diogo_Almeida_Pinheiro@mckinsey.com)

[Marcel Normann@mckinsey.com](mailto:Marcel_Normann@mckinsey.com)

Tel: +49 40 3612 1366

Fax: +49 40 3612 1367

Director do Projecto: Joao Tiago MM Ribeiro
Coordenadora do Projecto: Barbara van Logchem
Coordenador Científico: Antonio J Queface

Relatório a ser referenciado como:

McKinsey & Co e Mavume, A. 2012. *Respondendo as mudanças climáticas em Moçambique:*
Tema 7: Preparar pessoas. Maputo: INGC.

Report layout:

DP Solutions

Contact details: magdelvdm@gmail.com

CONTEÚDOS

SLIDE 1	5
SLIDE 2	6
SLIDE 3	7
SLIDE 4	8
SLIDE 5	9
SLIDE 6	10
SLIDE 7	11
SLIDE 8	12
SLIDE 9	13
SLIDE 10	14
SLIDE 11	15
SLIDE 12	16
SLIDE 13	17
SLIDE 14	18
SLIDE 15	19
SLIDE 16	20
SLIDE 17	21
SLIDE 18	22
SLIDE 19	23
SLIDE 20	24
SLIDE 21	25
SLIDE 22	26
SLIDE 23	27
SLIDE 24	28
SLIDE 25	29
SLIDE 26	30
SLIDE 27	31
SLIDE 28	32
SLIDE 29	33
SLIDE 30	34
SLIDE 31	35
SLIDE 32	36
SLIDE 33	37

SLIDE 34	38
SLIDE 35	39
SLIDE 36	40
SLIDE 37	41
SLIDE 38	42
SLIDE 39	43
SLIDE 40	44
SLIDE 41	45
SLIDE 42	46
SLIDE 43	47
SLIDE 44	48
SLIDE 45	49
SLIDE 46	50
SLIDE 47	51
SLIDE 48	52
SLIDE 49	53
SLIDE 50	54
SLIDE 51	55
SLIDE 52	56
SLIDE 53	57
SLIDE 54	58
SLIDE 55	59
SLIDE 56	60
SLIDE 57	61
SLIDE 58	62
SLIDE 59	63
SLIDE 60	64
SLIDE 61	65
SLIDE 62	66
SLIDE 63	67
SLIDE 64	68
SLIDE 65	69
SLIDE 66	70
SLIDE 67	71
SLIDE 68	72
SLIDE 69	73
SLIDE 70	74
SLIDE 71	75
SLIDE 72	76
SLIDE 73	77
SLIDE 74	78
SLIDE 75	79
SLIDE 76	80
SLIDE 77	81



SLIDE 78	82
SLIDE 79	83
SLIDE 80	84
SLIDE 81	85
SLIDE 82	86
SLIDE 83	87
SLIDE 84	88
SLIDE 85	89
SLIDE 86	90
SLIDE 87	91
SLIDE 88	92
SLIDE 89	93
SLIDE 90	94
SLIDE 91	95
SLIDE 92	96
SLIDE 93	97
SLIDE 94	98
SLIDE 95	99
SLIDE 96	100



INGC Fase II – “Preparar Pessoas”



Relatório Final
Agosto de 2011

SLIDE 2

LIS-NGB001-20110805-HSDP

Estrutura do documento

Sumário executivo

Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência, Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes de melhores práticas

Detalhes do inquérito

Detalhes dos *workshop* realizadas

Nota: D1, D2, D3 e D4 são os 4 produtos finais indicados nos termos de referência para o Tema 7

Contexto e Objectivos para o Centro de Conhecimento

Contexto

- Fase I do projecto de Adaptação às mudanças climáticas identificou várias áreas de vulnerabilidade para Moçambique, nomeadamente
 - Recursos naturais sobre-explorados
 - Projectos no setor energético com impactos ambientais significativos
 - Processo de urbanização em curso colocando metade da população em áreas com falta de infra-estruturas básicas
 - Aumento da severidade e frequência de desastres naturais
- Para promover a adaptação às mudanças climáticas, é fundamental preparar os agentes da sociedade moçambicana para adoptar os comportamentos adequados, a nível pessoal, empresarial, institucional e governamental
- O conhecimento existente sobre mudanças climáticas está actualmente fragmentado num conjunto alargado de instituições: MICOA, MCT, INAM, INGC, organizações de investigação sectorial, universidades nacionais e internacionais, etc.

Objectivos (TdR do INGC)

*Criação de um **Centro de Conhecimento dedicado às mudanças climáticas em Moçambique**, que vise fortalecer a capacidade dos moçambicanos em lidar com os riscos e as oportunidades apresentados pelas mudanças climáticas*

- *Fornecimento de **aconselhamento sólido e baseado em ciência** a vários grupos-alvo*
- ***Desenvolvimento de competências em Moçambique** para lidar com as mudanças climáticas e criar um grupo de moçambicanos com formação para gerir as implicações das mudanças climáticas*

*O Centro deve ser desenhado de forma a **garantir a sua viabilidade financeira sem apoio do governo ou de doadores**, enquanto, ao mesmo tempo, garante performance de alta qualidade*

SLIDE 4

LIS-NGB001-20110805-HSDP

Os produtos finais do Tema 7 estão estruturados numa pirâmide que constitui o *blueprint* para o Centro de Conhecimento

Entregáveis para Tema 7

D1 Plano de negócios do Centro de Conhecimento, incluindo Visão e Missão, estrutura física, organizacional e de gestão, modelo de ensino e investigação, orçamento detalhado para implementação

D2 Estrutura financeira após fase de preparação, assegurando que o Centro de Conhecimento se torna financeiramente autónomo

D3 Pelo menos 3 currículos desenvolvidos e 5 MoUs¹ com Centros de Excelência dentro e fora de Moçambique para cooperação em investigação e ensino de forma a incorporar melhores práticas no Centro de Conhecimento moçambicano

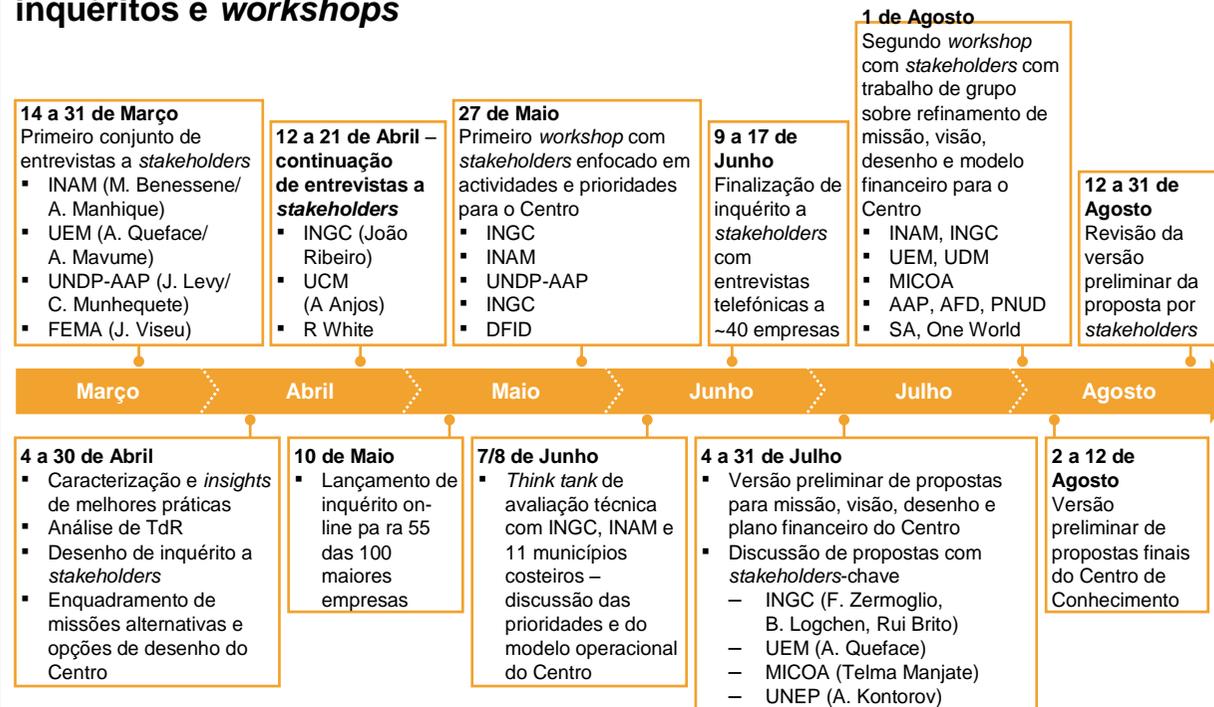
D4 Manual do Centro de Conhecimento, incluindo fase de preparação, estrutura, *roadmap* de implementação e lista de potenciais parcerias com estabelecimento e respectiva abordagem

Blueprint do Centro de Conhecimento



¹ Memorandum of Understanding, ou Memorando de Entendimento

O *blueprint* do Centro de Conhecimento foi desenvolvido alavancando as melhores práticas e extensas consultas a *stakeholders* com entrevistas, inquéritos e *workshops*



A 19 de Setembro, os elementos-chave do Centro de Conhecimento foram apresentados aos

Participantes

- CCGC
 - Primeiro-Ministro
 - Ministro do MAE
 - Ministro do MNEC
 - Ministro do MA
 - Ministro do MICOA
 - Ministro do MMAS
 - Ministro do MD
 - Ministro do MIC
 - Ministro do MI
 - Ministro do MOPH
 - Ministro do MPD
 - Ministro do MF
 - Ministro do MS
 - Ministro do MEDU
 - Ministro do MRM
 - Ministro do MCT
 - Vice-Ministro do MTC
 - Director Geral do INGC
- Presidentes de universidades-chave (UEM, UP, ISRI, ISPU, UDM, USTM, ISTEAG, ISAP, ISCISA)

Conteúdo Apresentado

- Contexto e estado do desenho do Centro de Conhecimento
- Principais vantagens e objectivos do Centro de Conhecimento
- Visão geral das dimensões-chave do Centro de Conhecimento
 - Missão e Visão propostas
 - Modelo de governação
 - Organização e modelo operacional de alto nível
 - Evolução estimada de fontes de financiamento ao longo do tempo e custos de preparação esperados
 - Actividades de curto prazo críticas fundamentais para lançar o Centro de Conhecimento

Resultado

- Objectivo de “Preparar Pessoas” considerado fundamental para atingir impacto em medidas de adaptação dado que tudo começa e acaba nas pessoas
- O Centro de Conhecimento é fundamental para atingir este objectivo, mas precisa de ser mais do que um “Centro de Investigação” e atingir impacto nas suas outras dimensões, nomeadamente na consciencialização, estabelecendo ligações estreitas com professores do ensino primário e membros que se esforçam pela alfabetização
- Estatuto legal deve respeitar regras para centros de investigação e ser gerido independentemente de potenciais “clientes” governamentais (um ministério transversal como o MPD poderia ser um bom candidato para desempenhar um papel facilitador)

Um grupo alargado de *stakeholders* esteve envolvido na definição da proposta, com 3 graus diferentes de envolvimento

	Descrição	Governo	Instituições públicas	Universidades	Organizações multilaterais e ONGs	Sector privado
Equipa de trabalho core	▪ Equipa de trabalho responsável por análise, consolidação de inputs e recomendações finais	▪ N.d.	▪ F. Zermoglio (INGC) ▪ B. Van Logchen (INGC) ▪ A. Manhique (INAM)	▪ A. Queface (UEM)	▪ C. Landeiro (UNDP-AAP)	▪ N.d.
Sonda-gem de stake-holders	▪ Grupo <i>core</i> de <i>stakeholders</i> envolvidos através de entrevistas individuais e discussões, bem como de 2 <i>workshops</i> para debater o desenho do Centro de Conhecimento	▪ T. Malanje (MICOA) ▪ C. Pereira (MICOA) ▪ M. Wimble (MICOA) ▪ F. Sambo (MICOA) ▪ G. Amurane (MICOA) ▪ R. Chadreque (MINED)	▪ J. Ribeiro (INGC) ▪ R. Brito (INGC) ▪ M. Benassene (INAM)	▪ A. Mavume (UEM) ▪ A. Narah (UEM) ▪ I. Pereira (UEM) ▪ Anjos (UEM) ▪ D. Navela (UCM) ▪ M. Carlos (UDM)	▪ C. Munhequete (UNDP-AAP) ▪ J. Levy (UNDP-AAP) ▪ P. Nteza (UNDP-AAP) ▪ R. Zacarias (DFID) ▪ A. Ferreira (AFD) ▪ A. Koutonov (UNEP-CCAU) ▪ M. Ruas (One World) ▪ A. Lemos (JA) ▪ N. Mataval (JA)	▪ J. Visco (FCMA)
Grupo alargado de stake-holders	▪ Grupo mais alargado de entidades envolvidas indirectamente através de inquéritos e <i>think tank</i> técnico	▪ Municípios – Maputo – Matola – Beira – Inhambane – Xai-Xai – Pemba – Quelimane ▪ MCT ▪ MOPH ▪ MAGR	▪ ...	▪ ...	▪ UNIFEM ▪ UNRCO ▪ UNAIDS ▪ UNFPA ▪ UNHABITAT ▪ UNICEF ▪ WFP ▪ WHO ▪ FAO	▪ 100 maiores empresas em Moçambique

Até à finalização deste relatório, ainda não tinha sido designado um Director-Geral para o Centro de Conhecimento

Características-chave de desenho para o Centro de Conhecimento moçambicano

Elementos-chave



- Preparar todos os moçambicanos para responder de forma sustentada aos riscos e oportunidades associados com a variabilidade climática, protegendo o seu país para as gerações futuras através de uma comunicação efectiva, da prestação de aconselhamento sólido e científico e do desenvolvimento de capacidades

- Tornar-se um exemplo internacional e especificamente na comunidade de língua portuguesa pelas competências no domínio da adaptação às mudanças climáticas e da abordagem prática para ter impacto na sociedade através de coordenação exemplar de investigação aplicada relacionada com mudanças climáticas, campanhas de consciencialização para mudar mentalidades, programas de educação práticos e serviços de consultoria distintivos

- Centro a ser governado por uma equipa de gestão autónoma constituída por 3 pessoas, cuja actividade é supervisionada por um Conselho de Supervisão de ~15 pessoas e apoiada por 2 conselhos consultivos (Conselho Científico e Pedagógico, Fórum de auscultação de *Stakeholders* e clientes) e por uma rede de parceiros estratégicos nacionais e internacionais
- Centro deve ser uma organização com ~10 a 13 pessoas, com duas áreas *core*: Coordenação de Investigação e Gestão de Projecto, a última responsável por todas as funções com orientação para o exterior: educação, consciencialização e consultoria
- Actividades de consciencialização e, em certa medida, de consultoria devem ser efectuadas por pessoal do centro; investigação e educação devem ser coordenadas pela gestão do Centro, mas efectuadas predominantemente por recursos externos (de instituições de investigação parceiras)

- Após fase de preparação inicial de ~6 meses (em que custos financeiros totais devem atingir até ~350.000 USD), o centro começará a gerar receitas através de ensino, comissões de consultoria, financiamento específico para projectos de investigação e pagamento governamental de comissões específicas (p.ex., consciencialização), e terá tendência para ser financeiramente autónomo dentro de algum tempo (2-3 anos após fase de preparação)
 - A implementação do Centro deverá demorar ~6 meses (Abril a Setembro de 2012), após a qual se deve apenas desenvolver capacidade suplementar dependendo da actividade
 - Cinco actividades-chave no caminho crítico: (i) decisão de avançar/não avançar; (ii) criar comités e conselhos de governação; (iii) nomear a equipa de gestão; (iv) criar o estatuto legal e enquadramento institucional; e (v) negociar parcerias estratégicas de longo prazo

Há 5 acções cruciais a curto prazo para o lançamento do Centro de Conhecimento

- 1** Decisão de avançar/não avançar com o conceito de Centro de Conhecimento (Missão, Visão, Desenho e Plano Financeiro)
- 2** Criar os principais órgãos de governo para o Centro de Conhecimento – Conselho de Supervisão, Conselho Académico e Pedagógico e Conselho Consultivo de Gestão de Clientes
- 3** Nomear a Equipa de Gestão do Centro de Conhecimento – Director-Geral, Chefe de Ciência e Chefe de Serviços
- 4** Criar o estatuto legal e enquadramento institucional para o Centro de Conhecimento
- 5** Negociar parcerias de longo prazo com parceiros nacionais e internacionais de acordo com a estrutura de MdE indicada neste relatório

SLIDE 10

LIS-NGB001-20110805-HSDP

Estrutura do documento

Sumário executivo

**Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência,
Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas**

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes de melhores práticas

Detalhes do inquérito

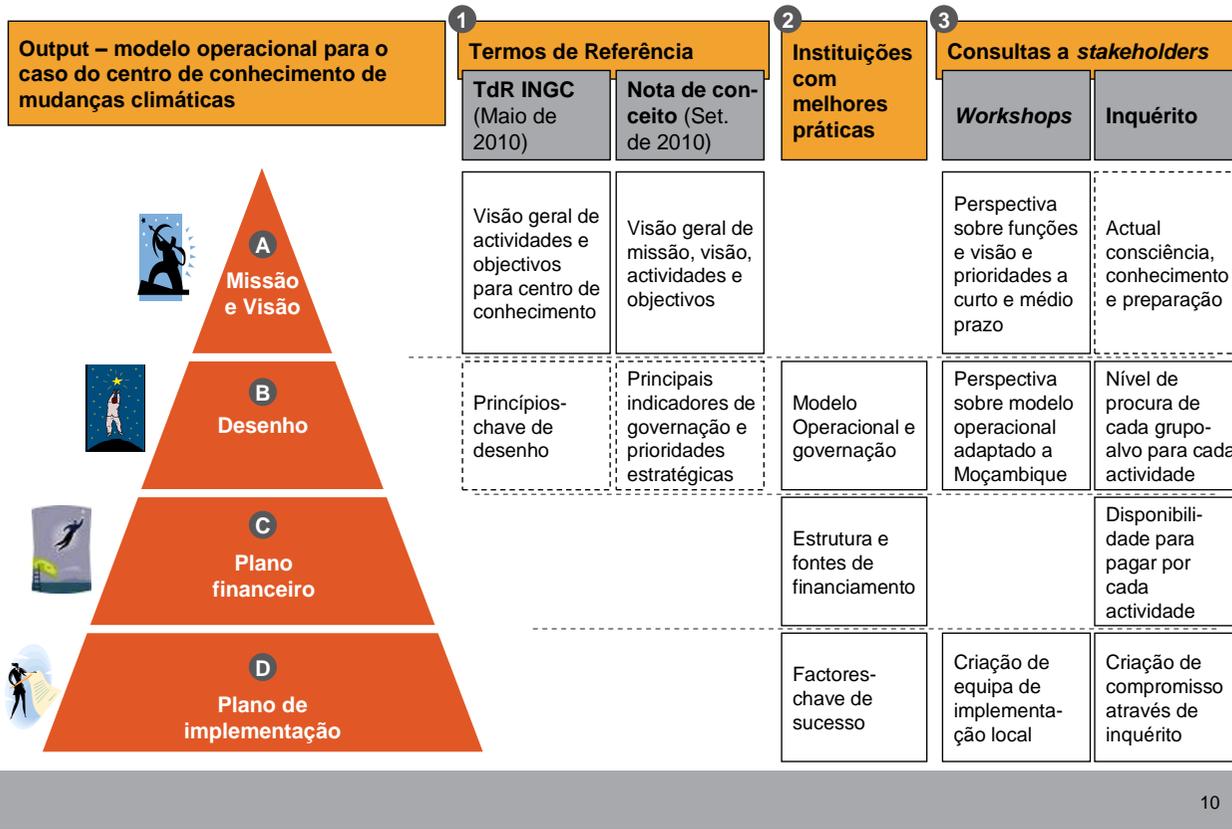
Detalhes dos *workshops* realizados

Nota: D1, D2, D3, e D4 são os 4 entregáveis indicados nos termos de referência para o Tema 7

SLIDE 11

Desenho do centro de conhecimento baseado em ampla consulta a *stakeholders* e análise de melhores práticas

LIS-NGB001-20110805-HSDP



TERMOS DE REFERÊNCIA

LIS-NGB001-20110805-HSDP

1 Os Termos de Referência indicam 4 dimensões-chave

Divulgação

- Promover consciencialização para as mudanças climáticas através de disseminação de dados sobre oportunidades, riscos, conclusões científicas e campanhas nacionais e provinciais específicas
- Manter portal web de dados sobre mudança climática

Investigação Científica

- Investigar e partilhar conhecimento sobre mudança climática através de referências
- Investigar medidas técnicas e científicas de adaptação e mitigação
- Desenvolver modelos para avaliar impacto das mudanças climáticas

Princípios de desenho

- Parceira público-privada ou modelo (financeiro) alternativo sustentável
- Abrir e iniciar desenvolvimento de capacidade até ao final de 2011
- Desenho flexível e eficiente em custo com uma componente “virtual” significativa
- Construído em torno de um núcleo de especialistas e organizações
- Serviços específicos fornecidos por uma rede de parceiros
- Relação próxima com INGC, CENOE, MCT, INAM, MICOA, MPD, entre outros

Formação

- Disponibilizar cursos de ensino superior em ciência, política e gestão de mudanças climáticas
- Dar formação de curto prazo e modelos de investigação sobre mudanças climáticas
- Criar oportunidades de intercâmbio

Serviços de Consultoria

- Fornecer aconselhamento sobre mudança climática a decisores de planeamento e investimento em áreas urbanas, rurais e locais
- Responder a informação e pedidos de aconselhamento de sectores privado e público, entidades governamentais, cientistas e ONGs

SLIDE 13

TERMOS DE REFERÊNCIA LIS-NGB001-20110805-HSDP

1 Consultas a stakeholders revelaram até aqui um forte enfoque em investigação

■ Cobertura elevada
■ Cobertura média

<p>Stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ UEM (A. Mavume) ▪ INAM (M. Benissene, A. Manhique) ▪ INGC (A. Queface) <p>Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatuto existente para o centro de conhecimento focado em investigação científica, modelação e projecção climática e formação técnica <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px;"> <p>Consciencialização</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px; background-color: #f4a460;"> <p>Investigação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover investigação científica em clima e ciência da Terra ▪ Desenvolver soluções técnicas para recolha e transmissão de dados </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px; background-color: #f4c470;"> <p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de mestrado em mudança climática e gestão de risco de catástrofes </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px; background-color: #f4c470;"> <p>Serviços de Consultoria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoria especializada em ciência climática e gestão de riscos de catástrofes </td> </tr> </table> <div style="text-align: right; margin-top: 10px; background-color: #444; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;"> <p>Actual conceito deve ser expandido para abranger enfoque nos temas dos termos de referência mais alargados</p> </div>	<p>Consciencialização</p>	<p>Investigação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover investigação científica em clima e ciência da Terra ▪ Desenvolver soluções técnicas para recolha e transmissão de dados 	<p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de mestrado em mudança climática e gestão de risco de catástrofes 	<p>Serviços de Consultoria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoria especializada em ciência climática e gestão de riscos de catástrofes
<p>Consciencialização</p>	<p>Investigação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover investigação científica em clima e ciência da Terra ▪ Desenvolver soluções técnicas para recolha e transmissão de dados 				
<p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de mestrado em mudança climática e gestão de risco de catástrofes 	<p>Serviços de Consultoria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoria especializada em ciência climática e gestão de riscos de catástrofes 				

FONTE: INAM, UEM, INGC 12

MELHORES PRÁTICAS

LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 Instituições com melhores práticas alavancam três eixos fundamentais de diferenciação

Ingrediente-chave

Descrição

Concentração de corpo docente talentoso

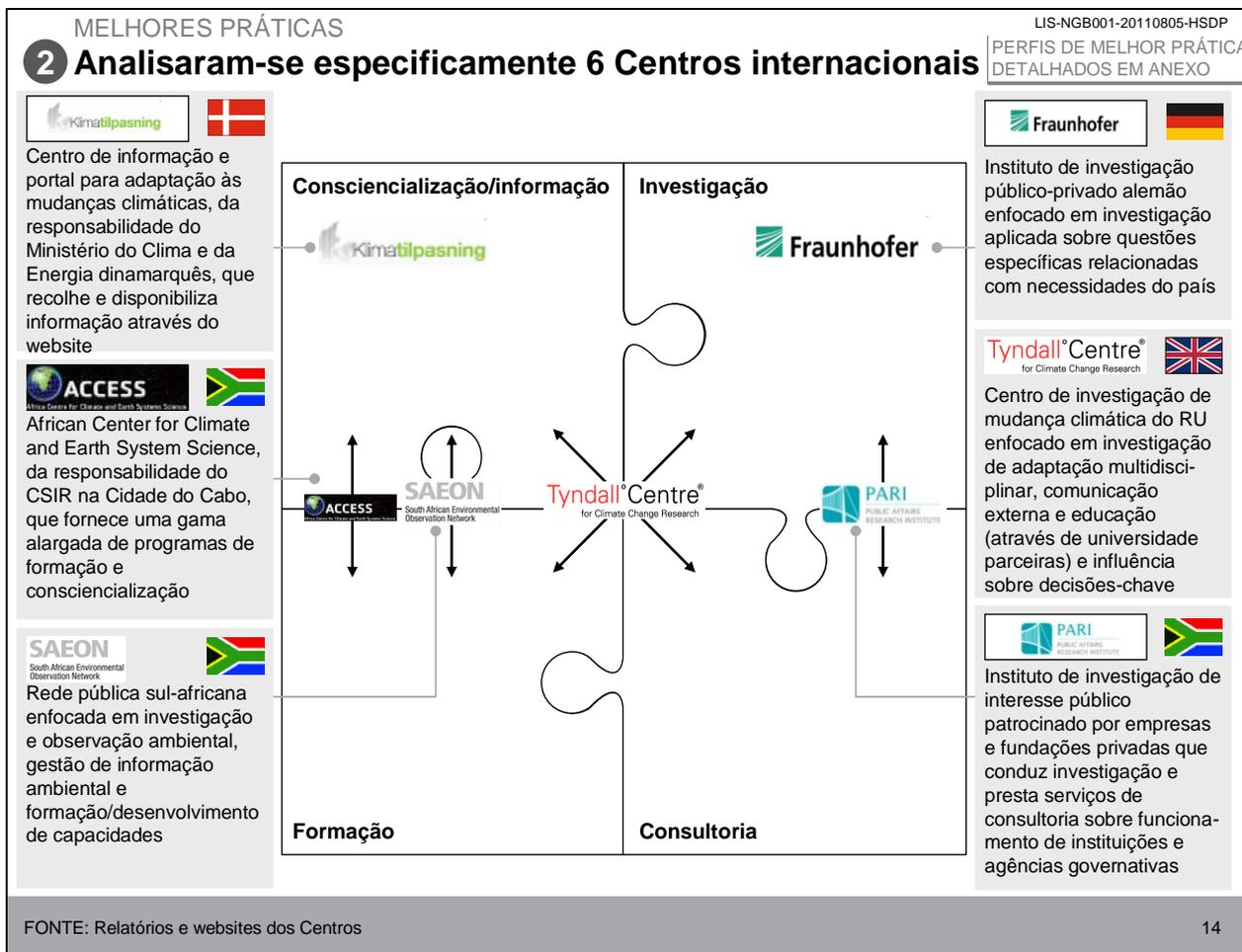
- Corpo docente talentoso no ensino e investigação são as dimensões-chave fundamentais de uma grande universidade sem as quais as outras alavancas de input são ineficazes
- Muitas das alavancas devem ser usadas para atrair corpo docente talentoso e melhorará a reputação
- O financiamento é um requisito importante para atrair o corpo docente, mas não é o único método; maior flexibilidade no ensino, laboratórios avançados e controlo acrescido sobre invenções também atraem talento

Estrutura certa de governação com liderança dotada

- Maioria das universidades de sucesso florescem sob forte liderança *top-down*
- O Presidente deve definir a estratégia para a universidade enquanto permite liberdade académica
- Políticas do governo e de grandes instituições financiadoras não devem interferir com tomada de decisão da universidade

Intangíveis (cultura, história, reputação, ambiente)

- Os intangíveis têm um papel importante na motivação de estudantes e corpo docente, melhorando satisfação e reputação
- Devem ser usados para fortalecer e acelerar resultados vindos de corpo docente talentoso e governação adequada



MELHORES PRÁTICAS LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 Estas instituições fornecem informações-chave para desenhar um Centro de Conhecimento em Moçambique Mais detalhado

Melhores práticas-chave	Exemplos
<p>Governança e organização globais</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestão independente com supervisão em comités estratégicos Escrutínio de gestão por conselho de supervisão de nível sénior e grupos/comités de aconselhamento específicos à função Organização com 2 áreas <i>core</i> + unidades administrativas, separando investigação pura de unidade de coordenação com orientação para o exterior 	
<p>Insights específicos à função</p> <p>Consciencialização</p> <ul style="list-style-type: none"> Mensagem emocional a apelar aos “bons instintos” da população-alvo, complementada com apelo a interesses próprios individuais Apelo visual claro para a informação essencial em portal web (atraindo navegadores ocasionais), abordagem segmentada para dados mais técnicos (indivíduos, negócios e municípios) Dados climáticos detalhados fornecidos on-line 	
<p>Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> Gama alargada de programas desde mestrados académicos a pequenos cursos on-line Alavancar sobre a rede de <i>alumni</i> 	
<p>Investigação</p> <ul style="list-style-type: none"> Ênfase em investigação aplicada, abordando necessidades do país com um conjunto limitado de temas específicos Investigação em adaptação <i>end-to-end</i>, em lugar de ciências climáticas genéricas 	
<p>Consultoria</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortes parcerias com “marcas” fortes na comunidade científica Envolvimento do sector privado no desenho e financiamento de investigação 	
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de aconselhamento <i>low-cost</i> com opção de vender/publicar relatórios Enfoque em criar pontes entre comunidade académica e negócios 	

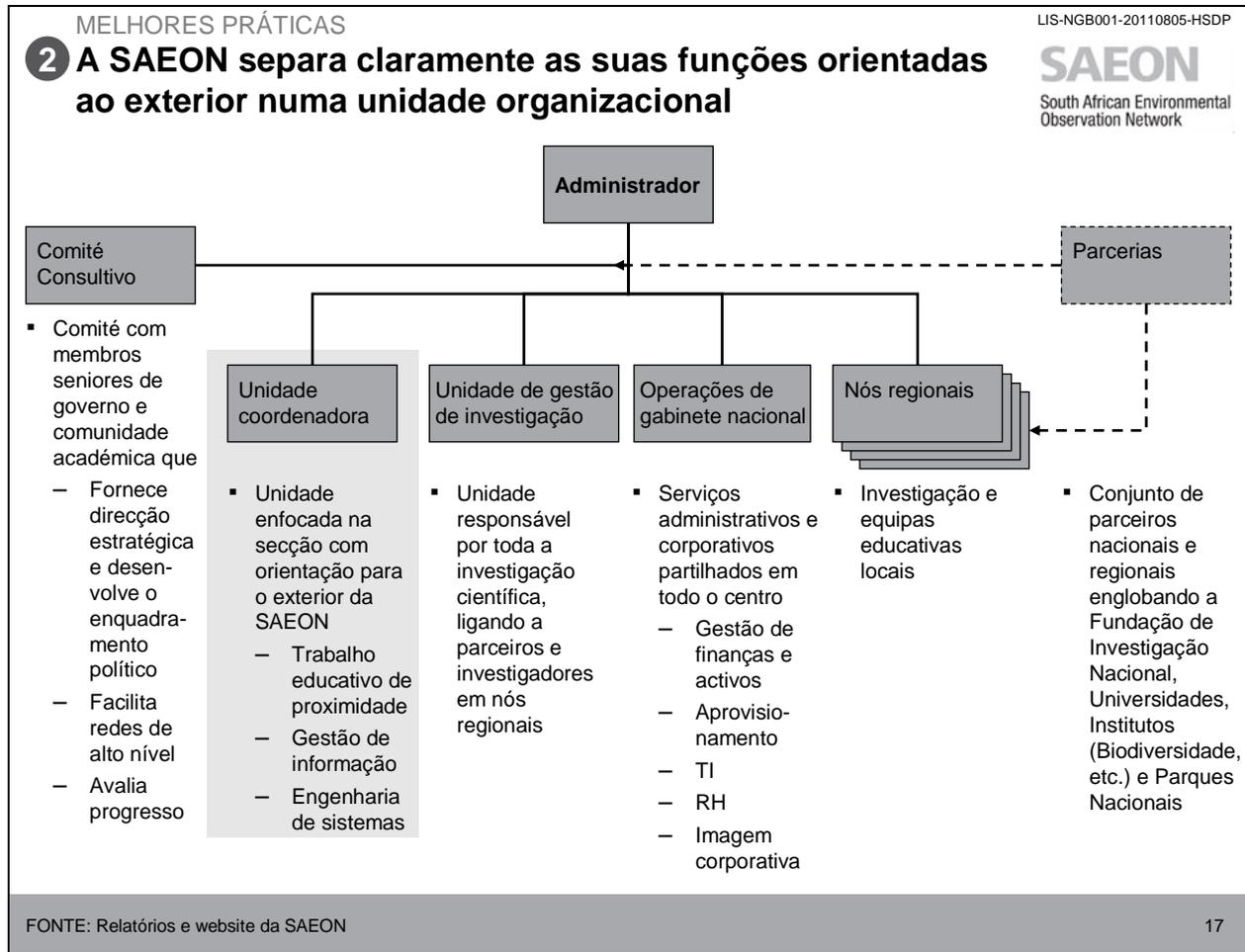
FONTE: Relatórios e websites dos Centros 15

MELHORES PRÁTICAS LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 SAEON, Tyndall e Fraunhofer têm equipas de gestão independentes, supervisionadas e apoiadas por vários conselhos

	 <small>South African Environmental Observation Network</small>	 <small>for Climate Change Research</small>	
Supervisão	<ul style="list-style-type: none"> Conselho externo, composto por figuras da comunidade académica, do sector privado e do governo; fornece orientação estratégica e avalia progresso para objectivos 	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Tyndall, composto por 22 representantes das universidades parceiras, estabelece política a médio e longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> Senado, composto por 30 figuras eminentes dos mundos da ciência, negócio, indústria e governo, nomeia membros do Conselho Executivo
Gestão executiva	<ul style="list-style-type: none"> Gerida por um Director Executivo e 3 directores das unidades de coordenação, investigação e operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Gerido por um Director Executivo e 3 Directores Adjuntos (para desenvolvimento estratégico e actividades internacionais) 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho Executivo, com um presidente e três vice-presidentes, que gere o negócio dia-a-dia e prepara orçamentos
Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> Conselho externo também funciona como conselho consultivo científico e académico, oferecendo orientação académica para programas educativos e orientação científica para prioridades de investigação 	<ul style="list-style-type: none"> Assembleia Tyndall, composta por trabalhadores, estudantes e representantes dos principais <i>stakeholders</i>, reúne anualmente para fornecer orientação científica e académica 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho Científico e Técnico, composto por pessoal científico dos institutos de investigação, aconselha o Conselho Executivo em áreas prioritárias
	Académica		<ul style="list-style-type: none"> N.d.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Consultores externos para marketing, <i>branding</i> e comunicação corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> N.d. 	<ul style="list-style-type: none"> N.d.
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias estratégicas com 4 universidades sul-africanas, Departamento de Ciência e Tecnologia e CSIR 	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias estratégicas com 7 universidades core no RU 	<ul style="list-style-type: none"> Cada um dos ~60 institutos Fraunhofer estabelece parcerias estratégicas com universidades e associações locais

FONTE: Websites das instituições, entrevistas com pessoal e investigadores 16



MELHORES PRÁTICAS

LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 A ACCESS usa mensagens emocionais para apelar ao público-alvo

Nós, os **gestores de um planeta mais notável**, o único que se sabe ter uma **diversidade gloriosa** de fauna e flora, tornámo-nos tão numerosos e poderosos que estamos a interferir com os processos que tornam este planeta habitável. Para ser **gestores responsáveis** da Terra, precisamos de entender como o nosso planeta funciona, temos de monitorizar as condições em contínua mudança no ar, na terra e nos oceanos, e temos de antecipar futuras mudanças climáticas. (...)



FONTE: Fonte

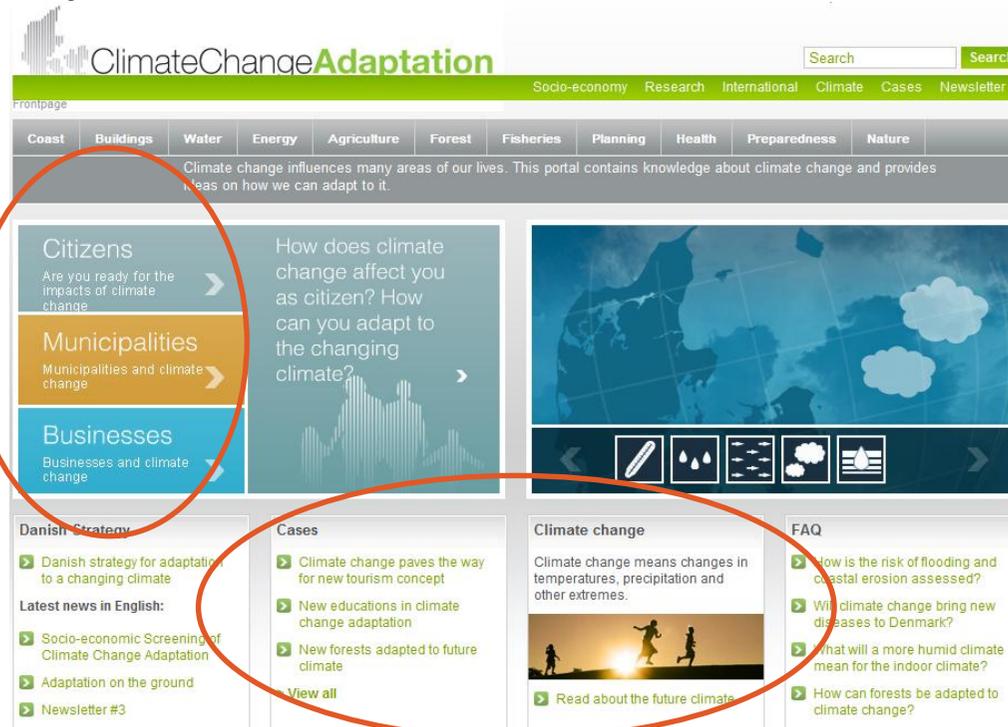
18

SLIDE 20

MELHORES PRÁTICAS

LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 Portal web da Klimatilpasning: abordagem segmentada, ligação a histórias de sucesso, apelo visual claro a dados genéricos de mudança climática



FONTE: Fonte

19

MELHORES PRÁTICAS LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 A Fraunhofer conduz investigação cooperativa orientada à prática em temas claramente identificados

The screenshot shows the Fraunhofer website interface. On the left is a vertical navigation menu with the following items: About Fraunhofer, Range of Services, Research Topics (highlighted), Adaptronics, Construction Technology, Energy, Information and Communication Technology, Medical Engineering, Environmental and Health Research, Microelectronics, Nanotechnology, Surface Technology and Photonics, Production, Traffic Engineering and Logistics, Defense and Security, Materials and Components, Fraunhofer Frontline Themes, Institutes / Research Establishments, Press / Media, Jobs / Career, Publications, Events / Trade Fairs, and Contact. Below the menu is a 'Quick Links' section with 'Commercial Customers' and 'Scientists'. The main content area features a header for 'Application-oriented research – research that can be put into practice' with a green background and a row of five images. Below this is a text block with the same title and a paragraph describing Fraunhofer's research. At the bottom of the main content is a section titled 'Collaborating with the Max Planck Society' with a paragraph and a 'more info' link. Two red circles highlight the navigation menu and the article title.

Fraunhofer

- About Fraunhofer
- Range of Services
- Research Topics**
- Adaptronics
- Construction Technology
- Energy
- Information and Communication Technology
- Medical Engineering, Environmental and Health Research
- Microelectronics
- Nanotechnology
- Surface Technology and Photonics
- Production
- Traffic Engineering and Logistics
- Defense and Security
- Materials and Components
- Fraunhofer Frontline Themes
- Institutes / Research Establishments
- Press / Media
- Jobs / Career
- Publications
- Events / Trade Fairs
- Contact

Application-oriented research – research that can be put into practice

Fraunhofer-Gesellschaft

Fraunhofer frontline themes. Tomorrow's opportunities.

Fraunhofer has analyzed current macro trends and identified fields of research that will play a particularly important role in the future in meeting challenges such as climate change, dwindling resources and preventive healthcare.

→ more info

Application-oriented research – research that can be put into practice

The Fraunhofer-Gesellschaft carries out research in hundreds of technology fields and makes the results available as patents, licenses, further training opportunities, and particularly in the form of research projects commissioned by industry. Innovation is dynamic – topics and research areas continue to adapt to market requirements and technologies.

Collaborating with the Max Planck Society

Collaborating with the Max Planck institutes helps to bridge the gap between applied and basic research. A range of interdisciplinary research projects are driving innovative developments forward.

→ more info

FONTE: Fonte 20

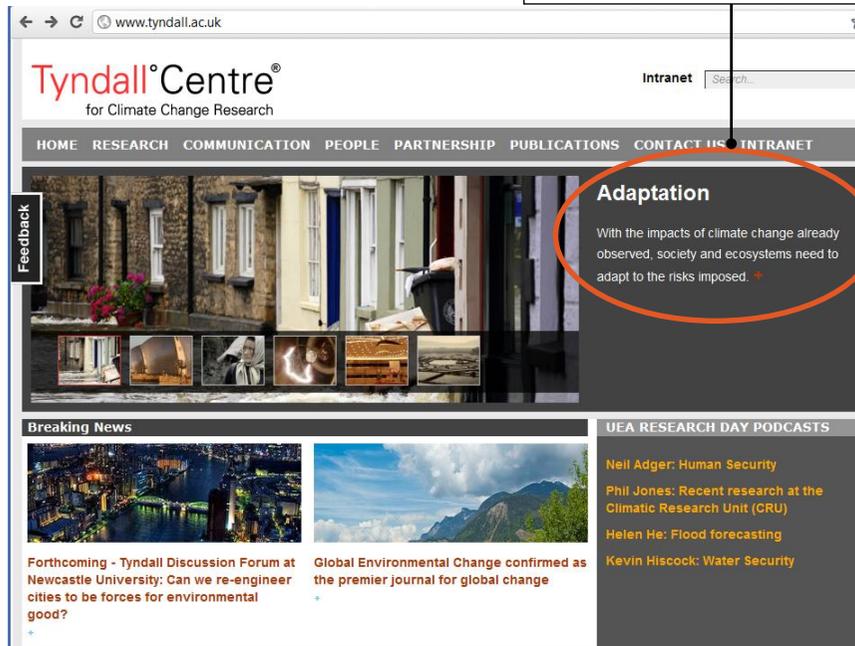
SLIDE 22

MELHORES PRÁTICAS

LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 A Tyndall enfoca toda a sua actividade em adaptação, em vez de em investigação climática teórica

Enfoque em adaptação evidente na *home page*



Objectivo

Investigar, avaliar e comunicar, a partir de uma perspectiva transdisciplinar distinta, as opções para mitigar e as necessidades para se adaptar à mudança climática, bem como para integrá-las nos contextos de desenvolvimento sustentável globais, locais e do Reino Unido

3 Workshops e entrevistas com stakeholders forneceram insights valiosos para o Centro

Insights-chave

Missão e Visão		<ul style="list-style-type: none"> Enfoque em investigação aplicada – abordando necessidades específicas de Governo, empresas e pessoas – em soluções <i>end-to-end</i> de adaptação à mudança climática em Moçambique (de desenho a financiamento e desafios de implementação), bem como futuros modelos de desenvolvimento amigos do ambiente Enfoque de curto prazo em consciência e educação, para promover tema que é relativamente novo para as pessoas e instituições de Moçambique 	
	Prioridades	Investigação	<ul style="list-style-type: none"> Ouvir cuidadosamente cada sector da sociedade para entender necessidades antes de lançar projectos de investigação Cobrir não apenas a ciência climática, mas também aspectos de implementação da adaptação (engenharia, priorização de capital económico, estudos sociológicos de barreiras devido a comportamento de pessoas)
		Consciência	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque em mensagens de mudança climática a apelar aos interesses individuais de pessoas e empresas para gerar interesse
		Educação	<ul style="list-style-type: none"> Combinar meios de comunicação, alavancando redes informais para chegar a todos os <i>stakeholders</i>
	Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> Complementar programas académicos com programas profissionais e pequenos cursos enfocados na reacção e orientados a voluntários 	
Desenho		<ul style="list-style-type: none"> Alavancar gradualmente resultados de investigação aplicada e levá-los aos potenciais beneficiários nos sectores público e privado 	
		<ul style="list-style-type: none"> Modelo de governação incluindo todos os stakeholders relevantes, mas garantindo independência de decisões executivas Papel crucial na função do Director-Geral, ligando financiamento a projectos Equipa lean, enfocando os recursos do Centro em funções de “investigação e desenvolvimento de mercado” e alavancando talento científico existente e internacional numa base projecto-a-projecto Organização flexível, para acomodar prioridades em evolução de acordo com as necessidades 	

CONSULTAS A *STAKEHOLDERS* – INQUÉRITO

LIS-NGB001-20110805-HSDP

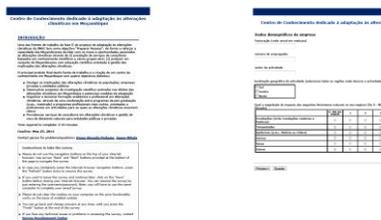
3 Inquérito a empresas de topo indica níveis reduzidos de preparação e procura por serviços de formação e consultoria

Áreas Cobertas

- Consciência sobre mudança climática e catástrofes naturais
- Impacto no negócio das catástrofes relacionadas com mudança climática
- Interesse em aprender mais sobre gestão de risco de catástrofe
- Disponibilidade para pagar por serviços do Centro de Conhecimento (educação e consultoria)

Listas de distribuição

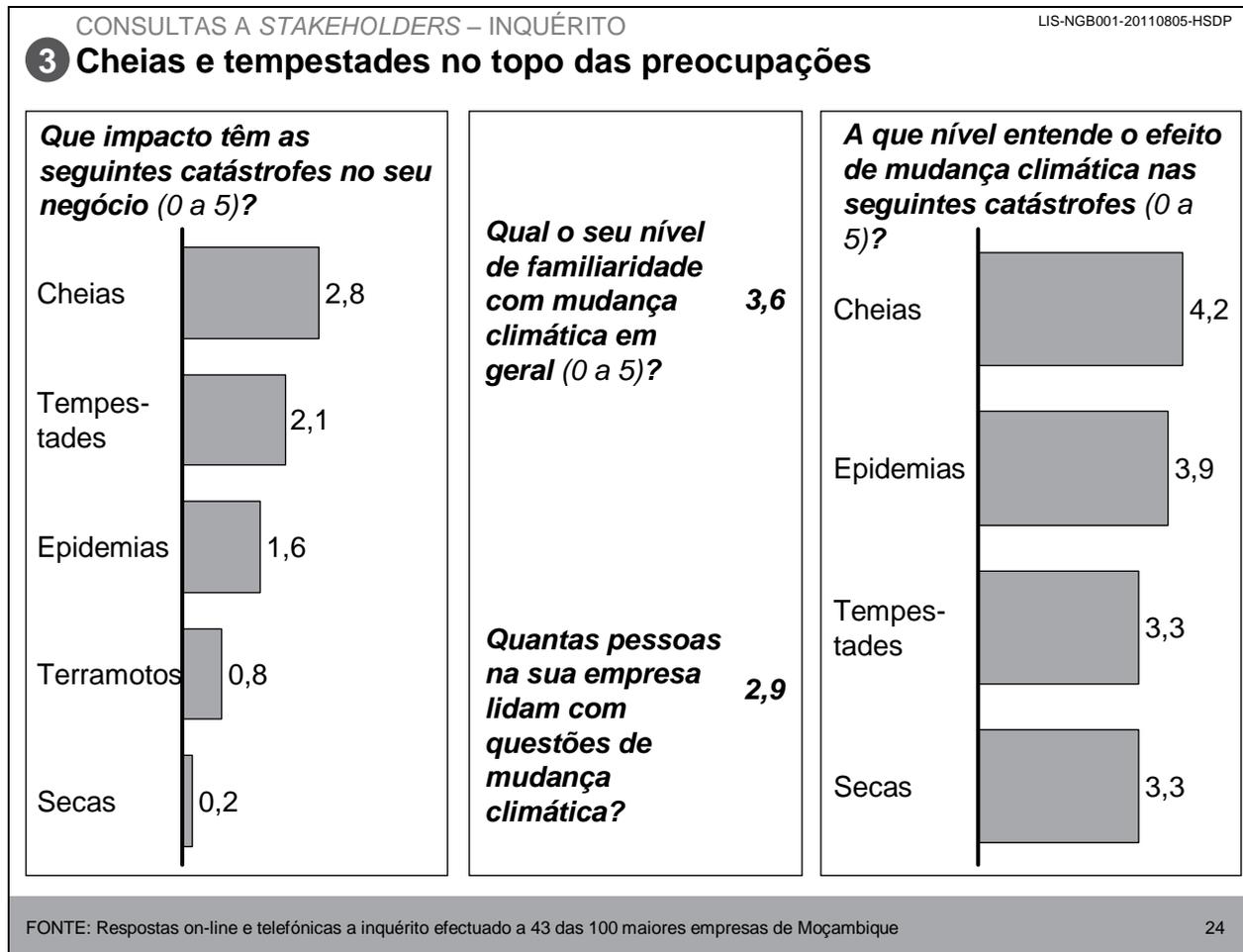
- 55 das 100 empresas de topo¹ (segundo entrevistas telefónicas para melhor entender *stakeholders* e unidades específicas dentro de cada empresa)



Estado e resultados preliminares

- 43 empresas responderam, 4 on-line, 39 através de entrevistas telefónicas
- Cheias e tempestades no topo das preocupações relacionadas com a mudança climática, com a maioria das empresas a afirmar que compreendem o efeito da mudança climática nestas áreas
- Nível de adaptação varia, com ~50% das empresas com seguro, ~30% que protegem a sua infra-estrutura, mas formação a empregados ou planos de reacção muito reduzidos
- Forte interesse na contratação de empregados especializados e inscrição em programas de formação, enfocados em implementação de medidas de adaptação e entendimento de riscos relacionados com mudança climática específicos ao negócio

¹ De acordo com um estudo recente da KPMG



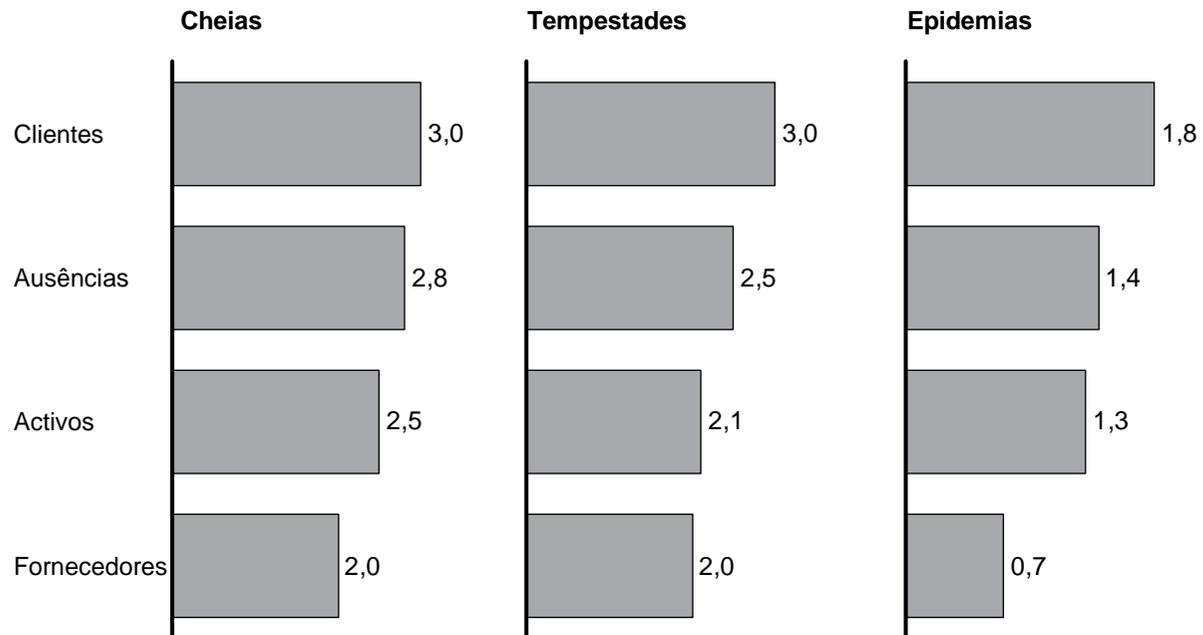
CONSULTAS A STAKEHOLDERS – INQUÉRITO

LIS-NGB001-20110805-HSDP

3 ...principalmente devido a impacto em clientes e empregados

0 a 5

Como é que a sua empresa é mais afectada por estes eventos?



FONTE: Respostas on-line e telefónicas a inquérito efectuado a 43 das 100 maiores empresas de Moçambique

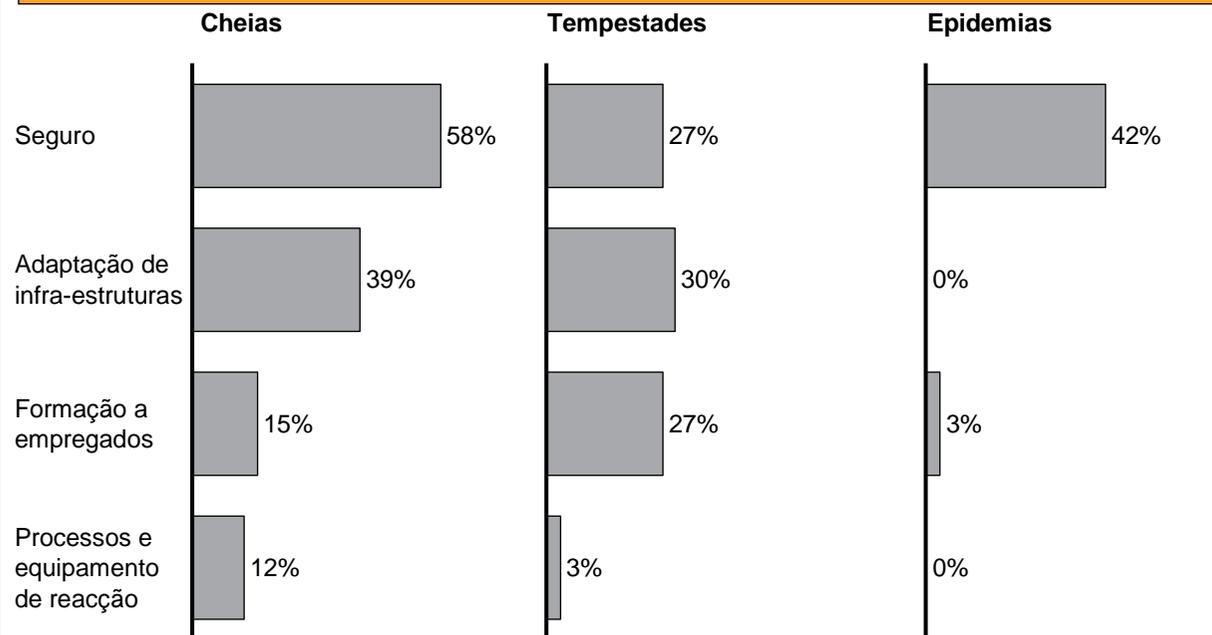
25

CONSULTAS A STAKEHOLDERS – INQUÉRITO

LIS-NGB001-20110805-HSDP

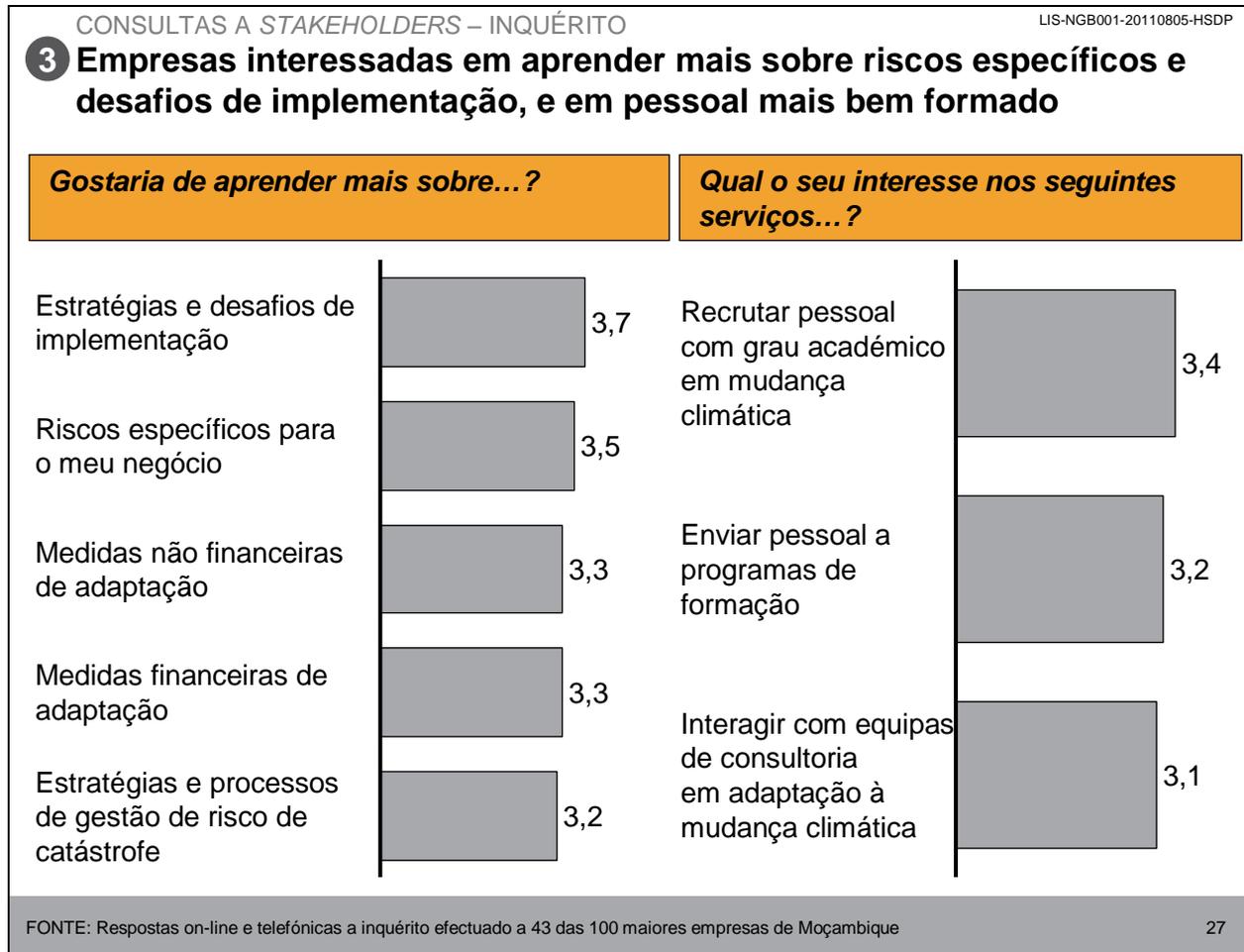
3 A maioria das empresas declara ter seguros para cheias, mas apenas uma pequena parte protege a infra-estrutura e a parte que trabalha em reacção e formação é ainda menor
% de empresas

Como está a proteger o seu negócio?



FONTE: Respostas on-line e telefónicas a inquérito efectuado a 43 das 100 maiores empresas de Moçambique

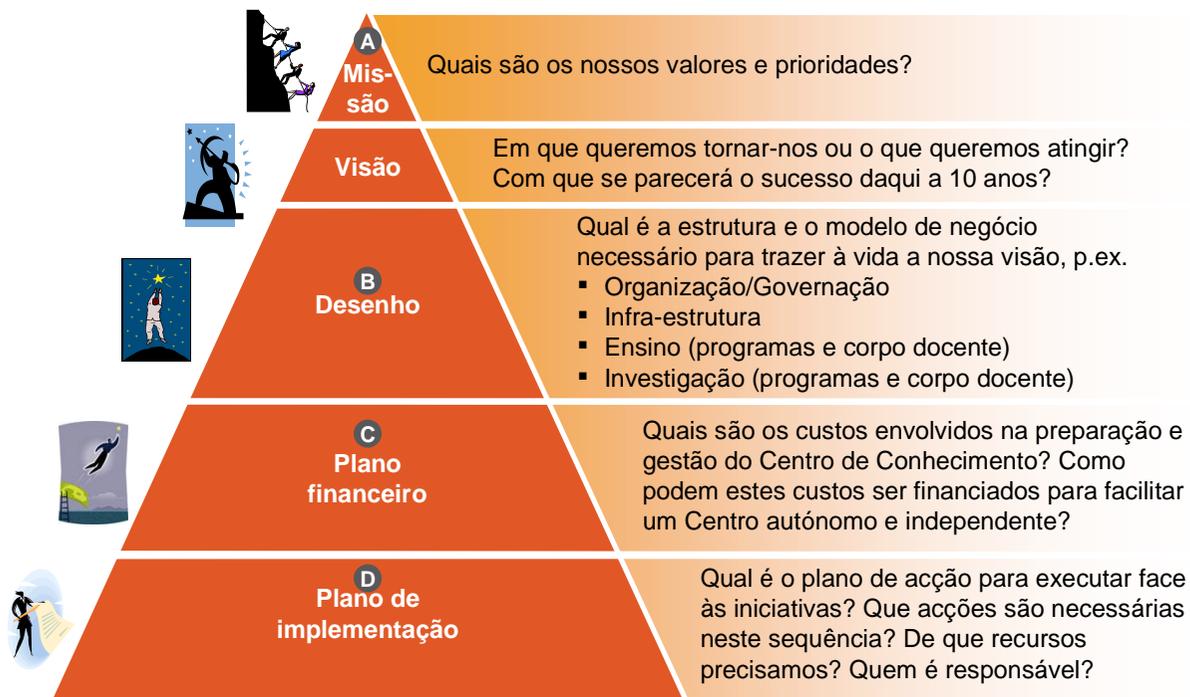
26



PREPARAR PESSOAS

LIS-NGB001-20110805-HSDP

Inputs de TdR, *stakeholders* e melhores práticas são base para definir Missão e Visão, Desenho, Plano Financeiro e Plano de Implementação



Estrutura do documento

Sumário executivo

Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência, Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes das melhores práticas

Detalhes do inquérito

Detalhes dos *workshop* realizados

Nota: D1, D2, D3, e D4 são os 4 entregáveis indicados nos termos de referência para o Tema 7

Nota preliminar

- A actual proposta preliminar foi escrita tendo em conta os Termos de Referência, várias perspectivas de accionistas e informações-chave de instituições com melhores práticas, e foi discutida entre a equipa e em *workshops* mais alargados. Não é, contudo, uma proposta final aprovada para o Centro de Conhecimento e será ainda submetida a posterior avaliação por *stakeholders* e discussão por decisores finais
- Neste capítulo, apresenta-se a missão, a visão e as prioridades para o Centro de Conhecimento com base nos inputs acima mencionados. Esperamos, no entanto, que as actuais propostas ainda venham a ser mais desenvolvidas e refinadas durante o processo de decisão e aprovação, bem como após a equipa de gestão ser designada e tomar posse sobre a implementação do Centro

Princípios-chave para desenhar a Missão e a Visão

	Missão	Visão
Deve... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser uma descrição resumida do objectivo duradouro da universidade ▪ Ser intemporal, memorável e inspirador ▪ Distinguir o Centro de instituições similares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser um estado futuro inspirador para o Centro ▪ Ser de médio a longo prazo (p.ex., 5-10 anos) ▪ Ser alicerçada na missão e nos valores ▪ Ser clara e imperiosa ▪ Representar uma escolha de liderança (p.ex., investigação vs. ensino)
Pode... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicar o que é o Centro e o que faz (ou seja, colocar uma série de perguntas do tipo “porquê” para chegar a um objectivo fundamental) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser quantitativa, qualitativa ou orientada por um exemplo ▪ Incluir exemplos específicos e analogias ▪ Explicar porque é que a visão é importante ▪ Mudar a cada 5-10 anos
Não deve... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estar contingente a condições actuais ▪ Mudar significativamente em qualquer renovação de plano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudar a cada ano
Exemplo de Universidade	<p><i>“Promover o bem-estar das pessoas deste estado e comunidade global através de criação e disseminação de conhecimento”</i></p>	<p><i>“Esta universidade estará entre as universidades verdadeiramente grandes do mundo e será a melhor universidade pública na nação. Esta universidade será reconhecida mundialmente pela qualidade e impacto da sua investigação, ensino e serviço...”</i></p>

SLIDE 33

LIS-NGB001-20110805-HSDP

A declaração de missão deve ser duradoura e inspiradora

Organização	Não duradouro, não inspirador	Duradouro e inspirador
	<ul style="list-style-type: none"> Vender adesivos e abrasivos 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Resolver problemas por resolver de forma inovadora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Fazer desenhos animados 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Fazer as pessoas felizes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir a pobreza e o sofrimento através de um conjunto integrado de apoio de emergência e programas de desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Chamar pessoas a um compromisso que muda as suas vidas para servir os pobres em nome de Cristo</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar a fome e proporcionar acesso universal a cuidados de saúde básicos nas comunidades que servimos 	<ul style="list-style-type: none"> <i>A Oxfam trabalha com outros para vencer a pobreza e o sofrimento</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e implementar estratégias inovadoras e orientadas ao sector privado para reduzir a pobreza em Nova Iorque 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Acabar com a pobreza em Nova Iorque</i>

FONTE: Harvard Business Review

32

Melhores práticas têm uma definição clara da sua missão, bem como uma visão ambiciosa e mensurável

Clara declaração de missão com prioridades específicas...

“Recolher, armazenar e avaliar dados sociais, económicos e ambientais longitudinais adequados para informar sobre investigação, política, reporte e acção relevantes.”

SAEON

“Investigar, avaliar e comunicar a partir de uma perspectiva transdisciplinar distinta as opções para mitigar e as necessidades para se adaptar à mudança climática, bem como para integrá-las em contextos de desenvolvimento sustentável globais, locais e do RU.”

Tyndall Centre®

...complementada com uma visão ambiciosa e mensurável

“Uma rede de observação da Terra sustentável, coordenada, em tempo útil e compreensiva in situ, na África do Sul, que disponibiliza dados fiáveis a longo prazo para investigação científica e informa sobre tomadas de decisão para uma sociedade de conhecimento e qualidade de vida melhorada.”

SAEON

“Ser uma fonte de investigação em mudança climática reconhecida mundialmente de alta qualidade e integrada, e exercer uma influência fundamental no desenho e capacidade de cumprimento dos objectivos estratégicos de longo prazo da política climática nacional e internacional.”

Tyndall Centre®

Este capítulo surge na sequência dos inputs analisados para definir a visão, missão e prioridades do centro

Inputs *core* para desenhar a Visão e Missão do Centro de Conhecimento

- Termos de Referência apontando para 4 componentes diferentes – consciencialização, investigação, educação e consultoria
- Discussões extensivas com accionistas para identificar prioridades do centro
 - Forte enfoque de curto prazo em consciencialização
 - Enfoque de investigação em soluções de adaptação *end-to-end*, prontas a implementar
 - Necessidade de resultados práticos sobre os interesses próprios do grupo-alvo para gerar reputação
- Exercício para definir missão em segundo *workshop* de accionistas, 1 de Agosto
- Aprendizagens de melhores práticas
 - Conjunto limitado de prioridades relevantes (Fraunhofer)
 - Mensagem emocional (ACCESS)
 - Visões ambiciosas e mensuráveis (Tyndall, SAEON)

1 Visão

- Ambição para o centro global e para cada uma das suas 4 funções
- Objectivos e indicadores de performance a atingir a médio prazo

2 Missão

- Declaração clara sobre o que é o Centro
- Inspiradora e ambiciosa, destacando a causa de raiz para o Centro

3 Actividades e prioridades

- Prioridades *core* em cada uma das 4 áreas
- “Vitórias” principais para o primeiro ano, para definir histórias de sucesso para o futuro

VISÃO

LIS-NGB001-20110805-HSDP

1 A Visão deve definir a ambição a médio prazo para o Centro nas suas 4 dimensões-chave

Ilustração da perspectiva dos *stakeholders*¹ Visão de alto nível proposta

“Centro de Excelência que fornece ao Governo dados para tomada de decisão em questões relacionadas com o clima”

“Líder em investigação, integração, aconselhamento e disseminação de conhecimento sobre mudança climática em Moçambique”

“Forte envolvimento do sector privado”

“Produz soluções prontas a implementar, abordando restrições de implementação comportamentais e financeiras”

“Investigação verdadeiramente aplicada, abordando as necessidades específicas de cada segmento-alvo”

“Cooperação estreita com grupos externos de investigação”

“Integração de conhecimento actualmente disperso sobre mudanças climáticas”

Tornar-se um exemplo internacional e especificamente na comunidade de língua portuguesa, reputado pelas competências no domínio da adaptação às mudanças climáticas e da abordagem prática para ter impacto na sociedade:

- **Coordenação de investigação aplicada relacionada com mudanças climáticas** em equipas conjuntas com centros de excelência internacionais e ensino e comunidade nacional
- **Campanhas de consciencialização que mudam mentalidades**, alterando comportamentos de indivíduos, negócios e instituições públicas, assim contribuindo para acrescida resiliência climática
- **Programas práticos de educação** que criam um conjunto de praticantes bem formados, com elevada performance a todos os níveis do domínio técnico exigido
- **Aconselhamento distintivo para empresas e agências governamentais** que influencie decisões-chave com uma abordagem pragmática que leva a melhorias materiais em resiliência
- **Impacto visível** no prosseguimento dos **objectivos estratégicos da política climática nacional**

¹ Baseada em entrevistas e *workshops* efectuados

VISÃO LIS-NGB001-20110805-HSDP

1 A Visão deve ser complementada com objectivos claros e mensuráveis

<p><i>“Agora entendo o risco de mudança climática que Moçambique enfrenta”</i></p> <p>- Membro do público geral</p>	<p>Divulgação</p> <ul style="list-style-type: none">Tornar 30% da população consciente de 3 consequências de mudança climática, em 2 anos	<p>Investigação</p> <ul style="list-style-type: none">Gerar 50 citações para artigos científicos em revistas internacionais de mudança climática, em 5 anos	<p><i>“O Centro de Conhecimento gera excelentes insights sobre mudança climática para Moçambique. Adoraria trabalhar lá”</i></p> <p>- Cientista na área das mudanças climáticas</p>
<p><i>“Sinto-me capaz de efectuar projecções de mudança climática e levar a cabo investigação”</i></p> <p>- Estudante de ensino superior</p>	<p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none">Formar ~30 novos estudantes de Mestrado em questões de mudança climática, em 5 anosFornecer a mais de 300 pessoas breves programas de formação por ano, em 5 anos	<p>Serviços de consultoria</p> <ul style="list-style-type: none">Despender mais de 30% do tempo dos investigadores em serviços de consultoriaGerar mais de 50% dos custos do centro através de consultoria, em 5 anos	<p><i>“Eles resolveram o nosso problema-chave relacionado com o clima e agora estamos prontos para implementar”</i></p> <p>- Gestor de programa de ONG de desenvolvimento</p>

36

MISSÃO

LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 A Missão do Centro deve focar no seu objectivo-chave – Preparar Pessoas – e reflectir a gama total de actividades

Declaração de missão

Preparar todos os moçambicanos para responder de forma sustentada aos riscos e oportunidades associados com a variabilidade climática, protegendo o seu país para as gerações futuras através de uma comunicação efectiva, da prestação de aconselhamento sólido e científico e do desenvolvimento de capacidades

Objectivos-chave para o Centro de Conhecimento

Divulgação

- Desenvolver progressivamente consciência de mudança climática e adaptação em sectores públicos e privados, bem como no público em geral

Investigação

- Tornar-se um local único para todos os dados e investigação sobre mudança climática em Moçambique analisando e clarificando todos os dados e estudos existentes
- Promover e desenvolver investigação sobre soluções de adaptação *end-to-end*, exequíveis no contexto moçambicano, integrada dentro do programa de adaptação nacional e baseada em necessidades claras de *stakeholders*

Educação

- Desenvolver um conjunto de moçambicanos formados em adaptação à mudança climática com uma mistura de programas académicos e profissionais

Consultoria

- Influenciar decisões que promovem a adaptação do país à mudança climática em todos os sectores da sociedade

MISSÃO

LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 A declaração de Missão define elementos-chave para o centro e define a razão para desenvolver cada uma das suas funções

Objectivo de “Preparar Moçambicanos” define o enfoque geográfico e a necessidade de consciencialização e formação

Comunicação efectiva destaca a componente do Centro orientada para o exterior e para o impacto

“Preparar todos os moçambicanos para responder de forma sustentada aos riscos e oportunidades associados com a variabilidade climática, protegendo o seu país para as gerações futuras através de uma **comunicação efectiva, da prestação de aconselhamento sólido e científico e do desenvolvimento de capacidades**”

“Aconselhamento sólido e científico” reforça a necessidade de recolher e promover investigação científica baseada na necessidade, bem como influenciar decisões-chave com aconselhamento fiável

ACTIVIDADES E PRIORIDADES

LIS-NGB001-20110805-HSDP

3 O Centro deve ter objectivos claros nas várias dimensões

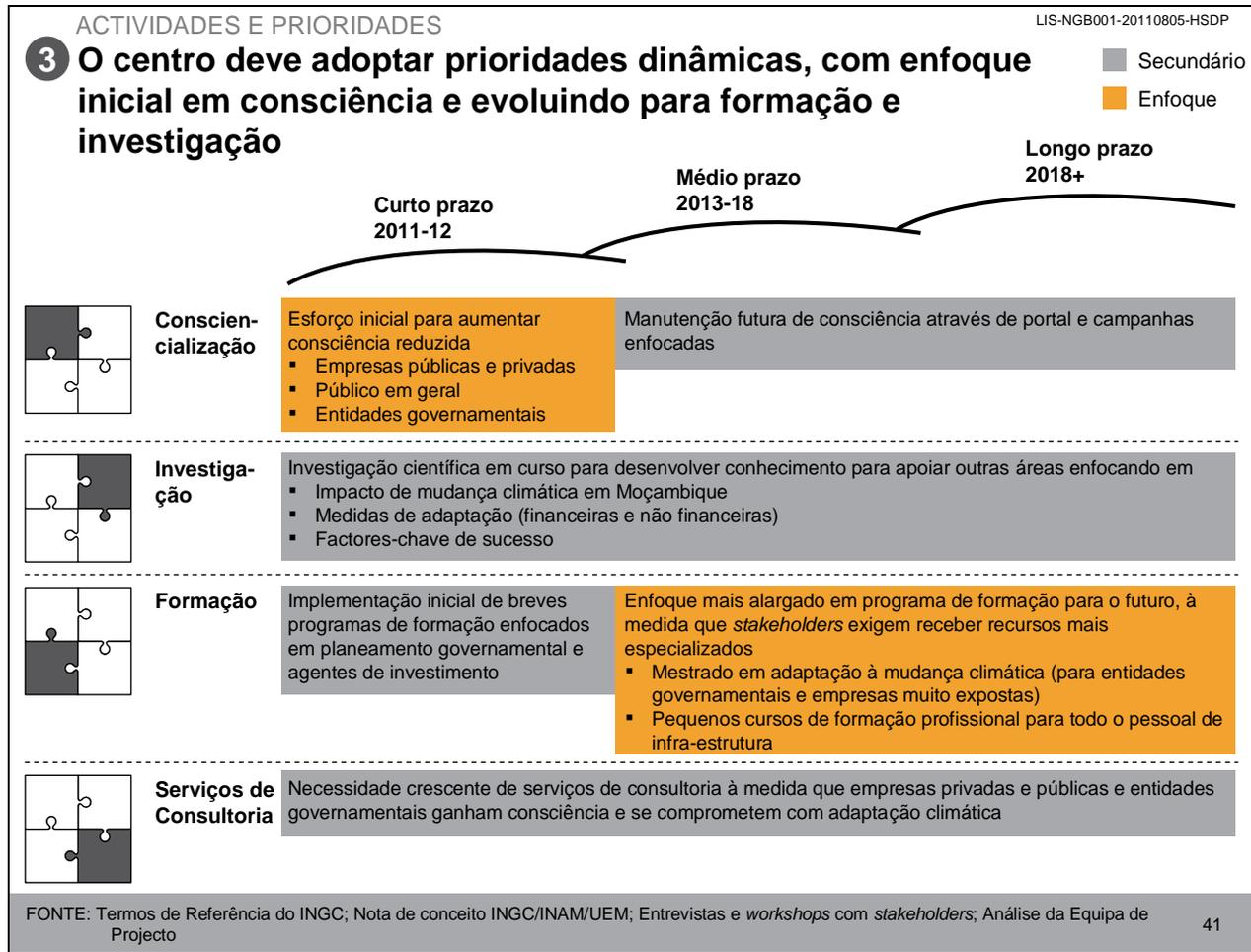
Dimensão	Objectivos do Centro de Conhecimento
Legal	<ul style="list-style-type: none"> Promover legislação e regulamentação sustentável através de aconselhamento sólido e científico a legisladores e reguladores em temas regulatórios que possam ser influenciados pelas mudanças climáticas, tais como códigos de construção, planos de desenvolvimento urbano, planos de uso do território rural e urbano e estratégias de ocupação costeira
Social	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir a desigualdade induzida pela exposição diferenciada a desastres naturais afectados pelo clima através da divulgação e educação em medidas de adaptação para todos os Moçambicanos em técnicas de protecção de activos e pessoas (p.ex., áreas de construção, técnicas de adaptação de edifícios, etc.) Desenvolver sentido de pertença através de causa de âmbito nacional divulgada numa parcela alargada da população (especialmente nos mais jovens) para criar uma força de voluntários para lidar com desastres relacionados com o clima
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir para o desenvolvimento da base científica das técnicas de adaptação em Moçambique nas disciplinas da construção, agricultura, indústria, engenharia costeira e planeamento urbano Desenvolver uma cátedra de técnicos Moçambicanos formados em adaptação às mudanças climáticas para integrar posições-chave nos sectores público e privado
Política	<ul style="list-style-type: none"> Consciencializar decisores políticos para a necessidade de mitigação das mudanças climáticas e para as vantagens da adaptação às mudanças climáticas
Física	<ul style="list-style-type: none"> Promover progressivamente uma adaptação plena dos activos públicos e privados em Moçambique às mudanças climáticas e uma protecção eficaz contra desastres naturais relacionados com o clima

ACTIVIDADES E PRIORIDADES LIS-NGB001-20110805-HSDP

3 Consultas a *stakeholders* evidenciam diferentes prioridades, sugerindo necessidade de diferenciar longo e curto prazo ● Baixa
● Elevada

	Termos de Referência	Consulta a <i>stakeholders</i>		Nível de prioridade	
		Workshops	Inquérito	Curto prazo	Longo prazo
	Consciencialização Termos de Referência incluem todas as quatro dimensões-chave na Missão do Centro de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Consulta aponta para muito reduzida consciência do público em geral e dos municípios levando a comportamentos indesejados 	<ul style="list-style-type: none"> Gestores das empresas de topo afirmam compreender as implicações da mudança climática 	●	●
	Investigação	<ul style="list-style-type: none"> <i>Stakeholders</i> da comunidade académica e de ONGs apontam a necessidade de investigação mais aplicada em desenho e implementação de soluções de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas interessadas em aprender mais sobre implementação de medidas de adaptação e riscos específicos ao negócio 	●	●
	Formação	<ul style="list-style-type: none"> Municípios reforçaram a necessidade de ter formação para pessoal de planeamento Comunidade académica empenhada em criação de programa de Mestrado 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas investem muito pouco em risco de catástrofe e formação para reacção e estão interessadas em aprender mais, bem como em recrutar Mestrados 	●	●
	Serviços de Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento geral de que a consultoria precisará de se mostrar útil a médio prazo, à medida que a investigação aplicada produz resultados práticos 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas declaram estar moderadamente interessadas em serviços de consultoria 	●	●

FONTE: Termos de Referência do INGC; Nota de conceito INGC/INAM/UEM; Entrevistas e *workshops* com *stakeholders*; Análise da Equipa de Projecto 40



ACTIVIDADES E PRIORIDADES

LIS-NGB001-20110805-HSDP

3 Esta organização deve lançar prioridades-chave de curto prazo em cada dimensão

Divulgação

- Iniciar uma campanha de vários anos a nível nacional de consciência pública, começando com as cidades mais vulneráveis, enfocando em impacto de mudança climática para pessoas, prevenção desejada e comportamento de reacção
- Reunir com 100 maiores empresas (priorizadas por tamanho e vulnerabilidade) durante o primeiro ano para levar impactos-chave de mudança climática para o sector específico da empresa
- Lançar portal on-line com mensagens simples e dados-chave relacionados com mudança climática

Investigação

- Lançar projectos multidisciplinares de investigação enfocados em soluções de adaptação *end-to-end* por sector da economia
- Ordem de abordagem a cada sector deve ser baseada em relevância e vulnerabilidade
- Pelo menos um projecto de investigação para um sector deve ser lançado no primeiro ano (escolhido entre municípios, agricultura ou energia)

Educação

- Lançar três programas profissionais no primeiro ano
 - Programa de formação para pessoal de planeamento municipal
 - Programa de formação para gestores no sector agrícola
 - Formação entre sectores sobre mudança climática em protecção de infra-estrutura costeira e urbana
- Desenhar Mestrado sobre adaptação de mudança climática durante 1º ano do centro de conhecimento

Consultoria

- A curto prazo, construir equipas de consultoria *ad hoc* em resposta a pedidos que surgem de campanha de consciencialização

ACTIVIDADES E PRIORIDADES

LIS-NGB001-20110805-HSDP

3 A longo prazo, o enfoque deverá ficar em adaptação *end-to-end*

Divulgação

▪ **Enfoque para cada segmento:**

- **Indivíduos:** Impacto e comportamentos de adaptação desejados, através de média e rede informal
- **Empresas:** Impacto e alternativas para adaptar/criar resiliência por sector, através de contacto pessoal
- **Entidades governamentais:** Impacto e implicações para modelo de desenvolvimento e planeamento

- **Portal on-line** com toda a informação

Investigação

- Temáticas de investigação baseadas em **necessidades de sectores-chave da sociedade**, identificados através de pesquisa de mercado
- Projectos desenvolvidos com princípio de **investigação aplicada**, com claros entregáveis accionáveis
- Enfoque em **medidas de adaptação *end-to-end***, desde desenho a implementação

Educação

▪ **Âmbito alargado** de alternativas de educação:

- **Pequenos cursos fornecidos localmente** sobre comportamentos para **indivíduos**
- **Pequenos cursos profissionais** para executivos de empresas (diferenciados por sector), com **opção online**
- **Programa académico estruturado** para desenvolver investigadores e especialistas

Consultoria

- **Não é enfoque primário do Centro a curto prazo;** é actividade a desenvolver à medida que a investigação produz resultados e a consciencialização cria interesse em serviços de consultoria
- Aconselhamento focado em **empresas e entidades governamentais**, com estudos a apoiar **questões-chave de adaptação à mudança climática** (p.ex., desenho de planeamento urbano, selecção de colheitas, etc.)

Estrutura do documento

Sumário executivo

Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência, Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes das melhores práticas

Detalhes do inquérito

Detalhes dos *workshops* realizados

Nota: D1, D2, D3, e D4 são os 4 entregáveis indicados nos termos de referência para o Tema 7

Nota preliminar

- A actual proposta preliminar foi escrita tendo em conta os Termos de Referência, várias perspectivas de accionistas e informações-chave de instituições com melhores práticas, e foi discutida entre a equipa e em *workshops* mais alargados. Não é, contudo, uma proposta final aprovada para o Centro de Conhecimento e será ainda submetida a posterior avaliação por *stakeholders* e discussão por decisores finais
- Neste capítulo, apresenta-se o desenho do Centro de Conhecimento – governação, organização e modelo operacional – com base nos inputs acima mencionados. Esperamos, no entanto, que as actuais propostas ainda venham a ser mais desenvolvidas e refinadas durante o processo de decisão e aprovação, e após a equipa de gestão ser designada e tomar posse sobre a implementação do Centro

Princípios-chave para desenhar a organização do Centro e processos definidos para cumprir a missão do Centro da forma mais eficiente

Objectivos-chave para o Centro de Conhecimento

Divulgação

- Desenvolver progressivamente consciência de mudança climática e adaptação em sectores públicos e privados, bem como no público em geral

Investigação

- Tornar-se um local único para todos os dados e investigação sobre mudança climática em Moçambique analisando e clarificando todos os dados e estudos existentes
- Promover e desenvolver investigação sobre soluções de adaptação *end-to-end*, exequíveis no contexto moçambicano, integrada dentro do programa de adaptação nacional e baseada em necessidades claras de *stakeholders*

Educação

- Desenvolver um conjunto de moçambicanos formados em adaptação à mudança climática com uma mistura de programas académicos e profissionais

Consultoria

- Influenciar decisões que promovem a adaptação do país à mudança climática em todos os sectores da sociedade

Como pode o Centro cumprir com estes objectivos de forma eficiente?

- Enfoque em **entender necessidades do país** de forma a modelar programas de verdadeiro valor acrescentado que resulta em **projectos autofinanciados**
- **Coordenar projectos de investigação e educação** alavancando recursos externos (nacionais e internacionais) através de redes virtuais financiando actividade numa base projecto-a-projecto
- **Construir capacidade progressivamente**, à medida que novos projectos são aprovados e financiados
- Nomear uma equipa de gestão com **antiguidade para estabelecer ligação entre governo, comunidade académica, sector privado e doadores** ao nível mais sénior

As funções do Centro devem ser enfocadas em 4 áreas operacionais fundamentais e baseadas num planeamento estratégico de vários anos

<p>1</p> <p>Decisões/ actividades estratégicas</p> <p><i>Como assegurar tomada de decisão estratégica que envolve todas as partes importantes?</i></p>	<p>Plano estratégico a 5 anos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão para os próximos 5 anos ▪ Projecções de necessidades de recursos ▪ Fontes de financiamento ▪ <i>Milestones-chave</i> 	<p>Orçamento anual</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliações de custo por área ▪ Avaliações de receitas por fonte ▪ Demonstração de resultados e plano de fluxos de caixa 	<p>Actividade anual</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectivos para principais indicadores ▪ Plano de macro-actividade para cada unidade organizacional ▪ Princípios de performance 	<p>Decisões sobre projectos grandes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise e decisões sobre projectos específicos de grande dimensão (p.ex., novos currículos, novas áreas de investigação) 	<p>1 Modelo de governo</p>				
	<p>2</p> <p>Decisões/ actividades operacionais</p> <p><i>Como assegurar que as actividades do dia-a-dia são executadas de forma eficiente, fazendo uso das redes de conhecimento nacionais e internacionais?</i></p>	<p>Funções core</p> <table border="1"> <tr> <td> <p>Conscien- cialização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar campanhas de consciencia- lização ▪ Gerir portal da Internet ▪ Validar resultados </td> <td> <p>Investigação científica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar actividades de investigação ▪ Publicar artigos científicos ▪ Codificar conhecimento </td> <td> <p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar currículos ▪ Atrair e seleccionar estudantes e formadores ▪ Desenvolver programas académicos e profissionais </td> <td> <p>Serviços de Consultoria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultivar potenciais clientes ▪ Resolver questões de clientes </td> </tr> </table>				<p>Conscien- cialização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar campanhas de consciencia- lização ▪ Gerir portal da Internet ▪ Validar resultados 	<p>Investigação científica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar actividades de investigação ▪ Publicar artigos científicos ▪ Codificar conhecimento 	<p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar currículos ▪ Atrair e seleccionar estudantes e formadores ▪ Desenvolver programas académicos e profissionais 	<p>Serviços de Consultoria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultivar potenciais clientes ▪ Resolver questões de clientes
<p>Conscien- cialização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar campanhas de consciencia- lização ▪ Gerir portal da Internet ▪ Validar resultados 	<p>Investigação científica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar actividades de investigação ▪ Publicar artigos científicos ▪ Codificar conhecimento 	<p>Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar currículos ▪ Atrair e seleccionar estudantes e formadores ▪ Desenvolver programas académicos e profissionais 	<p>Serviços de Consultoria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultivar potenciais clientes ▪ Resolver questões de clientes 						

1 A governação deve garantir uma equipa de gestão independente e envolvimento alargado de *stakeholders*

Actual situação

- **Gama alargada de instituições** com parte relevante na criação e disseminação de conhecimento sobre mudança climática
 - Ministérios (MICOA, MPD, MOPH, MCT, etc.)
 - Autoridades locais
 - Institutos Públicos (INAM, INGC, etc.)
 - Universidades (UEM, UCM, U. Ped., etc.)
 - Centros de Investigação Sectoriais (Agricultura, Energia, etc.)
- Necessidade de criar **equipa de gestão ágil** para garantir fortes resultados desde cedo
- Actual enfoque em mudança climática apenas visível em **sector público e ONGs internacionais**

Princípios de governação

- Centro de conhecimento deve ser **público** (pelo menos inicialmente), mas **independente de qualquer ministério ou instituto**
- **Funções-chave de governação** devem fornecer orientação para **decisões estratégicas**, através de várias funções
 - **Supervisão:** aprovação de propostas de gestão para decisões estratégicas
 - **Gestão Executiva:** preparação de propostas para planos estratégicos e decisão directa sobre todos os assuntos operacionais
 - **Consultoria:** pronúncia sobre decisões técnicas em cada campo (científico, pedagógico e marketing)
 - **Parceria:** alocação directa de recursos a projectos específicos do centro

MODELO DE GOVERNO LIS-NGB001-20110805-HSDP

1 O modelo de governação deve garantir participação de todas as entidades relevantes

 Função primária
 Função secundária

		Entidades						
		Ministérios (MAE, MICOA, MCT)	Institutos (INAM, INGC)	Universida- des (UEM, UCM, ...)	Sociedade Civil ¹	Sector Privado ¹	Grupos de I&D inter- nacionais	
1A	Supervisão	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização e aprovação de decisões estratégicas (orçamento anual e plano de actividade, grandes projectos) 						
1B	Gestão Executiva	<ul style="list-style-type: none"> Tomada de decisão diária e definição de recomendações sobre decisões estratégicas (para aprovação do Conselho de Supervisão) 	Gestão por equipa independente, a ser nomeada pelo Conselho de Supervisão					
1C	Científico e Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização de programas de investigação e ensino e aconselhamento sobre currículos educativos e temas de investigação 						
	Cliente e Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> Aconselhamento sobre prioridades do centro (dadas as necessidades nacionais) e estratégia para projectos de consciencialização e consultoria 						
1D	Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> Participação directa em programas de investigação e educação, incluindo programas de intercâmbio (para parceiros internacionais) 						

¹ Através de representantes nomeados

49

SLIDE 51

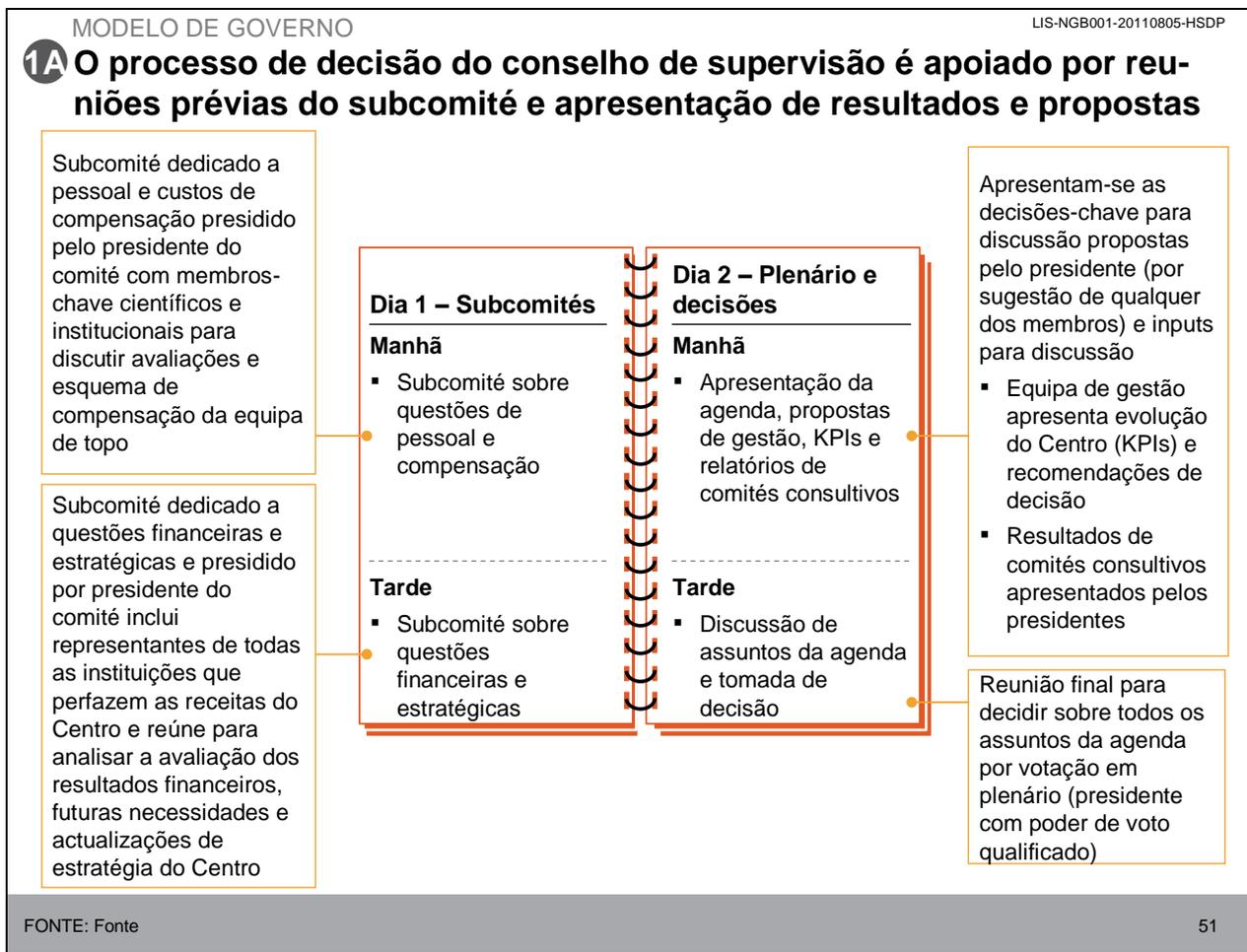
MODELO DE GOVERNO LIS-NGB001-20110805-HSDP

1A O Conselho de Supervisão deve ser o organismo core a supervisionar a actividade do Centro de Conhecimento

Composição	Decisões/acordadas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de nível sénior que reúne 2 vezes por ano para avaliar a performance do Centro de Conhecimento e dar orientação estratégica ▪ Total de ~15 participantes deve incluir <ul style="list-style-type: none"> – Ministérios <ul style="list-style-type: none"> ▫ MPD (Planeamento e Desenvolvimento) ▫ MICOA (Ambiente) ▫ MCT (Ciência e Tecnologia) ▫ MINED (Educação) ▫ MF (Finanças) ▫ MS (Saúde) – Directores-gerais de institutos públicos fundamentais <ul style="list-style-type: none"> ▫ INAM ▫ INGC – Representante sénior de Universidades maiores <ul style="list-style-type: none"> ▫ UEM ▫ UDM ▫ UCM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecer direcção estratégica à equipa de gestão do Centro ▪ Promover acesso a decisores de alto nível ▪ Aprovar propostas e actualizações para as ferramentas-chave de governação do Centro <ul style="list-style-type: none"> – Estatuto – Plano estratégico a 5 anos – Orçamento e plano de actividades anuais ▪ Decidir sobre lançamento de grandes projectos ▪ Monitorizar a performance do Centro vs. planos aprovados e publicar relatório ▪ Nomear, confirmar e/ou substituir a equipa de gestão do Centro ▪ Avaliar os 3 gestores de topo (com base em propostas de comité consultivo) e decidir compensação

O Comité de Supervisão do Centro pode ser criado apenas para este propósito ou pode ser adaptado de um comité sénior existente (p.ex., CONDES)

FONTE: Consultas a *stakeholders* 50



MODELO DE GOVERNO LIS-NGB001-20110805-HSDP

1B A equipa de gestão do Centro deve ser independente e constituída por indivíduos de elevada performance nas suas áreas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipa de gestão com 3 gestores seniores que supervisiona todas as decisões operacionais e é monitorizada pelo conselho de supervisão duas vezes por ano ▪ Gestão apoiada por conselhos consultivos para áreas funcionais específicas (Comité Científico e Pedagógico e conselho consultivo de gestão de cliente/grupo-alvo) 	Funções	 <p>Director-geral</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisionar o funcionamento de todo o Centro ▪ Gerir relacionamento com doadores e outros contribuintes ▪ Garantir robustez financeira do Centro ▪ Reportar ao Conselho de Supervisão ▪ Avaliar performance de pessoal do Centro (apoiado por outros elementos) 	 <p>Chefe de ciência</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar novos projectos de investigação com base em plano de actividade (definir objectivos, aprovar metodologia) ▪ Ligação com Director-Geral para financiar projectos de investigação ▪ Definir pessoal para projectos de investigação com coordenador de investigação ▪ Avaliar progresso de projectos de investigação 	 <p>Chefe de serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar campanhas de consciencialização e programas educativos com base em plano de actividade ▪ Liderar pessoal do Centro e recursos externos dedicados a consciencialização, educação e consultoria ▪ Desenvolver projectos consultivos com potenciais clientes ▪ Garantir qualidade de trabalho consultivo
	Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executivo moçambicano sénior com ligações à comunidade académica, doadores e adaptação à mudança climática ▪ Experiência em angariação de fundos ▪ Liderança e empenho fortes ▪ Compromisso com o sucesso do Centro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigador moçambicano sénior com perspectiva multidisciplinar ▪ Ligações com comunidade académica moçambicana e internacional a trabalhar em mudança climática ▪ Boas competências de liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissional moçambicano com background em função consultiva de nível sénior ▪ Bom conhecimento de instituições moçambicanas ▪ Formação em ciência (para ligar a temas de investigação) ▪ Liderança e empreendedorismo

FONTE: Entrevistas e workshops com *stakeholders*; melhor prática 52

MODELO DE GOVERNO LIS-NGB001-20110805-HSDP

1C Os comités consultivos apoiam a actividade e os processos de planeamento do Centro com aconselhamento técnico

Organismo	Participantes	Frequência de reunião	Actividades
Conselho Científico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chefes de áreas científicas relevantes em universidades parceiras (ciências directas, geologia, geografia, agronomia, engenharia, economia, sociologia, lei) ▪ Representantes seniores de institutos de investigação parceiros no estrangeiro ▪ Representantes seniores de institutos públicos (INAM, INGC, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma vez a cada 6 meses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecer aconselhamento sobre novos projectos de investigação (decisão de avançar/não avançar e potenciais alterações) ▪ Avaliar estado de projectos de investigação em curso ▪ Facilitar <i>networking</i> com comunidade científica internacional ▪ Conselho sobre conteúdo para novo currículo educativo ▪ Avaliação de actividades educativas ▪ Oferecer perspectiva sobre plano estratégico (5 anos e 1 ano) para análise em Conselho de Supervisão ▪ Fornecer input para avaliação de Chefe de Ciência no Conselho de Supervisão
Conselho de clientes e stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representantes seniores de institutos públicos (INAM, INGC, etc.) ▪ Representantes de sociedade civil relevante, grupos (ONGs, associações, etc.) ▪ Representantes de associações do sector privado de todos os sectores relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma vez a cada 3 meses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar e complementar avaliação regular de necessidades, consciencialização, educação e consultoria com base em investigação de mercado apresentada por Chefe de Serviços, e produzir relatório a ser usado como input em avaliação de plano estratégico ▪ Fornecer perspectiva sobre todos os novos programas de investigação, campanhas de consciencialização ou currículos educativos ▪ Avaliar projectos de consultoria para impacto ▪ Facilitar <i>networking</i> sénior com todo os sectores relevantes da sociedade

53

1 Para acelerar a implementação no curto prazo o centro deve ser iniciado no enquadramento de uma instituição existente

Necessário enquadramento institucional inicial...

- Consultas com stakeholders e melhores práticas deram indicações para desenhar o Centro de Conhecimento como instituição autónoma e independente para assegurar uma performance satisfatória nas actividades transversais a várias disciplinas e funções
- No curto prazo, no entanto, o lançamento de uma equipa autónoma pode limitar a capacidade e velocidade de implantação, sugerindo a necessidade de um enquadramento institucional adicional pelo menos na fase de preparação
- Este enquadramento institucional deve reflectir as prioridades de curto prazo para o Centro

...a definir dependendo do enfoque inicial pretendido

Intuição	Enquadramento institucional	Função favorecida
INGC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais próximo das populações ▪ Enfoque em desastres relacionados com o clima 	Divulgação pública
INAM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais próximo da comunidade e conhecimento científico ▪ Enfoque na investigação climática 	Investigação climática
MICOA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais próximo dos decisores ambientais ▪ Enfoque na mitigação e adaptação a nível nacional 	Investigação em adaptação
MST	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais próximo da rede científica nacional ▪ Enfoque na investigação 	Investigação multi-funcional
UEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais próximo de investigadores concretos e da universidade ▪ Enfoque em investigação e educação 	Educação

SLIDE 56

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 Existem 3 potenciais alternativas para a organização do Centro

“Universidade”

- Organização primária através de disciplinas científicas, para maximizar profundidade de domínio técnico
- Educação, consciencialização e consultoria efectuados por equipas de várias unidades, definidas pela gestão

“Acelerador”

- 1 unidade para coordenar investigação (principalmente desenvolvida através de recursos externos), e 1 para gerir as funções orientadas ao exterior
- Área de pessoal para executar a necessidade de que unidade de investigação partilhe recursos a pedido

“Empresa”

- Unidades enfocadas em cada segmento de cliente regendo educação, consciencialização e serviços de consultoria para esse segmento e uma unidade de investigação para fornecer inputs
- Programas são diferentes de acordo com o segmento-alvo

FONTE: Fonte Nota: Fonte em falta no slide 55

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 As 3 organizações alternativas resultam em diferentes funções e dimensão global

	“Universidade”	“Acelerador”	“Empresa”
Gestão	<p>Director-Geral: Definição de estratégia global, gestão de <i>stakeholders</i>, financiamento de operações/projecto e gestão de equipa</p> <p>Chefe de Ciência: Recrutamento e gestão de investigadores, identificação e lançamento de projectos de investigação, ligação com parceiros científicos e académicos, desenho de programa académico</p> <p>Chefe de Serviços: Liderança de investigação de mercado, definição de prioridades de investigação e consciencialização, liderança de campanhas de consciencialização, relacionamento com clientes e desenho de programa de formação profissional</p>		
Equipa operacional	<p>Para cada área científica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder de equipa, doutoramento em área científica com forte perfil académico ▪ 1-2 investigadores pós-graduados em cada área científica da equipa ▪ 1 membro com experiência profissional (consultoria ou indústria) na área científica da equipa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 responsável por alocação de recursos e coordenação com Directores ▪ 1 coordenador de projecto de investigação com fortes laços com a comunidade académica e experiência em gestão de projectos ▪ 4 a 7 membros com conhecimentos de mudança climática e experiência em: <ul style="list-style-type: none"> – Marketing e pesquisa de mercado (2-3 membros) – Gestão de programas de formação (1-2 membros) – Serviços de consultoria profissional (1-2 membros) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 coordenador de projecto de investigação com laços à comunidade académica e experiência de gestão de projectos ▪ Para cada equipa de “segmento de cliente” <ul style="list-style-type: none"> – 1 membro sénior para gerir relacionamentos com clientes (<i>background</i> profissional para empresas, <i>background</i> de ONGs para Governo e indivíduos) – 1-2 membros júnior com experiência relevante em adaptação à mudança climática
	16-20 pax	10-13 pax	11-14 pax

56

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 O modelo “Acelerador” tem um melhor encaixe com os objectivos a médio prazo do Centro

■ Melhor encaixe com missão e princípios de desenho

	“Universidade”	“Acelerador”	“Empresa”
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> + Unidades internas agregam pessoas com perfis semelhantes, facilitando especialização mais profunda (economias de competência) 	<ul style="list-style-type: none"> + Unidade separada para funções de contacto externo + Unidade de investigação flexível e escalável 	<ul style="list-style-type: none"> + Forte enfoque em necessidades de grupo “cliente”
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Limita comunicação interdisciplinar - Programas entre unidades de educação, consciencialização e consultoria podem ser logisticamente complexos de preparar 	<ul style="list-style-type: none"> - Cria necessidade de <i>trade-offs</i> na alocação de recursos entre investigação e funções orientadas ao exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Várias unidades desenvolvem actividades semelhantes (p.ex., consciencialização para empresas e Governo) - Unidade de investigação torna-se fulcral para influenciar a actividade do Centro já que fornece inputs-chave de todas as outras unidades
Aplicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização preferida de instituições que enfocam em investigação teórica, onde especialidade profunda de assuntos é chave 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo preferido para grupos orientados ao exterior que estão tecnicamente alavancados com parceiros (p.ex., SAEON) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicado para instituições orientadas ao exterior em que relações com clientes são fundamentais, com segmentos claramente distintos
	Modelo menos adequado para o Centro de Conhecimento	Melhor encaixe com missão e princípios de desenho do Centro	Potencial evolução a longo prazo com escala crescente

FONTE: Consultas a accionistas; análise de melhores práticas 57

2 Factores críticos de sucesso para o modelo de “Acelerador”

1. Boa coordenação de recursos humanos ao nível do responsável de alocação de recursos para assegurar uma alocação adequada e tempo dos recursos externos e garantir relações produtivas com colaboradores internos
2. Forte peso institucional para permitir recrutar principais recursos externos necessários (investigadores, consultores, etc.) para projectos específicos, alavancando rede abrangente de instituições nacionais (universidades, centros de investigação, ministérios, etc.)
3. Capacidades significativas de angariação de fundos interna para conseguir obter financiamento para novos projectos de divulgação ou investigação

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 **Actividades específicas do projecto podem ser efectuadas por recursos externos** NÃO EXAUSTIVO

■ Enfoque de páginas seguintes

Gestão e coordenação globais	<ul style="list-style-type: none"> Gerir equipa (interna e externa) Propor plano estratégico e orçamento a comités de governação Avaliar pessoal Estabelecer parcerias 				
Estratégia específica à função	Funções orientadas ao exterior			Investigação	Actividades estratégicas <i>core</i> do Centro de Conhecimento que devem sempre ser efectuadas por pessoal interno, com apoio de parceiros, conselhos consultivos e de supervisão
	Consciencialização	Educação	Consultoria		
Execução de projectos funcionais	<ul style="list-style-type: none"> Preparar materiais Efectuar reuniões Fornecer conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar sessões de formação e aulas Avaliar estudantes Preparar materiais 	<ul style="list-style-type: none"> Executar estudos consultivos Preparar relatórios Comunicar recomendações a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Levar a cabo projectos de investigação Consolidar dados e iniciativas de investigação existentes 	Actividades específicas ao projecto que podem ser efectuadas por pessoal interno ou por recursos externos, coordenadas pela gestão do Centro
Funções de apoio	<ul style="list-style-type: none"> Financeira RH TI Recrutamento Jurídica Imagem e comunicação ... 				Funções administrativas que devem ser feitas internamente ou subcontratadas, dependendo de custo e disponibilidade de fornecedores

FONTE: Fonte
59

SLIDE 61

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS LIS-NGB001-20110805-HSDP

2 O pessoal do Centro deve focar em consciencialização e consultoria, alavancando os parceiros nacionais e internacionais para investigação e educação

● Sim
○ Não

	Multi-disciplinar?	Disponível/existente	Modelo operacional ¹		Descrição/rationale
			Subcontratado ¹	Interno ¹	
Consciencialização					<ul style="list-style-type: none"> Conjunto específico de competências (principalmente em comunicação) e falta de disponibilidade entre <i>stakeholders</i> locais torna a consciencialização uma função-chave a ser assegurada pelo Centro, alavancando redes existentes (p.ex., INGC)
Investigação					<ul style="list-style-type: none"> Investigadores académicos e professores vêm de uma gama alargada de perfis (sendo por isso difíceis de ter internamente) e estão presentes em centros parceiros nacionais e internacionais; assim, investigação e ensino efectivos devem ser efectuados por investigadores externos coordenados pelos chefe de investigação e coordenador de investigação do Centro
Educação					
Consultoria					<ul style="list-style-type: none"> Embora multidisciplinar por natureza, pessoas com competências consultivas em adaptação <i>end-to-end</i> estão limitadas e, assim, equipas consultivas devem integrar pessoal interno especializado (consultores) com investigadores cuja área de especialização esteja directamente relacionada com o projecto de consultoria

¹ Refere-se apenas às actividades para efectuar projectos; em todos os modelos os projectos são coordenados pela gestão do Centro

60

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS		LIS-NGB001-20110805-HSDP		
2 Há três alternativas físicas para a organização				
	Localização central	“Hub and spokes”	Fragmentado	
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipa inteiramente central num espaço físico em Maputo (pode ser autónomo ou dentro das premissas de um parceiro) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escritório central para equipa de gestão, restantes equipas em localizações nas províncias em instalações de parceiros, divididas em função das funções (p.ex., equipa de divulgação no mesmo sítio) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipa dispersa em várias localizações pelo país independentemente da função, nas premissas de instituições parceiras (INGC, MICOA ou universidades) 	
Espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço de escritório para toda a equipa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 pequenos escritórios (equipa de gestão em Maputo, outras três equipas em outras cidades) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço de escritório separado para os membros da equipa 	
Requisitos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viagens frequentes a todo o país para actividades de divulgação, educação e aconselhamento ▪ Infraestrutura fixa (PCs., servidor de email e hosting website, ligação fixa de banda larga) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viagens frequentes no país ▪ Email e servidor de website fixo em Maputo ▪ Laptops com banda larga móvel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viagens menos frequentes (com cobertura geográfica mais alargada) ▪ Email e servidor de website partilhado com instituição parceira ▪ Laptops com banda larga móvel 	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Maior proximidade entre os colaboradores com curva de aprendizagem mais rápida ⊖ Pode excluir do dia-a-dia parceiros sem presença em Maputo (p.ex., Universidades) 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Proximidade intra-funções promove aprendizagem rápida 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Maior cobertura geográfica ⊖ Menores competências funcionais (colaboradores com competência geográfica vs. funcional) 	

2 No curto a médio prazo o Centro de Conhecimento pode ser inserido na UEM, desde que a estrutura da equipa promova a independência geográfica e científica

Contexto

A UEM está actualmente bem posicionada para receber e liderar o Centro de Conhecimento em termos de instalações físicas e perfil de liderança, contribuindo para uma implementação acelerada

Implicações para o Centro de Conhecimento a curto-médio prazo

- O Centro de Conhecimento pode ser gerido pela liderança da UEM e localizado nas instalações da UEM no curto a médio prazo, até que a sua viabilidade como instituição independente seja alcançada com o desenvolvimento das suas quatro funções chave
- Esta solução cria no imediato a liderança e as instalações para o centro, acelerando a sua entrada em funções e reduzindo os custos de preparação e de operação nos primeiros anos (p.ex., necessário perfil menos sénior para o Director Geral, com a liderança da UEM a providenciar as ligações institucionais e a liderança sénior)
- Para assegurar os requisitos dos Termos de Referencia e seguir as melhores práticas a nível de independência geográfica e científica, dois factores são fundamentais:
 - Enfoque imediato na contratação do Chefe de Ciência e do Chefe de Serviços independentes
 - Rápida implementação da estrutura de governo proposta para alargar as linhas de reporte do Centro

Estrutura do documento

Sumário executivo

Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência, Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes das melhores práticas

Detalhes do inquérito

Detalhes dos *workshops* realizados

Nota: D1, D2, D3, e D4 são os 4 entregáveis indicados nos termos de referência para o Tema 7

Nota preliminar

- A actual proposta preliminar foi escrita tendo em conta os Termos de Referência, várias perspectivas de accionistas e informações-chave de instituições com melhores práticas, e foi discutida entre a equipa e em *workshops* mais alargados. Não é, contudo, uma proposta final aprovada para o Centro de Conhecimento e será ainda submetida a posterior avaliação por *stakeholders* e discussão por decisores finais
- Neste capítulo, apresenta-se o planeamento financeiro do Centro de Conhecimento com base nos inputs acima mencionados. Esperamos, no entanto, que as actuais propostas ainda venham a ser mais desenvolvidas e refinadas durante o processo de decisão e aprovação, bem como após a equipa de gestão ser designada e tomar posse sobre a implementação do Centro
- Adicionalmente, este capítulo contém várias estimativas para as componentes de custo e receita do Centro, bem como a evolução das mesmas de acordo com diferentes cenários para as futuras actividades do Centro. Embora todas as estimativas tenham sido definidas tendo em conta o contexto local moçambicano, estão sujeitas a posterior avaliação e ajuste, enquanto todas as futuras previsões são naturalmente contingentes, dependendo do nível de actividade que será adoptado pelo Centro, que pode diferir do apresentado devido a posteriores decisões dos corpos de governação do Centro

Embora um investimento de preparação possa ser necessário, o centro deve tender a tornar-se uma instituição sem fins lucrativos financeiramente autónoma

Detalhado nas páginas seguintes

Princípios

- Instituição sem fins lucrativos sob a esfera pública, mas com ligações estreitas ao sector privado
- Idealmente, financeiramente autónomo, não necessitando de financiamento directo do Governo (embora possam existir receitas governamentais de serviços públicos específicos, como serviços de consciencialização ou de consultoria a instituições governamentais)

A Custos

- Custos de pessoal
- Outros custos
 - Pessoas externas contratadas para projectos/programas
 - Custos específicos a projecto (p.ex., viagens)
 - Custos administrativos gerais

B Receitas

- Donativos de organizações multilaterais e ONGs
- Sector privado para serviços e/ou associação
- Instituições públicas, taxas para serviços
- Ensino
- Donativos privados

=

Implementação

Custos de preparação do Centro

- Serviços consultivos para desenhar e implementar (p.ex., jurídico, comunicação)
- Custos de infra-estrutura
- Custos de recrutamento
- Custo interno de equipa de gestão

Custos de preparação a ser cobertos principalmente com donativos e investimentos de fundos multilaterais

Finanças correntes

Custos de actividade do Centro

- Custos fixos para operar Centro
- Custos variáveis, relacionados com projectos

Receitas correntes, que serão relacionadas directamente com projectos em curso, pagas de acordo com a natureza do projecto

LIS-NGB001-20110805-HSDP

A CUSTOS Mais detalhado **ESTIMATIVAS**

Custos são estimados com base em referências locais e melhores práticas

Valor
Milhares de USD

Tipo de custo	Descrição	Pressupostos	Preparação (Jul-Dez)	Anual Corrente
Custos directos correntes do Centro	▪ Custos com pessoal	▪ Salário para coordenador de investigação de acordo com taxa consultiva de pessoas com perfil similar ~200 USD/dia ▪ Restantes salários de acordo com estrutura de melhores práticas (ver página seguinte)	131	409
	▪ Custos relacionados com pessoal	▪ Equipamento total (computador portátil, telefone) de 1.200 USD, tempo de vida de 3 anos ▪ Custo corrente de 250 USD/mês por trabalhador (material, água, energia, etc.)	25	36
	▪ Custos infra-estruturais (renda e manutenção)	▪ Valor de mercado para um apartamento de 270 m ² no centro de Maputo (22,5 m ² /empregado, na gama superior de melhores práticas devido a necessidade de sala de aula para ~30 pessoas) ▪ Inclui limpeza e manutenção	26	49
Custos correntes de projectos	▪ Projectos de investigação	▪ 4 projectos correntes de investigação no futuro ▪ Cada projecto dura ~1 ano e inclui 300 dias-homem ▪ 1º projecto a lançar em Janeiro de 2012, posteriormente 1 projecto novo a cada 3 meses	19	300
	▪ Programas educativos	▪ 3 cursos de formação profissional a lançar em 2012 e 1 programa de Mestrado a lançar em Janeiro de 2013 ▪ Programas de formação para atingir ~1.000 pessoas por ano, <i>Masterclass</i> de 20 pessoas	0	253
	▪ Campanhas de consciencialização	▪ Cada membro da equipa de consciencialização emprega 120 dias por ano em ~24 viagens para fora da cidade (custo diário de ~160 USD e viagem aérea de 400 USD/viagem) ▪ Investimentos em materiais (brochuras, posters, etc.) e publicidade ~70 USD/ano	0	156
	▪ Projectos de consultoria	▪ Valor total corrente de 3 projectos, 1º em Abril de 2012 ▪ 1 recurso externo por projecto com custo de 300 USD/dia ▪ 30% de custos em despesas	0	390
Custos de preparação iniciais (único)	▪ Custos administrativos de contratação	▪ 300 USD/trabalhador novo (jurídico, agências de RH, etc.)	4	N/A
	▪ Trabalhos de construção inicial/adaptação de edifício	▪ 50.000 USD para preparação de apartamento	50	N/A
	▪ Preparação institucional	▪ Taxas legais de 10.000 USD para definir estatuto do Centro ▪ Taxas administrativas de 5.000 USD para registo ▪ Taxas de 8.000 USD em consultoria para <i>branding</i> e desenho de website ▪ 10.000 USD para aquisição de biblioteca	33	N/A

FONTE: INGC; Normas arquitectónicas 67

LIS-NGB001-20110805-HSDP

CUSTOS
A Detalhe de custos com pessoal

Organização definida

```

graph TD
    A[Equipa de gestão 3] --- B[Recrutamento 1]
    A --- C[Apoio Administrativo 1]
    A --- D[Gestão de programa 6]
    D --- E[Coordenador de investigação 1]
    D --- F[Líder de consciencialização 1]
    F --- G[2 executivos de consciencialização]
    F --- H[Líder de educação]
    F --- I[1 executivo de consultoria]
    
```

- Director-geral
- Chefe de Investig.
- Chefe de serviços

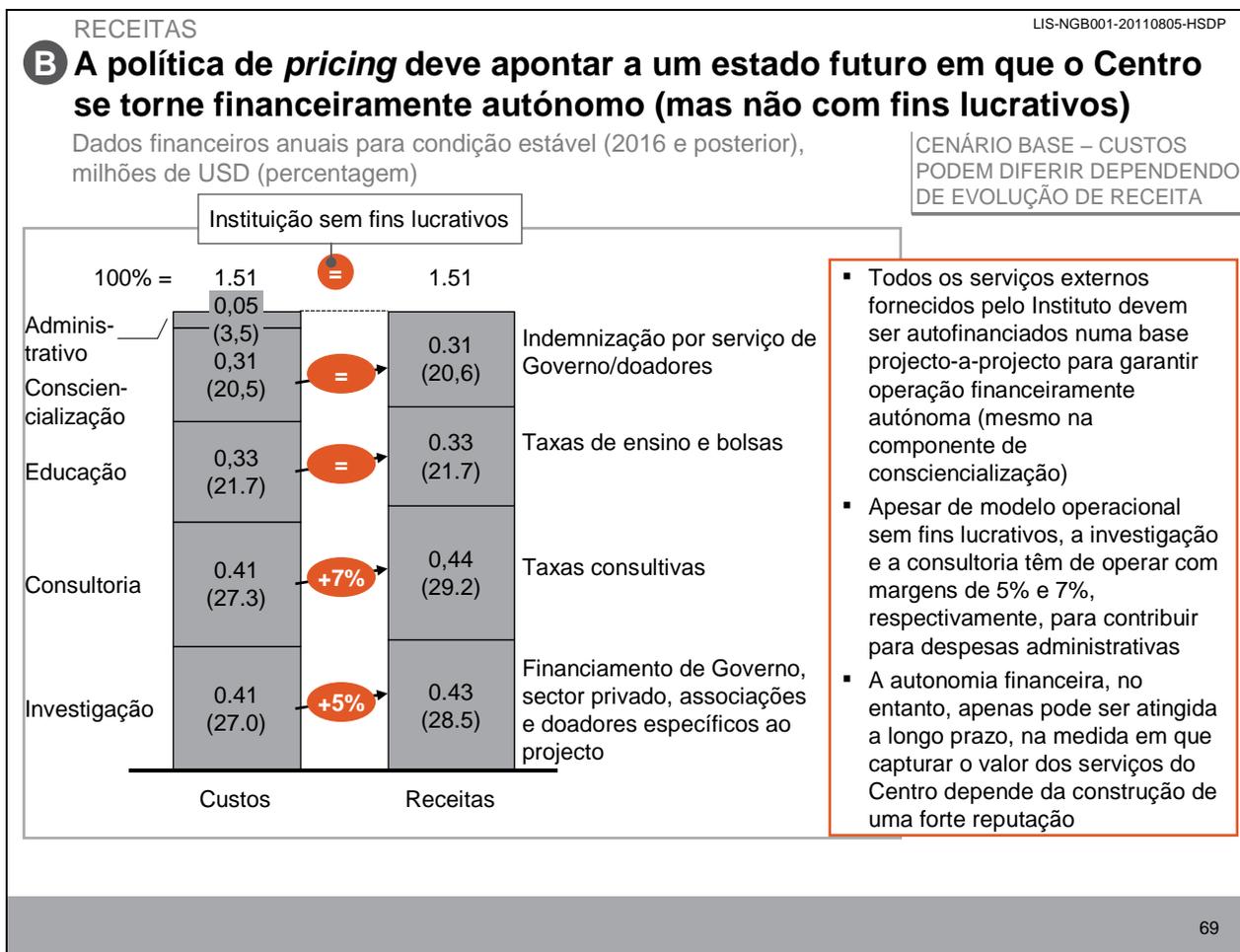
- Coordenador de recrutamento
- Assistente
- Líder de consciencialização
- 2 executivos de consciencialização
- Líder de educação
- Líder de consultoria
- 1 executivo de consultoria
- Coordenador de investigação de investigação

Pressuposto para taxa de compensação

Função	Compensação		
	Número de efectivos GM	% de	Taxa anual Milhares de USD
▪ Director-geral	1	100	56
▪ Membros da equipa de gestão	2	85	48
▪ Coordenador de investigação	1	70	39 ¹
▪ Líderes de equipa	3	60	34
▪ Executivo de consult.	1	55	31
▪ Executivo de consciencialização	2	50	28
▪ Coordenador de recrutamento	1	40	22
▪ Assistente administrativo	1	25	14

¹ Baseado em taxas consultivas típicas para serviços de consultoria de pessoas com o mesmo perfil

FONTE: INGC; Pesquisa de Mercado
68



RECEITAS LIS-NGB001-20110805-HSDP

B O modelo de financiamento deve englobar um número significativo de entidades e envolver o sector privado tanto quanto possível

Função	Custos envolvidos	% de custos do Centro	Potenciais financiadores
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> Director Executivo e apoio administrativo 	4%	<ul style="list-style-type: none"> Governo ONGs internacionais enfocadas em investigação de mudança climática
Investigação	<ul style="list-style-type: none"> Custos directos de coordenação de projecto Custos de investigadores contratados 	27%	<ul style="list-style-type: none"> Governo ONGs internacionais Sector privado (por proj. concretos) Taxas de serviços de consultoria
Consciencialização	<ul style="list-style-type: none"> Custos de equipa responsável por campanhas de consciencialização (incluindo director) 	21%	<ul style="list-style-type: none"> Governo ONGs nacionais e internacionais Sector privado (área CSR)
Formação	<ul style="list-style-type: none"> Custos de equipa de gestão de programa Custos de professores e formadores contratados 	22%	<ul style="list-style-type: none"> Propinas por cursos Governo (por programas públicos) ONGs (por consciencialização pública)
Serviços de consultoria	<ul style="list-style-type: none"> Custos de equipa consultiva Custos de pessoal contratado de projecto 	27%	<ul style="list-style-type: none"> Taxas por serviços de consultoria

70

RECEITAS LIS-NGB001-20110805-HSDP

B Factores-chave de sucesso para receber financiamento INDICATIVO

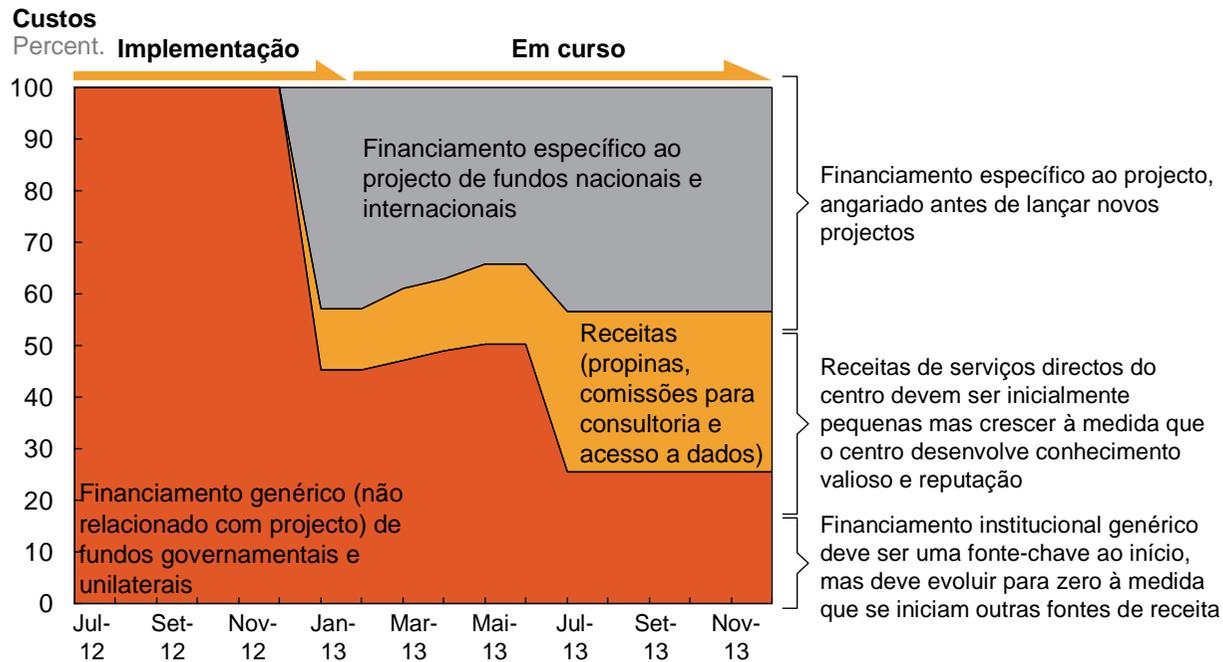
Governo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuição base a cobrir (parcialmente) a base de custo ou contribuições específicas para investigação básica, consciencialização e actividades educativas ▪ Alinhamento com, e contribuição para, agenda governamental mais alargada 	<p>Temas comuns</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento de actividade com agenda e prioridades próprias ▪ Detentor e responsabilidades claras para entregar resultados
Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuições específicas de dinheiro ou em género para investigação aplicada, consciencialização ou actividades educativas ▪ Ligação a CSR ou agenda de negócios mais alargada; responsabilidades e responsabilizações claras para atingir objectivos 	
ONGs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuições específicas para investigação aplicada, consciencialização ou actividades educativas ▪ Contribuição clara para estratégia/prioridades do país; responsabilidade e responsabilização claras para atingir objectivos 	
Utilizadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propinas ou taxas para serviço educativo ou consultivo ▪ Proposta de valor clara e diferenciadora, customizada a grupos-alvo ▪ Imagem ou reputação (emergentes) para corresponder na proposta de valor 	

71

SLIDE 73

Após uma preparação inicial financiada por fontes genéricas, o Centro deve tornar-se financeiramente sustentável com financiamento de projecto e receitas directas de serviços

LIS-NGB001-20110805-HSDP



SLIDE 74

Declaração P&L pró-forma

LIS-NGB001-20110805-HSDP

ESTIMATIVAS

Conta de resultados (milhares USD)	2012	2013	2014	2015	2016
Receitas					
Financiamento de projectos					
Investigação	~30	~188	~400	~430	~430
Divulgação	~60	~258	~310	~310	~310
Receitas directas					
Propinas	~15	~120	~308	~330	~330
Honorários de aconselhamento	~33	~198	~410	~440	~440
Financiamento genérico	~205	~400	~75	~0	~0
RECEITAS TOTAIS	~343	~1.163	~1.503	~1.510	~1.510
Custos					
Custos com pessoal	~140	~400	~403	~410	~410
Renda, utilities e equipamento	~45	~100	~100	~100	~100
Custos de projectos (viagens, etc.)	~30	~130	~160	~160	~160
Pessoal externo	~105	~525	~840	~840	~840
Outros custos de preparação	~23	~8	~0	~0	~0
CUSTOS TOTAIS	~343	~1.163	~1.503	~1.510	~1.510
RESULTADO LÍQUIDO	~0	~0	~0	~0	~0

73

LIS-NGB001-20110805-HSDP

ESTIMATIVAS

O nível de actividade pode diferir de acordo com procura e financiamento disponível, assim a estrutura de custo pode precisar de ser adaptada

Cenários	Nível de actividade em curso			Conta P&L em 2013 ³			Ajuste de custo vs. cenário base
	Número de projectos de investigação	Número de estudos consultivos em curso	Programas educativos em prática	Milhares de USD			
Evolução mais lenta	<ul style="list-style-type: none"> 3 projectos grandes¹ 4 projectos pequenos¹ 	<ul style="list-style-type: none"> 3 estudos de 3 meses em curso 	<ul style="list-style-type: none"> 800 pessoas a frequentar programas profissionais de 1 semana Masterclass de 20 pessoas 	~1,255	~1,313	~58	<ul style="list-style-type: none"> Redução em pessoal externo contratado
Cenário base	<ul style="list-style-type: none"> 4 projectos grandes¹ 6 projectos pequenos¹ 	<ul style="list-style-type: none"> 4 estudos de 3 meses em curso 	<ul style="list-style-type: none"> ~1.000 pessoas a frequentar programas profissionais de 1 semana Masterclass de 20 pessoas 	~1,500	1,500	~0	<ul style="list-style-type: none"> N.d.
Evolução acelerada	<ul style="list-style-type: none"> 5 projectos grandes¹ 8 projectos pequenos¹ 	<ul style="list-style-type: none"> 5 estudos de 3 meses em curso 	<ul style="list-style-type: none"> ~1.000 pessoas a frequentar programas profissionais de 1 semana Masterclass de 40 pessoas 	~1,845	~1,771	~74	<ul style="list-style-type: none"> Mais pessoal externo contratado Recrutamento de elementos adicionais para equipa consultiva

1 Projectos grandes de ~600 dias-homem; projectos pequenos de ~300 dias-homem

2 A ser suplementado por financiamento genérico de doadores e Governo ou aplicado em redução de taxas para serviços públicos tais como campanhas de consciencialização

3 Primeiro ano estável na Declaração de Lucros e Perdas

Estrutura do documento

Sumário executivo

Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência, Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes das melhores práticas

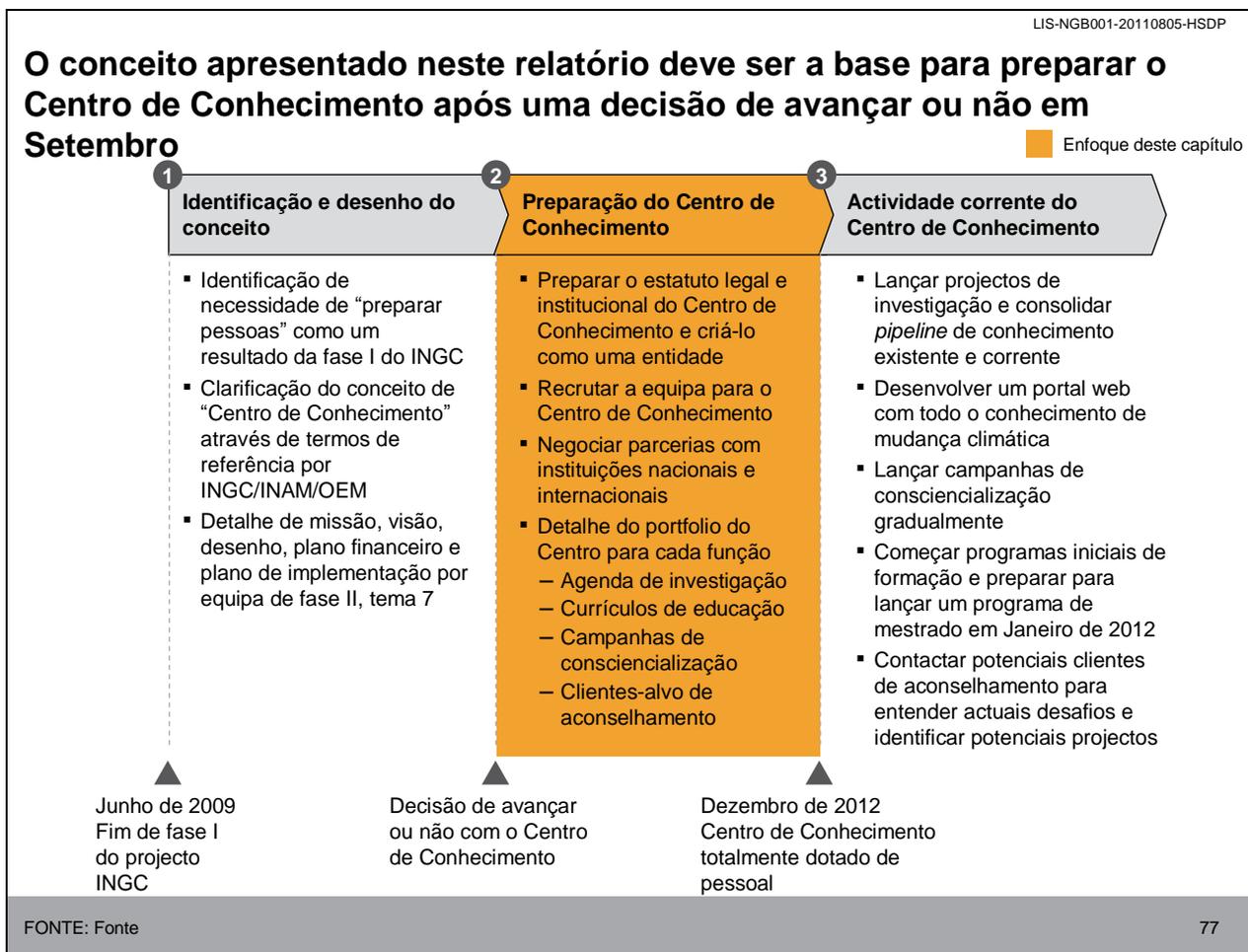
Detalhes do inquérito

Detalhes dos *workshops* realizados

Nota: D1, D2, D3, e D4 são os 4 entregáveis indicados nos termos de referência para o Tema 7

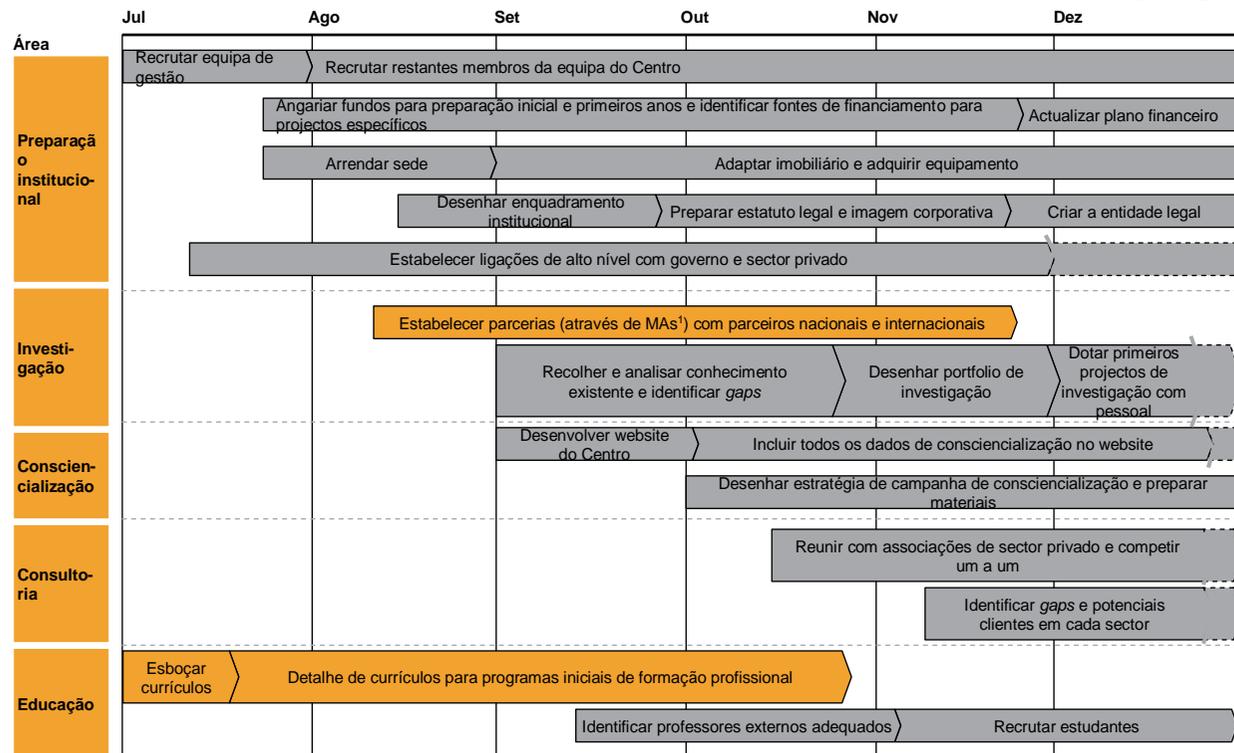
Nota preliminar

- A actual proposta preliminar foi escrita tendo em conta os Termos de Referência, várias perspectivas de accionistas e aprendizagens-chave de instituições com melhores práticas, e foi discutida entre a equipa e em *workshops* mais alargados. Não é, no entanto, uma proposta final aprovada para o Centro de Conhecimento, e será ainda para posterior avaliação por *stakeholders* e discussão por decisores finais
- Este capítulo aborda o desenho do Centro de Conhecimento – incluindo calendário de implementação e conteúdo para as parcerias iniciais, programas de educação e campanhas de consciencialização – com base nos inputs acima mencionados. Tanto o efectivo plano de implementação como a configuração final de parcerias, currículos e campanhas estarão, no entanto, sujeitas a posterior avaliação de *stakeholders* e escrutínio pela futura equipa de gestão e assim poderão diferir deste relatório



A preparação do Centro de Conhecimento deve desenvolver competências em todas as funções

LIS-NGB001-20110805-HSDP
 A ser continuado após preparação
 Detalhado nas páginas seguintes



PARCERIAS

LIS-NGB001-20110805-HSDP

O Centro de Conhecimento deve estabelecer parcerias com parceiros nacionais e internacionais

Parceiros-alvo

Internacional

Centros de investigação e universidades internacionais com reputação de excelência em áreas relevantes para o Centro (incluindo, pelo menos, os exemplos enfocados em clima presentes na secção de melhores práticas¹)

- Reputação científica em climatologia, engenharia de adaptação, sociologia, etc.
- Conhecimento de condições locais/ africanas
- Credibilidade estabelecida com organizações de financiamento de adaptação climática

Nacional

- Todas as universidades com grupos científicos produtivos com prioridades comuns às do Centro (ciências climáticas, geografia, agronomia, engenharia, economia, SIG, sociologia)
- Todos os centros funcionais de investigação em Moçambique (p.ex., agronomia, epidemias)

Estrutura para o Memorando de Acordo

Visão geral de parceria

- Declaração conjunta sobre compromisso de colaboração para atingir cada objectivo do Centro, destacando áreas de enfoque para parceria

Partilha de dados

- Acordo sobre total comunicação de resultados de investigação e definição de condições preferidas de acesso a dados exclusivos originais e processados relacionados com clima e adaptação (p.ex., dados de pluviosidade ou temperatura)

Partilha de recursos

- Compromisso com alocação de recursos a projectos mútuos dentro do âmbito do acordo geral e definição de um objectivo, tabela de compensação financeira para alocação de recursos definida a priori (p.ex., custo de recursos do parceiro se alocados a projectos do Centro moçambicano)

Programas de rotação e educação

- Acordo sobre esforço cruzado para desenvolver programas de rotação de competências do pessoal desde intercâmbio em gestores a programas de Mestrado e Doutoramento com descontos

¹ Kilmatilpassning, ACCESS, SAEON e Tyndall Centre

SLIDE 81

PROGRAMAS EDUCATIVOS LIS-NGB001-20110805-HSDP

Três cursos de formação de curto prazo devem ser lançados no primeiro ano de operação

	Mudança climática em planeamento municipal	Estratégia agrícola resiliente	Construção à prova do clima
Alvo	<ul style="list-style-type: none"> Agentes de planeamento municipal (vereadores e pessoal) 	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal empregue por conta própria e tomadores de decisão em firmas agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> Líderes de equipa de construção e engenheiros técnicos
Duração	<ul style="list-style-type: none"> 4,5 dias 	<ul style="list-style-type: none"> 2 dias 	<ul style="list-style-type: none"> 4 dias
Tamanho da turma	<ul style="list-style-type: none"> 10 	<ul style="list-style-type: none"> 30 (da mesma região) 	<ul style="list-style-type: none"> 10
Sessões	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de mudança climática em cidades através de <i>case study</i> (4h) <ul style="list-style-type: none"> Efeitos de risco de catástrofe (cheias, ciclones) Perigo para fornecimento de água Epidemias Ferramentas de avaliação de vulnerabilidade e risco com exercício prático (4h) Medidas de adaptação por tipo de risco incluindo seguros (8h) Técnicas de priorização com exercício (4h) Desafios e estratégias de implementação (p.ex., comportamento social) Estratégias de financiamento e aplicações de financiamento externas (4h) Estratégia e integração de cidade em planeamento urbano incluindo análise de planos actuais (8h) 	<ul style="list-style-type: none"> Efeito de mudança climática em rendimento de culturas (4h) Técnicas de adaptação de cultura (4h) Culturas à prova do clima (resistentes a seca e/ou cheia) e rendimentos esperados (4h) Medidas financeiras para reduzir risco, p.ex., seguros comunitários e estratégias de <i>hedging</i> de preços (4h) 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de mudança climática em catástrofes naturais (cheias, vento, epidemias) com <i>case study</i> (4h) Estudo climatológico de vulnerabilidade em cada área com exercício (8h) Princípios de construção à prova do clima, p.ex., características-chave de desenho para novos edifícios <ul style="list-style-type: none"> Protecção de cheias (4h) Protecção de vento (2h) Protecção de epidemias (2h) Estratégias para adaptação/reabilitação de edifícios existentes (8h) Economias de construção à prova do clima: "Porque é que compensa?" (4h)

80

Há 5 acções críticas de curto prazo para o lançamento do Centro de Conhecimento

- 1** Decisão de acção/não acção sobre o conceito de Centro de Conhecimento (Missão, Visão, Desenho e Plano Financeiro)
- 2** Criar os corpos-chave de governação para o Centro de Conhecimento – Conselho de Supervisão, Conselho Académico e Pedagógico e Conselho Consultivo de Gestão de Clientes
- 3** Nomear a Equipa de Gestão do Centro de Conhecimento – Director-Geral, Chefe de Ciência e Chefe de Serviços
- 4** Criar o estatuto legal e enquadramento institucional para o Centro de Conhecimento
- 5** Negociar parcerias de longo prazo com parceiros nacionais e internacionais de acordo com estrutura de MA neste relatório

Estrutura do documento

Sumário executivo

Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência, Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes das melhores práticas

Detalhes do inquérito

Detalhes dos *workshops* realizados

Nota: D1, D2, D3, e D4 são os 4 entregáveis indicados nos termos de referência para o Tema 7

MELHORES PRÁTICAS

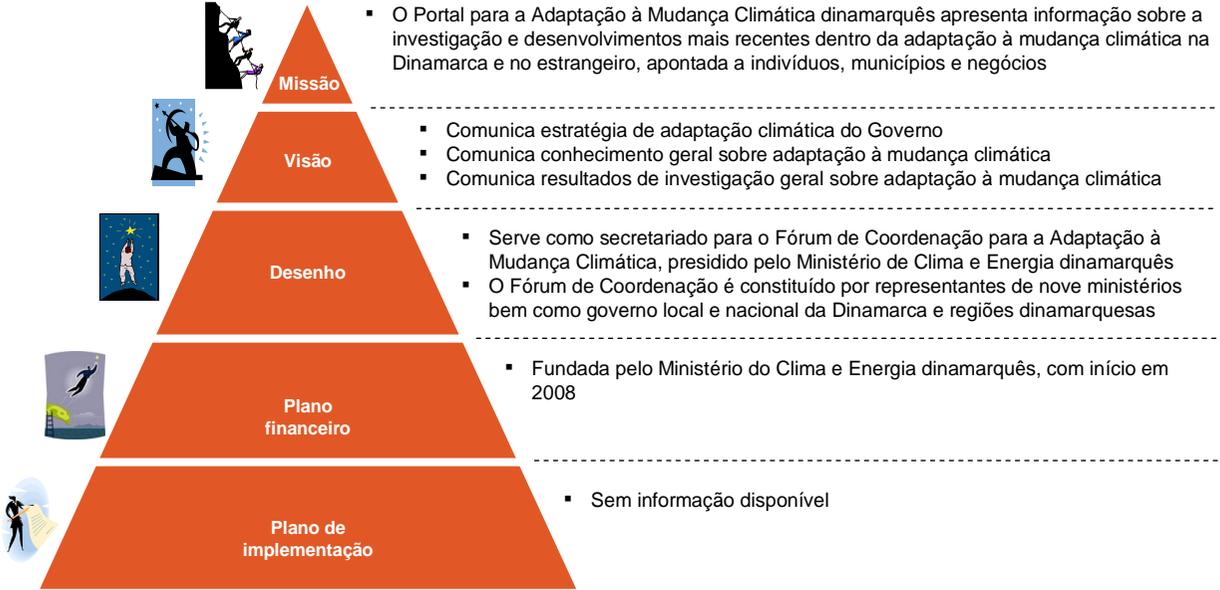
2 Perfil de instituição com melhores práticas: Klimatilpasning

LIS-NGB001-20110805-HSDP





Conscientização



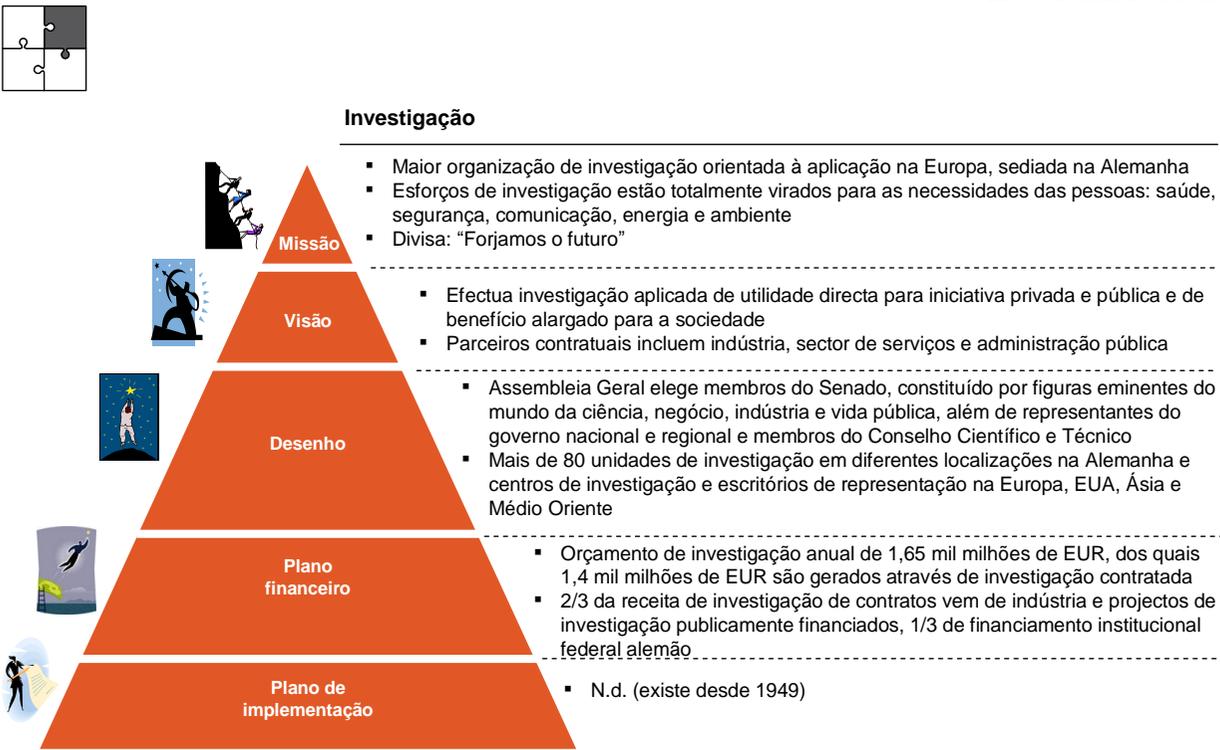
- Missão**
 - O Portal para a Adaptação à Mudança Climática dinamarquês apresenta informação sobre a investigação e desenvolvimentos mais recentes dentro da adaptação à mudança climática na Dinamarca e no estrangeiro, apontada a indivíduos, municípios e negócios
- Visão**
 - Comunica estratégia de adaptação climática do Governo
 - Comunica conhecimento geral sobre adaptação à mudança climática
 - Comunica resultados de investigação geral sobre adaptação à mudança climática
- Desenho**
 - Serve como secretariado para o Fórum de Coordenação para a Adaptação à Mudança Climática, presidido pelo Ministério de Clima e Energia dinamarquês
 - O Fórum de Coordenação é constituído por representantes de nove ministérios bem como governo local e nacional da Dinamarca e regiões dinamarquesas
- Plano financeiro**
 - Fundada pelo Ministério do Clima e Energia dinamarquês, com início em 2008
- Plano de implementação**
 - Sem informação disponível

83

MELHORES PRÁTICAS

2 Perfil de instituição com melhores práticas: Fraunhofer 

LIS-NGB001-20110805-HSDP



Investigação

- Missão
 - Maior organização de investigação orientada à aplicação na Europa, sediada na Alemanha
 - Esforços de investigação estão totalmente virados para as necessidades das pessoas: saúde, segurança, comunicação, energia e ambiente
 - Divisa: “Forjamos o futuro”
- Visão
 - Efectua investigação aplicada de utilidade directa para iniciativa privada e pública e de benefício alargado para a sociedade
 - Parceiros contratuais incluem indústria, sector de serviços e administração pública
- Desenho
 - Assembleia Geral elege membros do Senado, constituído por figuras eminentes do mundo da ciência, negócio, indústria e vida pública, além de representantes do governo nacional e regional e membros do Conselho Científico e Técnico
 - Mais de 80 unidades de investigação em diferentes localizações na Alemanha e centros de investigação e escritórios de representação na Europa, EUA, Ásia e Médio Oriente
- Plano financeiro
 - Orçamento de investigação anual de 1,65 mil milhões de EUR, dos quais 1,4 mil milhões de EUR são gerados através de investigação contratada
 - 2/3 da receita de investigação de contratos vem de indústria e projectos de investigação publicamente financiados, 1/3 de financiamento institucional federal alemão
- Plano de implementação
 - N.d. (existe desde 1949)

84

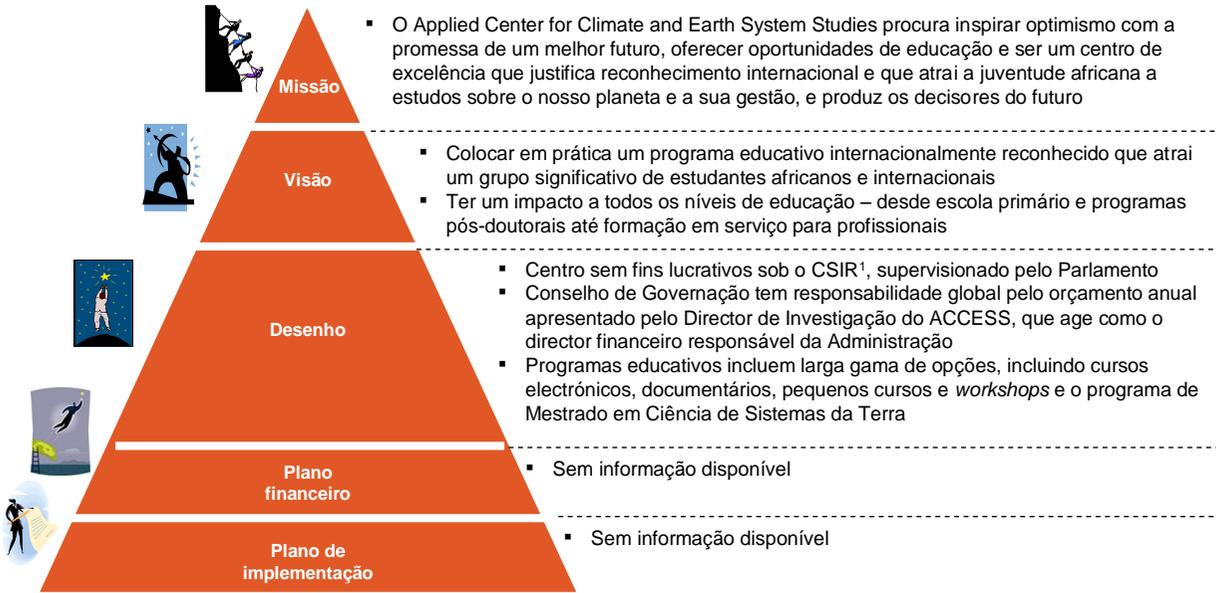
MELHORES PRÁTICAS

2 Perfil de instituição com melhores práticas: ACCESS

LIS-NGB001-20110805-HSDP




Formação



- Missão**
 - O Applied Center for Climate and Earth System Studies procura inspirar optimismo com a promessa de um melhor futuro, oferecer oportunidades de educação e ser um centro de excelência que justifica reconhecimento internacional e que atrai a juventude africana a estudos sobre o nosso planeta e a sua gestão, e produz os decisores do futuro
- Visão**
 - Colocar em prática um programa educativo internacionalmente reconhecido que atrai um grupo significativo de estudantes africanos e internacionais
 - Ter um impacto a todos os níveis de educação – desde escola primário e programas pós-doutorais até formação em serviço para profissionais
- Desenho**
 - Centro sem fins lucrativos sob o CSIR¹, supervisionado pelo Parlamento
 - Conselho de Governação tem responsabilidade global pelo orçamento anual apresentado pelo Director de Investigação do ACCESS, que age como o director financeiro responsável da Administração
 - Programas educativos incluem larga gama de opções, incluindo cursos electrónicos, documentários, pequenos cursos e *workshops* e o programa de Mestrado em Ciência de Sistemas da Terra
- Plano financeiro**
 - Sem informação disponível
- Plano de implementação**
 - Sem informação disponível

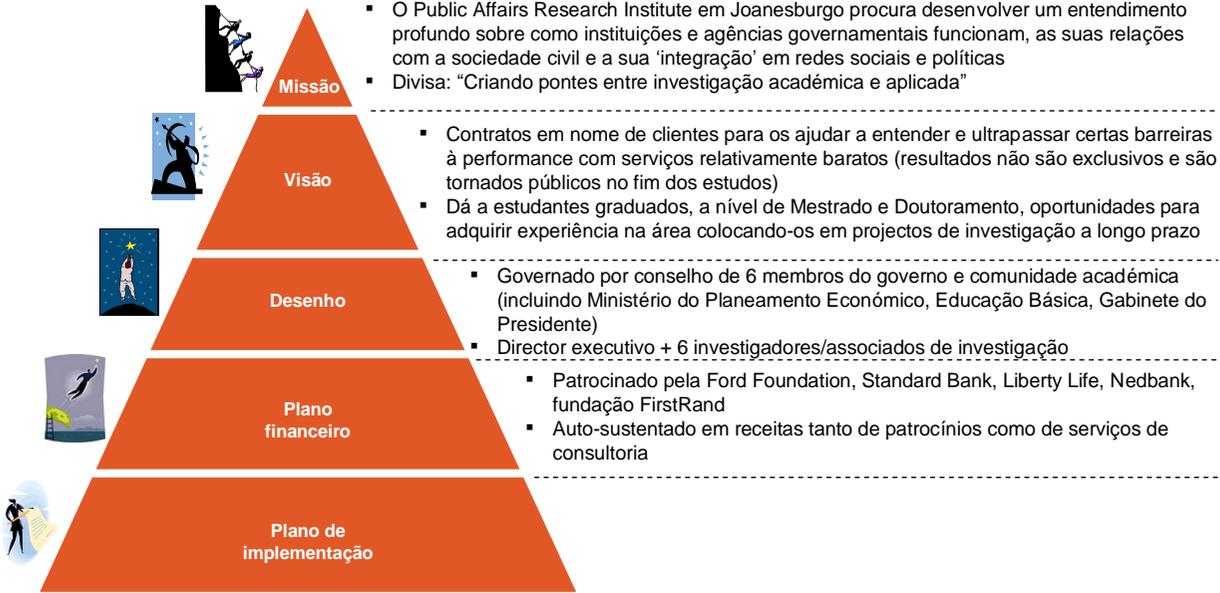
¹ Council for Scientific and Industrial Research, grande organização pública de investigação da África do Sul enfocada em crescimento económico

85

MELHORES PRÁTICAS

2 Perfil de instituição com melhores práticas: PARI

LIS-NGB001-20110805-HSDP



Serviços de Consultoria

- O Public Affairs Research Institute em Joanesburgo procura desenvolver um entendimento profundo sobre como instituições e agências governamentais funcionam, as suas relações com a sociedade civil e a sua 'integração' em redes sociais e políticas
- Divisa: "Criando pontes entre investigação académica e aplicada"

- Contratos em nome de clientes para os ajudar a entender e ultrapassar certas barreiras à performance com serviços relativamente baratos (resultados não são exclusivos e são tornados públicos no fim dos estudos)
- Dá a estudantes graduados, a nível de Mestrado e Doutoramento, oportunidades para adquirir experiência na área colocando-os em projectos de investigação a longo prazo

- Governado por conselho de 6 membros do governo e comunidade académica (incluindo Ministério do Planeamento Económico, Educação Básica, Gabinete do Presidente)
- Director executivo + 6 investigadores/associados de investigação

- Patrocinado pela Ford Foundation, Standard Bank, Liberty Life, Nedbank, fundação FirstRand
- Auto-sustentado em receitas tanto de patrocínios como de serviços de consultoria

86

MELHORES PRÁTICAS

2 Perfil de instituição com melhores práticas: South African Environmental Observation Network (SAEON)

LIS-NGB001-20110805-HSDP

SAEON
South African Environmental Observation Network

Investigação e Consciençialização



- Missão**
 - Recolher, armazenar e avaliar dados sociais, económicos e ambientais longitudinais adequados para informar investigação, política, reporte e acção relevantes
 - Responsabilidades recaem em três mandatos: observação ambiental, desenvolvimento de sistemas de informação e educação na comunidade (p.ex., dando poder a professores de matemática/ciência no secundário, aumentando o número de Doutoramentos em ciência ambiental)
- Visão**
 - Uma rede sul-africana de observação da Terra sustentada, coordenada,
 - Uma rede de observação da Terra sustentável, coordenada, em tempo útil e compreensiva no local na África do Sul que disponibiliza dados fiáveis a longo prazo para investigação científica e informa tomada de decisão para uma sociedade de conhecimento e qualidade de vida melhorada.
- Desenho**
 - Governado por um Conselho Consultivo composto por líderes de governo, sector privado e comunidade académica que fornece direcção estratégica, facilita *networking* de alto nível, avalia progresso e aconselha o CEO/Presidente
 - Gabinete nacional em Pretória alberga três unidades:
 - Unidade de coordenação:** coordena acção educativa na comunidade, gestão de informação e engenharia de sistemas
 - Unidade de gestão de investigação:** inclui Cientista Chefe e Administrador de Investigação
 - Operações de gabinete nacional:** serviços administrativos partilhados incluindo financeiros, aprovisionamento, salários, comunicação, marketing e *branding*
- Plano financeiro**
 - Financiamento *core* anual de longo prazo fornecido pelo Departamento de Ciência e Tecnologia da África do Sul
- Plano de implementação**
 - Criada em 2002 após um processo de deliberação dentro da comunidade de investigação
 - Department of Science and Technology (DST) tomou a liderança mandatando e fundando a National Research Foundation

87

MELHORES PRÁTICAS

2 Perfil de instituição com melhores práticas:
Tyndall Center for Climate Change Research

LIS-NGB001-20110805-HSDP

Tyndall°Centre®
for Climate Change Research

Investigação e Conscencialização

- Missão**
 - Investigar, avaliar e comunicar de uma perspectiva transdisciplinar distinta as opções para mitigar e as necessidades para adaptar à mudança climática, e integrá-las em contextos de desenvolvimento sustentável globais, do RU e locais
 - Juntar cientistas, economistas, engenheiros e cientistas sociais que estão a trabalhar para desenvolver respostas sustentáveis para a mudança climática
- Visão**
 - Ser uma fonte de investigação reconhecida mundialmente de alta qualidade e integrada sobre mudança climática, e exercer uma influência fundamental no desenho e na capacidade de cumprimento dos objectivos estratégicos de longo prazo de política climática nacional e internacional
- Desenho**
 - Governado pelo Conselho Tyndall que é responsável por política e estratégia de médio e longo prazos
 - Assembleia Tyndall é um fórum consultivo anual para todo o pessoal do Tyndall Center, estudantes, *stakeholders* associados ao Tyndall, bem como representantes do Conselho de Investigação
 - Conselho de Supervisão está em processo de formação
 - Conselho de Supervisão está em processo de formação
 - Sete universidades *core* parceiras: Universidade de East Anglia, Universidade de Manchester, Universidade de Southampton, Universidade de Oxford, Universidade de Cambridge, Universidade de Newcastle, e Universidade de Sussex
- Plano financeiro**
 - Financiamento é fornecido por:
 - Conselho de Investigação de Ambiente Natural
 - Conselho de Investigação Económica e Social
 - Conselho de Investigação de Engenharia e Ciências Físicas
- Plano de implementação**
 - Fundado em 2000
 - Sem mais informação disponível

88

Estrutura do documento

Sumário executivo

Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência, Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes das melhores práticas

Detalhes do inquérito

Detalhes dos *workshops* realizados

Nota: D1, D2, D3, e D4 são os 4 entregáveis indicados nos termos de referência para o Tema 7

Companhias no inquérito

Rank	Nome	Sector	Volume Negócios	Rank	Nome	Sector	Volume Negócios
1	Mozal	Industria	1.353.961	51	ENOP	Construção	15.751
2	Moçambique Celular	Comunicações	277.869	52	Pescamar	Pescas	15.524
3	Petromoc- Petroleos de Moçambique	Energia	277.038	53	Agrifocus	Comércio	15.373
4	Hidroelectrica de Cabora Bassa	Energia	239.320	54	Televisa	Serviços	13.977
5	BP Moçambique	Energia	186.353	55	Banco Procredit	Banca e Leasing	13.159
6	EDM-electricidade de Moçambique E.P.	Energia	180.119	56	Mercury Comercial	Comércio	12.770
7	Cervejas de moçambique	Alimentação e Bebidas	169.961	57	Ferpinta Moçambique	Indústria	12.544
8	Motraco, Sarl	Energia	163.059	58	TV CABO	Comunicações	12.452
9	BIM- Banco Internacional de Moçambique, E.P.	Banca e Leasing	162.112	59	Higest Moçambique	Indústria	11.988
10	Sasol Petroleum Temane, Lda	Energia	129.801	60	Subrita	Construção	11.869
11	Mozambique Leaf Tobacc, Ida	Agricultura	125.686	61	Emocil	Construção	10.684
12	TDM- Telecomunicações de Moçambique	Comunicações	109.437	62	Efripel	Pescas	10.133
13	LAM- Linhas aéreas de Moçambique	Transportes	105.492	63	MEX	Transportes	10.044
14	Cimentos de Moçambique, sarl	Industria	102.677	64	Académica	Indústria	9.725
15	C.M.C. Africa Austral, Lda	construção	93.001	65	CIMBETÃO	Indústria	9.433
16	CFM- Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique	Transportes	87.412	66	Lalgy Truck Sales	Comércio	9.389
17	Coca-Cola Sabco (Moçambique), Sarl	Alimentação e Bebidas	79.922	67	TVM - Televisão de Moçambique	Comunicações	9.059
18	BCI- Banco Comercial e de Investimentos, SARL	Banca e Leasing	75.569	68	Polana Serena Hotel	Hotelaria e Turismo	8.965
19	Standard Bank, SARL	Banca e Leasing	73.723	69	Grupo Moçfer	Agricultura	8.843
20	Mocargo- Empresa Moçambicana de Cargas, SARL	Transportes	71.725	70	FNB	Banca e Leasing	8.796
21	Manica Freight Services, SARL	Transportes	70.109	71	African Banking Corporation	Banca e Leasing	8.796
22	Petrogal Moçambique, Lda	Energia	68.667	72	Home Center	Comércio	8.235
23	Companhia Moçambicana de Hidrocarbonetos, S. A.	Energia	52.925	73	Socremo	Banca e Leasing	8.030
24	Petromoc e Sasol, Sarl	Energia	50.345	74	Tecnel Service	Serviços	7.946
25	Cornelder de Moçambique, Sarl	Transportes	45.130	75	Salvor Hotéis Moçambique	Hotelaria e Turismo	7.569
26	SIM- Seguradora Internacional de Moçambique, SARL	Seguros	44.667	76	Avis	Hotelaria e Turismo	7.542
27	BAT- British American Tobacco Mozambique	Industria	44.078	77	Sociedade do Notícias	Comunicações	7.529
28	Toyota de Moçambique, Sarl	Comércio	43.212	78	S.E. Ginwala & Filhos Lda	Alimentação e Bebidas	7.300
29	Barclays Bank Moçambique, Lda	Banca e Leasing	40.965	79	Aberdare Intelec	Industria	7.176
30	CETA- Construções e Serviços, SARL	Construção	39.449	80	Turvisa	Hotelaria e Turismo	7.054
31	Entrepoto Comercial de Moçambique	Comércio	35.647	81	KPMG	Serviços	6.900
32	MPDC- Sociedade de Desenvolvimento do Porto de Maputo, SARL	Transportes	35.259	82	Lusovinhos	Alimentação e Bebidas	6.891
33	Construa, Lda	Comércio	35.186	83	Grupo Madal	Industria	6.627
34	Emose, Sarl	Seguros	29.330	84	Transportes Carlos Mesquita	Transportes	6.579
35	Conduril- Construtora Durience Delegação de Moçambique, SA	Construção	33.013	85	Alif Química Industrial	Industria	6.526
36	Unicom Moçambique, Lda	Comércio	31.368	86	A & L Enterprises	Alimentação e Bebidas	6.411
37	Intelec Holdings, Lda	Energia	25.255	87	Dataserv	Comércio	6.286
38	Holland Seguros, SARL	Seguros	24.772	88	DHL Moçambique	Transportes	6.275
39	MIPS- Serviço Internacional de Portos de Moçambique	Transportes	24.137	89	Electrotec	Energia	6.192
40	CDN- Corredor de Desenvolvimento do Norte, SARL	Transportes	23.896	90	TPM	Transportes	6.045
41	GAME Discount World Moçambique, SARL	Comércio	23.765	91	Listas Telefónicas de Moz.	Comunicações	6.020
42	Global Alliance CGSM Seguros, SARL	Seguros	23.069	92	Mafua Comercial	Comércio	5.849
43	Gani Comercial, Lda	Comércio	22.564	93	Matola Cargo Terminal	Transportes	5.686
44	Kangela Comercial, Lda	Comércio	21.582	94	GOLO - Agência de Publicidade	Serviços	5.567
45	Aeroportos de Moçambique, E.P.	Transportes	20.588	95	NBC Representações	Comércio	5.550
46	Águas de Moçambique, SARL	Alimentação e Bebidas	19.725	96	Topack Moçambique	Industria	5.409
47	Mega- Distribuição de Moçambique, Lda	Comércio	18.322	97	STV - Soico Televisão	Comunicações	5.393
48	Transportes Lalgy, Lda	Transportes	17.755	98	Hidroafrica	Serviços	5.133
49	Ronil, Lda	Comércio	17.173	99	Sodial	Comércio	5.122
50	Ferro Moçambique, Lda	Comércio	16.737	100	The Mauritius Commercial Bank	Banca e Leasing	5.059

Questionário

Entender a procura de um Centro de Conhecimento de adaptação à mudança climática em Moçambique através de um inquérito a *stakeholders*

ALVO

- 100 empresas de topo de acordo com inquérito da KPMG
- Associações de indústrias de todos os sectores
- Empresas públicas fundamentais a ser identificadas pelo INGC

Questões

- Informação demográfica da empresa (receitas, número de empregados, área de negócio, localização geográfica da actividade de negócio (sul, centro, norte; possíveis respostas múltiplas)
- Qual a intensidade do impacto dos eventos de seguida descritos no seu negócio? (de 0 – nenhum impacto a 5 – impacto forte)
 - Cheias (inclui cheias costeiras e interiores)
 - Tempestades
 - Doenças epidémicas (p.ex., Malária ou Cólera)
 - Terramotos
 - Outros: por favor indicar
- Quais são os impactos mais importantes destes eventos no seu negócio? (por evento; de 0 – Não importante a 5 – Muito importante)
 - Destruição de activos físicos
 - ... Impacto na força laboral (absentismo, etc.)
 - ... Impacto em *supply chains*
 - ... Impacto em clientes
 - ... Outros: por favor indicar
 - Interrupção de negócio devido a ...
 - ... Impacto na força laboral (absentismo, etc.)
 - ... Impacto em *supply chains*
 - ... Impacto em clientes
 - ... Outros: por favor indicar
- Que tipo de medidas está a tomar para proteger o seu negócio contra o impacto dos eventos acima referidos? (por evento; Sim/Não; se sim, caixa de texto)
 - Melhorias infra-estruturais
 - Equipamento de reacção em emergência
 - Formação a empregados
 - Planos de seguros
 - Outros: por favor indicar
- Quantas pessoas no seu negócio estão a lidar com estes assuntos? Por favor, listar se lidam com estes assuntos em tempo parcial ou total e em que departamento trabalham.

- A que nível está familiarizado com o conceito de mudança climática em geral? (de 0 – Não sei/entendo a 5 – Sei/entendo em detalhe)
- A que nível entende o efeito da mudança climática nos seguintes eventos (por evento; de 0 – Não entendo a 5 – Conheço o efeito da mudança climática em detalhe)
- Qual o seu interesse em entender melhor o efeito de mudança climática no seu negócio? (de 0 – não interessado a 5 – muito interessado)
- Que áreas específicas estaria interessado em entender melhor? (Classifique cada área de 0 – não interessado a 5 – muito interessado)
 - Melhor entendimento do risco que o seu negócio enfrenta
 - Melhor entendimento de potenciais medidas não financeiras para proteger o seu negócio
 - Melhor entendimento de potenciais medidas financeiras (p.ex., seguros)
 - Melhor entendimento de estratégias e processos adequados de gestão de risco
 - Melhor entendimento de desafios de implementação e factores de sucesso
 - Outros: por favor indicar
- Qual o seu interesse num programa de formação profissional para o seu pessoal sobre estes assuntos? (0 – não interessado a 5 – muito interessado)
- Quantos trabalhadores mandaria para um programa de formação deste tipo por ano? (menos de 1, 1-2, 3-5, 6-10, mais de 10)
- Qual seria o preço aceitável a pagar pelo programa de formação por participante e por semana? (caixa aberta)
- Qual o valor de uma qualificação formal (Grau em Mudança Climática e Gestão de Risco de Desastre) para os seus empregados que estão encarregues de lidar com estes assuntos? (De 0 – Sem valor a 5 – Com grande valor)
- Quantas novas contratações com estas qualificações precisará por ano? (menos de 1, 1-2, 3-5, 6-10, mais de 10)
- Qual o seu interesse em receber aconselhamento profissional nestes assuntos? (0 – não interessado a 5 – muito interessado)
- Quanto seria aceitável pagar pelo aconselhamento profissional? (caixa aberta)
- Se acesso a este tipo de conhecimento dependesse de pertencer a uma associação, qual a tarifa anual que estaria disposto a pagar? (Caixa aberta)

Estrutura do documento

Sumário executivo

Input para o Centro de Conhecimento: Termos de Referência, Consultas a *Stakeholders* e Melhores Práticas

Missão e visão para o Centro de Conhecimento (D1-parte 1)

Desenho do modelo operacional do Centro de Conhecimento (D1-parte 2)

Plano financeiro para o Centro de Conhecimento (D1-parte 3 & D2)

Manual e plano de implementação do Centro de Conhecimento (D3 & D4)

Anexo – metodologia e análise

Detalhes das melhores práticas

Detalhes do inquérito

Detalhes dos workshops realizados

Nota: D1, D2, D3, e D4 são os 4 entregáveis indicados nos termos de referência para o Tema 7

Primeiro *Workshop* – 27 de Maio de 2011

Participantes

- DFID
 - Rita Zacarias
- INAM
 - Atanásio Manhuique
 - Berino Silinto (INAM)
 - Hipólito Cardoso
- MICOA
 - Francisco Sambo
- UEM
 - Alberto Mavume
 - Inocêncio Pereira
 - Amino Narah
 - António Queface
- UNDP – AAP
 - Carmen Munhequete
 - Clara Landeiro
- WFP
 - Raúl Cumba

Objectivos

- Descrever contexto para Centro de Conhecimento
- Rever exemplos internacionais de Centros de Conhecimento e identificar aprendizagens-chave para Moçambique
- Identificar questões-chave para o desenho do Centro de Conhecimento
- Reflectir sobre alternativas-chave para Missão, Visão e actividades a ser desenvolvidas pelo Centro de Conhecimento
- Analisar as implicações das escolhas para o tipo de organização a construir

Agenda

- Introdução
- Apresentação de exemplos internacionais
- Discussão da Missão e da Visão
- Discussão dos modelos de governação e operacional
- Síntese das discussões e próximos passos

Conclusões-chave

- Enfoque em investigação aplicada em soluções *end-to-end* de adaptação à mudança climática em Moçambique, bem como em futuros modelos de desenvolvimento amigos do ambiente
- Enfoque de curto prazo em consciência e educação para promover tema relativamente novo
- Cobrir não apenas ciência climática mas também aspectos de implementação de adaptação (engenharia, priorização de capital económico, estudos sociológicos de barreiras devido a comportamento de pessoas)
- Papel-chave na função do Director-Geral, ligando financiamento a projectos
- Organização flexível para acomodar prioridades em evolução de acordo com necessidades

Discussão da Revisão Técnica – 8 de Junho de 2011

Participantes

- Representantes de 7 municípios
 - Maputo
 - Matola
 - Beira
 - Inhambane
 - Xai-Xai
 - Pemba
 - Quelimane
- Representantes centrais e regionais do INGC
- Representantes do INAM
- Representantes de universidades-chave
- Representantes de Ministérios-chave

Metodologia

- Apresentação em plenário dos princípios de desenho, melhores práticas, modelos alternativos de organização e potenciais questões de financiamento do Centro de Conhecimento
- Discussão em plenário da governação e organização para o Centro de Conhecimento
- Quatro discussões de 1 hora em grupos mais pequenos sobre a utilidade do Centro de Conhecimento e prioridades-chave a nível nacional e regional

Conclusões-chave

- Questões relacionadas com mudança climática raramente tidas em conta em processos de planeamento municipal
- Pessoal municipal consciente da mudança climática mas não preparado para lidar com os seus efeitos – Centro de Conhecimento deve disponibilizar formação especificamente dedicada a municípios
- **O comportamento das pessoas é uma barreira típica às medidas de adaptação tais como zonamento ou códigos de construção – actividades de criação de entendimento são cruciais para obter impacto neste tipo de medida**
- Tanto os municípios como o INGC têm redes alargadas que são capazes de chegar à maioria da população e devem ser alavancadas em iniciativas de criação de consciência

Segundo *workshop* -

Participantes

- 5 representantes do MICOA (Carla Maria Pereira, Francisco Sambo, Felizarda Mangoele, Malene Wiinblad, Guilhermina Amurane)
- 1 representante do MINED (Rafael Chadreque)
- 2 representantes do INAM (Atanásio Manhique, Berino Silinio)
- 4 representantes da UEM (António Queface, Ataíde Sacramento, Inocêncio Pereira, João Alberto Mugabe)
- 1 representante da UDM (Mário Jorge Carlos)
- 6 representantes da UNDP (Cristophe Charbon, José Levy, Paul Nteza, Carmen Munhequete, Clara Landeiro, João Carlos)
- 1 representante da AFD (Adelaide Ferreira)
- 2 representantes do JA (Anabela Lemos, Nilza Mataval)
- 1 representante do One World (Manuel Ruas)

Objectivos

- Desenvolver um entendimento comum sobre o ponto de partida para desenvolver o Centro de Conhecimento
- Discutir os elementos-chave para definir o Centro de Conhecimento com base na proposta da equipa
- Promover o conceito de Centro de Conhecimento entre os participantes para iniciar a construção da rede de conhecimento local que será a base da actividade do Centro

Metodologia

- Apresentação pela equipa de projecto dos elementos de input para o desenho do Centro de Conhecimento (Termos de Referência, melhores práticas internacionais e consultas a *stakeholder* – incluindo inquérito)
- Discussão em grupo pequeno de cada elemento de desenho seguido de breve apresentação da proposta da equipa de projecto
 - Missão e Visão
 - Alternativas de desenho
 - Fontes de financiamento

Resultado

- Discussão de cinco declarações de Missão alternativas para o Centro e convergência em torno de algumas ideias *core*
- Consenso sobre organização de alto nível para o Centro
- Consenso sobre modelo de investigação, alavancando recursos existentes em universidades parceiras e grupos de investigação
- Alinhamento sobre necessidade de período inicial de financiamento genérico