

**MESTRADO**  
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E  
INOVAÇÃO

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

O ESPAÇO DO GESTOR DE CIÊNCIA NA UNIVERSIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO

SUSANA PATRÍCIA QUARESMA MENDES

NOVEMBRO - 2020

**MESTRADO EM**  
**ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E**  
**INOVAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O ESPAÇO DO GESTOR DE CIÊNCIA NA UNIVERSIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO**

**SUSANA PATRÍCIA QUARESMA MENDES**

**ORIENTAÇÃO:**

**ANA CORREIA MOUTINHO**

**NOVEMBRO - 2020**

*Para a minha mãe.  
Estará sempre no meu  
coração e na minha  
memória.*

## GLOSSÁRIO

ALIA	Associação Lusófona e Internacional de Administradores de Ciência
ANI	Agência Nacional de Inovação
ARMA	Association for Research Managers and Administrators
BGCT	Bolsa de Gestão de Ciência e Tecnologia
CoLAB	Laboratório Colaborativo
DRF	Divisão de Recursos Financeiros
EARMA	European Association of Research Managers and Administrators
ERA	European Research Area
ERC	European Research Council
EUA	Estados Unidos da América
FCT, I.P.	Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P.
FCT-NOVA	Faculdade de Ciências e Tecnologia
FCSH	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
H2020	Horizonte 2020
I&D	Investigação e Desenvolvimento
I&D&I	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
I&I	Investigação e Inovação
IRIS	Gabinete de Apoio à Inovação, Investigação e Estratégia de Impacto
LA	Laboratório Associado
MCTES	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
NOVA   UNL	Universidade Nova de Lisboa
NOVA.ID.FCT	Associação para a Inovação e Desenvolvimento da FCT
PACT	Promoção e Administração da Ciência e Tecnologia
PIC	Plataforma de Interface à Ciência
PPTC	Programa Promoção e Transferência de Conhecimento
PREVPAP	Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública
RJIES	Regulamento Jurídico das Instituições do Ensino Superior
SCTN	Sistema Científico e Tecnológico Nacional
UNINOVA	Instituto de Desenvolvimento de Novas Tecnologias
UO	Unidade Orgânica

## RESUMO

Atualmente, muitas universidades têm equipas de gestores de ciência e tecnologia que apoiam os investigadores na gestão dos seus projetos de investigação e desenvolvimento (I&D). Estes profissionais desempenham um papel fundamental durante o ciclo de vida de cada projeto assente no conhecimento que têm dos mecanismos de financiamento e das suas regras. Contudo, na Europa não é uma profissão reconhecida pela lei ou regulamentada.

Em Portugal, o estado de maturidade da gestão de ciência ainda se encontra num nível incipiente. As políticas científicas não espelham a realidade do que acontece no ecossistema de I&D, onde os gestores de ciência têm assumido uma importância cada vez maior.

No *campus* da Caparica está concentrado um elevado número de bolsas do *European Research Council* (ERC) e é a sede de uma das instituições nacionais com maior financiamento europeu do Horizonte 2020 (H2020). Encontramos aqui a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-NOVA), o Instituto de Desenvolvimento de Novas Tecnologias (UNINOVA) e a Associação para a Inovação e o Desenvolvimento da FCT (NOVA.ID.FCT).

O presente trabalho destina-se à análise da gestão de ciência praticada neste ecossistema sob a perspetiva dos gestores, através da realização de inquéritos e entrevistas. As duas principais abordagens focaram a gestão de ciência praticada no *campus* da Caparica e o relacionamento entre os gestores de ciência do *campus*.

As conclusões do estudo revelam que o modelo de gestão de ciência praticado no *campus* da Caparica deve ser repensado e os recursos humanos existentes poderão ser maximizados, por exemplo através do investimento em ações de formação e fóruns de discussão entre os gestores de ciência para reforçar a colaboração, de modo a promover a valorização da profissão.

Palavras-chave: Gestão de ciência, gestores de ciência, instituições de I&D, universidade, *campus* da Caparica, FCT-NOVA, UNINOVA, NOVA.ID.FCT

## ABSTRACT

Currently, several universities have research managers that provide day-to-day support to the researchers on their research and development (R&D) projects. These professionals have a fundamental role on the life cycle of each project, due to their knowledge on the financial mechanisms and rules. However, in Europe this profession is not recognized by law or regulated.

In Portugal, the current state of research management is still at a beginner level. Scientific policies do not showcase what occurs within the Portuguese R&D ecosystem, where research managers have an ever-increasing importance.

In Portugal, the campus of Caparica possesses a high number of European Research Council (ERC) grants and one of the biggest funding within the programme Horizon 2020 (H2020). The campus of Caparica encompasses Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-NOVA), Instituto de Desenvolvimento de Novas Tecnologias (UNINOVA) Associação para a Inovação e o Desenvolvimento da FCT (NOVA.ID.FCT).

This work is devoted to the analysis of the research management practices within the campus of Caparica ecosystem considering the perspective of the research managers through individual inquiries and interviews. The two approaches include the research management practices and the relationships between the researcher managers that work at the campus of Caparica.

One of the major outcomes of this study pertains to the fact that the current model of research management currently in place at the campus of Caparica should be rethought. Moreover, the existing human resources can value through dedicated training courses but also by establishing and promoting meetings for discussion between the different research managers aiming at enforce collaboration and value the profession.

Keywords: Research management, research managers, R&D institutions, university, campus of Caparica, FCT-NOVA, UNINOVA, NOVA.ID.FCT

## ÍNDICE

Glossário.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Índice de Figuras .....	v
Agradecimentos.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1. A gestão de ciência.....	2
2.1.1. Evolução histórica .....	2
2.1.2. As associações profissionais na Europa .....	4
2.1.2.1. O panorama português.....	5
2.1.3. O contexto da gestão de ciência nas universidades .....	7
2.2. A política científica e tecnológica nacional na perspetiva da gestão de ciência ..	7
2.3. As instituições de I&D universitárias no Sistema Científico e Tecnológico Nacional.....	10
2.3.1. As universidades.....	12
2.4. O gestor de ciência .....	13
2.4.1. As funções no pré-contrato e no pós-contrato.....	15
2.4.2. Perfil do gestor de ciência .....	16
3. Questões de investigação .....	17
4. Metodologia.....	18
4.1. Estudo de caso.....	18
4.2. Recolha de informação .....	19
5. Apresentação do Caso.....	20
5.1. FCT-NOVA .....	20
5.2. AS INSTITUIÇÕES PERIFÉRICAS .....	22
5.2.1. UNINOVA.....	22
5.2.2. NOVA.ID.FCT .....	22
5.3. O perfil do gestor de ciência no campus da Caparica.....	23

6. Resultados.....	26
7. Conclusões.....	33
7.1. Recomendações.....	34
7.2. Limitações e propostas de investigação futuras.....	35
Referências bibliográficas.....	36
Anexos.....	40

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida do projeto e as funções de pré e pós-contrato.....	15
Figura 2 – Respostas à pergunta “Qual é a sua entidade empregadora?”.....	24
Figura 3 - Respostas à pergunta “Onde desempenha as suas funções?”.....	24
Figura 4 - Respostas à pergunta “Selecione todas as funções que desempenha”.....	25
Figura 5 – Respostas à pergunta “Que fatores considera mais importantes para um(a) gestor(a) de ciência?”.....	26
Figura 6 – Respostas à pergunta “Como avalia a visibilidade e o reconhecimento das suas funções dentro da instituição?.....	32
Figura 7 - Respostas à questão “Com que regularidade costuma contactar a Divisão de Apoio à Investigação da Reitoria da NOVA?”.....	33

## AGRADECIMENTOS

Antes de mais, quero expressar que ter a motivação para escrever uma tese de mestrado no momento atual que o mundo atravessa, foi a tarefa mais difícil. Posto isto, deixo aqui os meus agradecimentos, a quem contribuiu para tornar este percurso o mais agradável possível.

Para a minha orientadora, a Professora Ana Moutinho, quero deixar o meu agradecimento profundo, por ter sido a luzinha que me conduziu durante a tese, sem ela seria muito difícil ter conseguido. Todas as conversas cheias de vida, todas as valiosas sugestões contribuíram para o estudo que apresento.

A todos os Professores do ISEG deste mestrado, uma palavra de apreço por tudo o que me ensinaram e por todo o conhecimento transmitido.

Aos meus colegas de mestrado, obrigada por terem percorrido comigo este caminho, em especial a Angélica e a Marta por terem feito parte do núcleo duro deste o primeiro instante. Aos meus colegas de trabalho, obrigada por me ajudarem todos os dias.

Quero também agradecer a quem colaborou para a realização desta tese, nomeadamente os gestores de ciência e os coordenadores das unidades de I&D que responderam ao inquérito, assim como todos os entrevistados.

Ao meu pai, por toda a vida ter trabalhado tanto para nos dar o melhor.

Ao meu irmão. Com os dez anos de diferença que nos separam, entrámos no ISEG na mesma altura para iniciar o mestrado. Começámos juntos e terminámos juntos, viva os irmãos Mendes!

A toda a minha família que viu o meu tempo com eles ser drasticamente reduzido durante estes últimos anos. Espero conseguir compensar daqui para a frente (se o COVID deixar!!!).

Finalmente, ao meu principal pilar há vários anos, o meu marido, que nunca olhou a esforços e se sacrificou bastante para me dar todo o tempo que eu precisava para concluir o mestrado. As provas de amor são feitas de pequenos grandes gestos.

## 1. INTRODUÇÃO

Em Portugal, existem mais de 29 mil investigadores em atividades de I&D no Ensino Superior (PORDATA, 2019). Se todos despendem uma hora por dia, durante cinco dias por semana, ao longo de um ano, em tarefas administrativas, terão gasto aproximadamente 7 milhões e 300 mil horas subtraídas da sua principal missão: fazer investigação. É neste contexto que o gestor de ciência atua. Fornece apoio às equipas de investigação, ajudando os investigadores a conseguir financiamentos competitivos e a cumprir com todas as obrigações administrativas exigidas pelas agências financiadoras. Contudo, ao contrário do que acontece com os investigadores, o número de gestores de ciência existentes no país não é contabilizado, não se sabe quantos são nem quem são. Apesar da sua inegável importância, permanecem na invisibilidade e nem sempre a sua experiência é aproveitada na definição da estratégia de investigação nas universidades.

O objetivo deste trabalho é contribuir para a literatura académica sobre a gestão de ciência, ao mesmo tempo que pretende dar voz aos gestores de ciência, através de um estudo de caso no *campus* da Caparica, sede da FCT-NOVA - uma faculdade orientada para a investigação, do UNINOVA - um centro de interface, e da NOVA.ID.FCT - uma associação de apoio à I&D&I (Investigação, Desenvolvimento e Inovação).

Começa com uma retrospectiva histórica sobre as origens da gestão de ciência, a importância das associações profissionais na evolução da profissão e, ainda, uma visão sobre a gestão de ciência de base universitária. De seguida, destaque para a política científica e tecnológica nacional, em termos de recursos humanos, mais marcante para a inclusão dos gestores de ciência nas instituições. Depois, são apresentadas as instituições de I&D que figuram no Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN), por onde os gestores de ciência circulam. O capítulo seguinte incide em concreto sobre o papel do gestor de ciência no exercício da sua atividade, traçando um perfil do mesmo no mundo e em Portugal. Após esta revisão da literatura, são introduzidas as questões de investigação e a metodologia aplicada na construção da base empírica do estudo. Segue-se a apresentação do estudo de caso, nomeadamente as instituições envolvidas e suas inter-relações. No capítulo subsequente são discutidos os resultados, tendo por base os inquéritos e as entrevistas, para que no fim sejam apontadas as principais conclusões, assim como algumas recomendações e limitações do trabalho.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. A GESTÃO DE CIÊNCIA

Não existe uma definição clara sobre o que é a gestão de ciência, sobretudo porque é um campo de estudo relativamente novo. A literatura não é muito abundante, principalmente na Europa. A gestão de ciência praticada nas universidades caracteriza-se por ser qualquer atividade que visa acrescentar valor à atividade de investigação, sem fazer parte do próprio processo de investigação, através do apoio aos intervenientes (Kirkland, 2005). A investigação é uma missão estabelecida e perfeitamente reconhecida das universidades. Contudo, o contexto da investigação tem-se alterado drasticamente, nos últimos anos, devido às exigências da política científica e à complexidade do financiamento e gestão do mesmo.

Porém, a gestão de ciência encontra-se em diferentes estágios de desenvolvimento pelo mundo fora, está mais avançada numas regiões do que noutras, e apresenta desigualdades ao nível de maturidade (Kerridge & Scott, 2018), pelo que fazer uma retrospectiva histórica permite compreender melhor a evolução da profissão.

#### 2.1.1. *Evolução histórica*

O aparecimento dos gestores e administradores de ciência, em comparação com outras profissões, é relativamente recente. O desenvolvimento da carreira teve início, nos Estados Unidos da América (EUA), nos anos 50, como resultado da criação das associações profissionais, ao passo que na Europa é um processo mais atual (Carter & Langley, 2009; Trindade & Agostinho, 2014). Depois da II Guerra Mundial, o investimento americano em ciência teve um aumento significativo, grande parte devido ao Relatório Bush<sup>1</sup>, o que promoveu o rápido desenvolvimento da gestão e administração de ciência (Myers & Smith, 2008). Tal como aconteceu com outras profissões, a gestão de ciência começou por ser um *part-time* até evoluir para um emprego a tempo integral com requisitos específicos (Wile, 2008). Deste modo, para apoiar o crescimento da profissão, nasceu o *National Council of University Research Administration* - NCURA,

---

<sup>1</sup> Após o final da II Guerra Mundial, Vannevar Bush delineava as políticas científicas e tecnológicas a serem adotadas no país, com o relatório "Science - The Endless Frontier", assim como o financiamento concedido à investigação.

em 1959. Mais tarde, em 1967, surgiu o *Society of Research Administrators International* - SRA (Agostinho *et al.*, 2020).

Já em território europeu, segundo Poli (2017), a gestão de ciência era desempenhada, maioritariamente, pelos bibliotecários. Posteriormente, tornou-se uma ocupação associada aos administradores financeiros, habituados a trabalhar com orçamentos, procedimentos contabilísticos e com conhecimentos relativos às práticas institucionais (Poli, 2017). Consequentemente, foram os próprios gestores de ciência a construir, aos poucos, o seu percurso profissional. Foram adquirindo competências e *know-how* para gerir projetos, de modo a ultrapassarem a falta de *background* técnico e as qualificações académicas necessárias para as funções (Andersen, 2011). Portanto, trabalhavam em cargos como bibliotecários, administradores ou técnicos financeiros dentro das instituições, mas foram incutindo a sua experiência e sabedoria no apoio à investigação (Poli, 2017).

A partir de 1984, o início dos programas quadro, da Comissão Europeia, destinados ao financiamento da I&D&I, determinou a evolução dos gestores de ciência, a tempo inteiro, no sentido de prestarem ajuda aos investigadores na captação de fundos em concursos europeus competitivos (Andersen, 2018c). Por esse motivo, os estados membros, onde os potenciais beneficiários poderiam usufruir destes apoios financeiros, começaram a contratar profissionais de apoio às equipas de investigação nas suas organizações. As universidades, para não ficarem atrás, seguiram-lhes os passos e aumentaram o investimento nesta área, o que fomentou a criação e crescimento do número de gabinetes de apoio à investigação na sua estrutura.

Nos EUA, a gestão e administração de ciência tornou-se uma profissão reconhecida pelos pares, pelos académicos e pela sociedade, alcançando uma posição relevante no contexto da investigação. Em comparação, na Europa, dificilmente encontramos um país onde a gestão de ciência é uma profissão reconhecida pela lei ou regulamentada (Campbell, 2010). No entanto, a política de Investigação e Inovação (I&I) europeia, nomeadamente nos programas de financiamento disponíveis para as instituições e empresas já começam a enaltecer a gestão de ciência. É o caso do programa WIDENING – Disseminar a Excelência e Alargar a Participação (*Spreading Excellence and Widening*

*Participation*), integrado no H2020, destinado a melhorar a capacidade dos sistemas científicos nacionais com desempenho inferior a 70% da média europeia.

O WIDENING definiu, pela primeira vez, para o período de 2018-2020, a valorização das propostas onde constasse o desenvolvimento das competências de gestão e administração de ciência na instituição coordenadora do projeto. A falta de experiência dos gestores e administração de ciência nos países de baixo desempenho científico foi apontada como uma das grandes falhas dos concursos e avaliações anteriores do programa quadro H2020. Nesse sentido, as candidaturas a projetos de I&D deveriam incluir uma atividade ou tarefa com destaque para atividades específicas que ajudem os funcionários da instituição coordenadora a aprimorar as suas capacidades na preparação de propostas e na gestão dos projetos. Uma das sugestões deste relatório (European Commission, 2019) foi a criação ou melhoria do gabinete de gestão e administração de ciência na instituição coordenadora como resultado concreto das atividades do projeto. Estas orientações foram incluídas tanto na tipologia *Twinning* como nas *ERA Chairs*.

Para Lewis (2014), o reconhecimento da gestão de ciência como profissão depende, em grande parte, da existência de um sentimento coletivo e consciente enquanto comunidade, tal como acontece com outras profissões, mas também de uma maior visibilidade e conseguir uma voz forte e em uníssono. Daí a importância do aparecimento das associações profissionais como porta-vozes da comunidade e do reconhecimento da profissão, além de disponibilizarem um vasto leque de formações para a especialização dos gestores de ciência.

### 2.1.2. As associações profissionais na Europa

À semelhança dos EUA, também na Europa, começaram a surgir associações congêneres para criar uma estrutura profissional e fomentar o desenvolvimento profissional dos seus membros, como por exemplo a *Association for Research Managers and Administrators* (ARMA), no Reino Unido, em 1991, e a *European Association of Research Managers and Administrators* (EARMA), em 1995 (Agostinho *et al.*, 2020).

A ARMA conta atualmente com mais de 3.000 membros e cerca de 250 organizações, desde universidades a entidades financiadoras e instituições de investigação independentes (ARMA, 2019). Tem como missão melhorar a profissão de gestão e administração de ciência, colaborando para a excelência na investigação através da

identificação, estabelecimento e intercâmbio de boas práticas nesta área. Desde 2012, disponibiliza programas de certificação<sup>2</sup> para gestores e administradores de ciência, consoante o estágio na carreira, embora mais focados no panorama de financiamento no Reino Unido (Poli, 2017).

Já a EARMA, com mais de 239 membros individuais e 161 membros institucionais (EARMA, 2020), de diversos países do mundo, é uma associação sem fins lucrativos financiada exclusivamente pelos membros, eventos e patrocínios. Promove conferências e fóruns de discussão e de colaboração com o objetivo de melhorar a gestão dos projetos de I&D e contribuir para a definição das políticas de ciência europeias e para o desenvolvimento da *European Research Area* (ERA). Tal como a ARMA, a EARMA disponibiliza cursos qualificados<sup>3</sup>, desde 2014 (Poli, 2017).

À medida que o financiamento da investigação se tornou cada vez mais complexo e especializado, em 2001, surgiu a *International Network of Research Management Societies* - INORMS, uma organização que reúne as associações profissionais que têm vindo a nascer em todos os países ao longo dos anos.

Existem outras associações para gestores e administradores de ciência em vários países europeus, são exemplo disso a: ARMA-NL – *Association of Research Managers and Administrators*, na Holanda (2008); DARMA – *Danish Association of Research Managers and Administrators* (2008), da Dinamarca; Finn-ARMA – *Finnish Association of Research Managers and Administrators* (2012) da Finlândia; ICEARMA – *Icelandic Association for Research Managers and Administrators* (2012), da Islândia; NARMA – *Norwegian Network for Administration and Research Management* (2013), na Noruega; FORTRAMA – *The Association for Research and Transfer Management* (2018), na Alemanha.

#### 2.1.2.1. O panorama português

Em Portugal, a primeira tentativa de criar uma associação vocacionada para a gestão e administração de ciência surgiu em 2011. À margem do congresso da EARMA, realizado entre 22 e 25 de junho de 2011, em Bragança, foi constituída a Associação Lusófona e Internacional de Administradores de Ciência (ALIA), destinada à gestão e

---

<sup>2</sup> O *Certificate in Research Management: Foundation* e o *Certificate in Research Management: Advanced*

<sup>3</sup> O *Certificate in Research Administration*, o *Certificate in Research Management* e o *Certificate in Research Leadership*

administração de ciência nos países de língua portuguesa, de modo a criar uma maior aproximação com o Brasil, Angola, Cabo Verde, Moçambique ou Timor nesta área. Nas palavras de José Mário Leite, fundador e presidente da ALIA, o objetivo era “congregar, numa entidade, todas as preocupações, as expectativas e os problemas dos gestores que falam português, sendo que passará a ser uma porta para a Europa e para o resto do Mundo” (Município, 2015). No entanto, a ALIA encontra-se sem exercer qualquer tipo de atividade no presente.

Em 2016, verificou-se um modesto destaque por parte do governo, em relação à gestão de ciência, com o lançamento do programa “Mais Ciência, Menos Burocracia”, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Em traços gerais, este programa foi desenvolvido devido à complexidade das tarefas administrativas exigidas às instituições e aos investigadores, com o intuito de simplificar e desburocratizar os procedimentos na comunidade científica, de modo a permitir ao investigador prosseguir com a sua missão central: fazer ciência.

Neste âmbito, a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior organizou, no dia 09 de maio de 2016, um encontro com e para os gestores de ciência, no sentido de promover o diálogo e a troca de experiências para melhorar o funcionamento e a modernização administrativa no campo da ciência em Portugal.

No mesmo ano, um grupo de profissionais, envolvidos no reconhecimento da profissão em Portugal, criou a Plataforma de Interface à Ciência (PIC), com o apoio da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, uma rede informal que pretende a valorização e desenvolvimento dos profissionais que apoiam e acrescentam valor ao ecossistema nacional de I&D. Internamente, é composta por um grupo coordenador e por quatro grupos de trabalho: um destinado ao mapeamento da comunidade PIC; outro para a divulgação e valorização da profissão; um terceiro dedicado ao desenvolvimento profissional e formação; e, por último, um grupo de análise das políticas de I&I e benchmarking.

Desde o início da atividade, a PIC já organizou três encontros, dando especial ênfase à discussão das competências e os perfis dos gestores de ciência e tecnologia, os percursos profissionais, as áreas de atuação e a sua ação no contacto com os vários atores do sistema de ciência e tecnologia.

### *2.1.3. O contexto da gestão de ciência nas universidades*

É bastante comum encontrar numa universidade um gabinete de apoio à investigação dedicado à gestão de ciência, principalmente nas instituições de Ensino Superior orientadas para a investigação científica. As oportunidades de financiamento vão aumentando de dia para dia e, portanto, o número de candidaturas é cada vez maior e apenas os projetos que primam pelos mais altos níveis de excelência são aprovados (Wedekind & Philbin, 2018). Esta crescente competitividade aliada ao prestígio que confere às universidades, tem contribuído para que a gestão de ciência de base universitária se assuma como um valioso ativo (Vidal et al., 2015).

A principal função destas estruturas passa por prestar apoio ao investigador na captação de financiamento, mas também acautelar os interesses da escola (Langley, 2012). Apesar do reconhecimento de que uma estrutura robusta beneficia a investigação científica e consequentemente o financiamento da mesma, o modelo organizacional das universidades, em termos de gestão de ciência, varia consoante a estratégia institucional para a investigação (Kirkland, 2005).

A integração do gabinete de apoio à investigação no processo de tomada de decisão dentro da universidade foi estudada por Kirkland (2005), tendo sido identificado quatro modelos: de liderança, onde o gabinete tem a autoridade para estabelecer a política institucional; de participação, em que o gestores de ciência mais experientes juntamente com os académicos definem a política institucional; de secretariado, onde os gestores de ciência podem pertencer a órgãos de decisão importantes, mas o seu envolvimento baseia-se no aconselhamento, relatórios e informação; e, por último, de separação, onde os gestores de ciência não estão formalmente envolvidos na tomada de decisão, mas desempenham um papel na sua implementação.

## 2.2. A POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NACIONAL NA PERSPETIVA DA GESTÃO DE CIÊNCIA

Não existe bibliografia sobre este tema que permita avaliar a evolução das políticas de ciência e tecnologia nacionais, em termos de gestão de ciência. Na verdade, a gestão de ciência não é ainda, em Portugal, um tópico de discussão ou uma prioridade no que diz respeito a medidas para melhorar o desempenho científico do país. Contudo, num sistema científico e tecnológico que tem vindo a consolidar-se há mais de 30 anos, os

gestores de ciência especializados rapidamente encontraram o seu espaço, embora esta expansão não tenha sido acompanhada simultaneamente pelo desenvolvimento adequado e estruturado da profissão (Trindade & Agostinho, 2014). Em 2013, Coutinho<sup>4</sup> chega mesmo a referir, num artigo de opinião no site *Eurocientist*, que um dos pontos fracos deste sistema é o facto de não existir uma carreira estruturada para quem dá apoio à investigação na gestão ou até mesmo nos laboratórios.

Entre as medidas no domínio da política científica nacional para os recursos humanos dedicados à gestão de ciência, salienta-se a contratação de doutorados, no âmbito dos Programas Ciência 2007 e 2008. Algumas instituições viram nesta medida a oportunidade ideal para contratar gestores de ciência através de contratos individuais de trabalho. Não obstante, ficaram de fora os licenciados e mestres.

Em 2013, a Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P. (FCT, I.P.) suspendeu as bolsas de Promoção e Administração da Ciência e Tecnologia (PACT), criadas em 2005. Estas bolsas possibilitaram a dezenas de investigadores, durante anos, a realização do seu doutoramento ou pós-doutoramento em Comunicação e Gestão de Ciência. A justificação para essa suspensão por parte da FCT, I.P. foi o facto de as candidaturas nessas áreas poderem passar a ser apresentadas em qualquer domínio científico. Existiu uma forte contestação dos bolseiros e interessados nestas bolsas PACT, em virtude de considerarem muito improvável um júri deixar de financiar um projeto da sua área científica em detrimento de uma bolsa de comunicação ou gestão de ciência, consideradas atividades secundárias (Granado & Malheiros, 2015).

Como resposta, em 2014, a FCT I.P. colocou em consulta pública o regulamento de um novo programa para contratação de doutorados para lugares de comunicação e gestão de ciência, o Programa Comunicação e Gestão de Ciência. Após a publicação no Diário da República<sup>5</sup>, em novembro de 2015, verificou-se que o regulamento tinha sido alterado: a comunicação e gestão de ciência mantêm-se, mas saem do título. Passou a chamar-se Programa Promoção e Transferência de Conhecimento (PPTC), estipulava a contratação de 40 doutorados, com duração de três anos, em unidades de I&D financiadas pela FCT I.P., mas também podiam concorrer reitorias, desde que associadas a, pelo menos, duas

---

<sup>4</sup> À data, António Coutinho era o coordenador do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (Coutinho, 2013)

<sup>5</sup> Regulamento n.º 749/2015. Diário da República, 2.ª série — N.º 212 — 29 de outubro de 2015

unidades de I&D (Granado & Malheiros, 2015). Porém, não chegou a ser aberto nenhum concurso para o financiamento da contratação de doutorados, ao abrigo do PPTC.

Entretanto, o governo português implementou, em 2016, um novo regime jurídico de estímulo ao emprego científico para a contratação de doutorados, em qualquer área científica, com a duração máxima de seis anos. O estímulo ao Emprego Científico<sup>6</sup>, contempla quatro instrumentos de apoio: concursos individuais, concursos institucionais, no âmbito do processo de avaliação de unidades de I&D 2017-2018 e ao abrigo da norma transitória do Decreto Lei 57/2016. Este programa engloba também os doutorados que desenvolvem atividades de gestão e comunicação em ciência e tecnologia. No entanto, ficaram de fora todos os restantes graus académicos, o que exclui os gestores com anos de experiência, mas que não completaram o nível académico mais elevado. A respeito desta exclusão, também a PIC (2017) se pronunciou:

*“experiência profissional é mais decisiva do que o grau académico no desempenho das funções. Para estes profissionais, não faz sentido um incentivo ao emprego não abranger, tanto quanto possível, todos os níveis de experiência profissional, incluindo os não doutorados”.*

No ano seguinte, o governo estabeleceu o Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP)<sup>7</sup> para os trabalhadores do Estado que exerçam funções que correspondam a necessidades permanentes ou não tenham vínculo jurídico adequado. Segundo noticiado pelo Expresso (2018), que teve acesso aos números mais detalhados, a grande maioria das regularizações abrangia as carreiras gerais, com especial ênfase para os bolseiros de gestão de ciência e tecnologia. Mais concretamente, dos 2300 requerimentos apresentados, 60% foram analisados e 64% dos casos foram regularizados.

Ao contrário do Emprego Científico, no PREVPAP não foram discriminados os gestores de ciência em função do seu grau académico, contudo ambos os programas abrangem contratos com uma duração definida de seis anos. Deste modo, são menos instáveis do que ter uma bolsa, onde não existem subsídios, nem direito a proteção social, mas não deixam de ser precários.

---

<sup>6</sup> Decreto-Lei n.º 57/2016, Diário da República n.º 165/2016, Série I de 2016-08-29. Alterado pela Lei n.º 57/2017, Diário da República n.º 138/2017, Série I de 2017-07-19

<sup>7</sup> Portaria n.º 150/2017. Diário da República n.º 85/2017, Série I de 2017-05-03

Outro contributo para combater a precariedade verificou-se com a alteração do Estatuto do Bolseiro de Investigação, através do Decreto-Lei n.º 123/2019<sup>8</sup>, no qual foi concretizada a extinção das bolsas de gestão de ciência e tecnologia (BGCT). Este diploma visa reforçar o combate à precariedade no trabalho científico e estimular o desenvolvimento de carreiras de investigação. As BGCT, destinadas a licenciados, mestres e doutorados, estenderam-se durante muito tempo, pois as instituições ao invés de contratarem gestores de ciência podiam recrutá-los como bolseiros, o que representava encargos financeiros menores. Estas bolsas tornaram-se, portanto, uma opção *low-cost* e foram eternizadas, usadas e abusadas nas universidades como solução para suprir necessidades permanentes. No fundo, desvirtualizou-se o motivo para o aparecimento das BGCT (FCT, 2015), enquanto formação complementar em gestão de programas de ciência, tecnologia e inovação em instituições relevantes do sistema científico e tecnológico nacional. Esta situação foi reportada pelo Provedor de Justiça ao Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, em 2017, através da recomendação n.º 2/B/2017.

### 2.3. AS INSTITUIÇÕES DE I&D UNIVERSITÁRIAS NO SISTEMA CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO NACIONAL

Em poucas décadas, a investigação científica e tecnológica, em Portugal, transformou-se pela positiva. O país passou de ter um certo menosprezo pela ciência (Fiolhais, 2011) para ter praticamente todas as universidades e os institutos de investigação a desenvolverem ciência e tecnologia com reconhecida qualidade e impacto internacional.

A responsabilidade sobre o ensino superior, a investigação pública e as atividades de inovação com base na ciência competem ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES). Está também sob a sua alçada a disseminação da cultura científica e tecnológica e a cooperação internacional nestas áreas. Desde 1997, a FCT, I.P. é a agência pública nacional de apoio à investigação em ciência, tecnologia e inovação, em todas as áreas do conhecimento, tutelada pelo MCTES. A sua missão tem-se concretizado com a atribuição, em concursos, avaliados por pares, de bolsas e contratos a investigadores, financiamento a programas e projetos de I&D, apoio a centros de investigação competitivos e a infraestruturas de investigação de ponta, entre outras (FCT, 2018).

---

<sup>8</sup> Decreto-Lei n.º 123/2019 – Diário da República n.º 164/2019, Série I de 2019-08-28/124256707

Em 1996, começou um novo mecanismo de financiamento plurianual de unidades de I&D decorrente da avaliação internacional que ocorreu, onde pela primeira vez os painéis eram constituídos por cientistas estrangeiros que visitaram todas as unidades, tendo ficado disponíveis para o público todos os relatórios da avaliação e respetivos comentários dos coordenadores das unidades. Esta iniciativa deu origem à aprovação do Regime Jurídico de Instituições de Investigação Científica<sup>9</sup> para vencer o atraso científico e tecnológico nacional. Foi, assim, estabelecido o quadro normativo aplicável às instituições que se dedicam à investigação científica e desenvolvimento tecnológico. Este diploma foi, na altura, um primeiro passo no processo de reforma do sistema e introduziu uma nova tipologia, os Laboratórios Associados (LA), cujo regime veio a ser regulamentado em diploma próprio<sup>10</sup>.

Os LAs constituíram-se como potenciadores de massa crítica em certas áreas científicas, na tentativa de criar redes de colaboração de âmbito nacional, pois o desenvolvimento do sistema científico português trouxe uma dispersão da investigação por muitos centros, em geral pequenos e sem qualquer grande ligação entre si (Fiolhais, 2011).

Passados 20 anos, o crescimento do sistema em todas as áreas disciplinares exigia uma atualização na lei das instituições que se dedicam a atividades de I&D. Além disso, também as prioridades mudaram e era necessária uma regulação que incluísse o emprego científico, assumidamente um dos grandes problemas do sistema na forma de precaridade laboral de quem se dedica exclusivamente à investigação científica.

O sistema científico português está diferente, a investigação já não se realiza apenas nas universidades, portanto era necessário incluir a ligação à economia e à sociedade. Assim, em 2019, foi promulgada a chamada «Lei da Ciência»<sup>11</sup>, o novo Regime Jurídico das Instituições de I&D, que estabelece também as regras sobre a avaliação e o financiamento público de I&D. Neste diploma, foram adicionados outros atores, como por exemplo: os Laboratórios Colaborativos (CoLAB), orientados para a criação de emprego qualificado, de modo a complementar e reforçar a atuação das unidades de I&D e dos LAs (FCT, 2018); os Centros de Interface, que atuam no espaço intermédio do

---

<sup>9</sup> Decreto-Lei n.º 125/99, de 20 de abril de 1999

<sup>10</sup> Decreto-Lei n.º 129/99, de 20 de abril de 1999

<sup>11</sup> Decreto-Lei n.º 63/2019, Diário da República n.º 94/2019, série I de 2020-05-16.

sistema de inovação, como ligação entre as instituições de ensino superior e as empresas, com o intuito de acelerar a integração de novos processos, serviços ou produtos baseados em conhecimento científico e tecnológico e de elevado valor acrescentado, nas empresas e na indústria; as infraestruturas de ciência e tecnologia; e, as redes de consórcio de ciência e tecnologia.

A avaliação das unidades de I&D é efetuada de quatro em quatro anos e existem, atualmente, em Portugal, 307 unidades, em todos os domínios científicos. Já o estatuto de LA é atribuído por um período máximo de 10 anos e até à última avaliação, em 2008, foram homologadas 26 instituições desta tipologia, estando neste momento em aberto as candidaturas para a renovação e criação de novos laboratórios.

### 2.3.1. *As universidades*

O SCTN tem crescido, com maior visibilidade nos últimos 30 anos, centrado nos seus atores mais importantes, como é o caso das universidades, fonte da massa crítica essencial para o sistema. Atualmente, as universidades portuguesas regem-se pelo Regulamento Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES)<sup>12</sup>. Um dos aspetos mais inovadores deste diploma é permitir às universidades assumir uma nova forma jurídica, como previsto no artigo 9.º: «*as instituições de ensino superior públicas são pessoas coletivas de direito público, podendo, porém, revestir também, a forma de fundações públicas com regime de direito privado*». O regime fundacional no ensino superior público está previsto no RJIES desde 2007.

A universidade fundação permite uma maior autonomia e flexibilidade, quanto ao seu modelo de gestão, que, mantendo-a pública, concede o recurso ao direito privado, colocando menos exigências e limitações no âmbito dos processos de decisão, na aquisição de bens e serviços, na contratação de recursos humanos e numa maior independência face aos condicionalismos financeiros (Serra, 2009). No regime fundacional a relação com o Governo e respetivo financiamento traduz-se num contrato com objetivos plurianuais, embora seja esperado que metade dos recursos financeiros provenham também de receitas próprias da universidade.

---

<sup>12</sup> Lei n.º 62/2007, Diário da República n.º 174/2007, Série I de 2007-09-10. Este regulamento aplica-se a todas as instituições do Ensino superior, público e privado, com exceção do militar e policial e da Universidade Aberta.

Nas universidades-fundação é possível a criação de carreiras próprias para o pessoal docente e não docente, investigadores<sup>13</sup>, com vínculos laborais baseados no direito privado, ficando, contudo, salvaguardados os casos que à data da transformação se enquadravam no regime da função pública<sup>14</sup>. Este modelo traz consigo uma outra peculiaridade, a existência de duas entidades ao mesmo tempo: o estabelecimento de ensino chamado Universidade, responsável pelos cursos, centros de investigação e outros serviços e, simultaneamente, a Fundação Universidade, que será responsável pelos edifícios, equipamentos, fundos e pessoal. Apesar do regime fundacional já ter sido adotado em cinco instituições do ensino superior<sup>15</sup>, na prática, ainda não foram verificados resultados ou benefícios significativos (Feijó & Tamen, 2017).

#### 2.4. O GESTOR DE CIÊNCIA

Os gestores de ciência são parte da força de trabalho das universidades, juntando-se assim aos docentes, investigadores, bolsiros e estudantes de doutoramento na componente de uma das suas missões: a investigação. No entanto, são considerados invisíveis, sem voz e sem um lugar específico dentro da instituição, porque não é uma profissão reconhecida nem definida de forma clara (Poli, 2017). Muitas vezes, enfrentam a exclusão moral, onde lhes é atribuída uma conotação negativa por não serem académicos, não são chamados para reuniões nem tão pouco integram os órgãos consultivos das universidades, portanto ignoram a sua existência (Allen-Collinson, 2009). São, também, culpabilizados pelo excesso de regras e burocracia que devem ser cumpridas nas candidaturas e após a aprovação do financiamento, mas as mesmas são impostas pelas entidades financiadoras, aos quais os gestores de ciência são alheios (Allen-Collinson, 2009).

De um modo geral, são, muitas vezes, confundidos com outros funcionários da universidade que desempenham diferentes tarefas administrativas, assim como esquecidos quando se fala de quem trabalha numa instituição de ensino superior (Poli, 2017). Apesar, de se terem tornado, nos últimos anos, peças fundamentais no seio das universidades, os gestores de ciência continuam a ser catalogados de várias maneiras. De

---

<sup>13</sup> Artigo n.º 1 do artigo 134.º do RJIES

<sup>14</sup> Artigo n.º 4 do artigo 134.º do RJIES

<sup>15</sup> São elas: ISCTE, Universidade do Porto, Universidade de Aveiro, Universidade do Minho e Universidade Nova de Lisboa

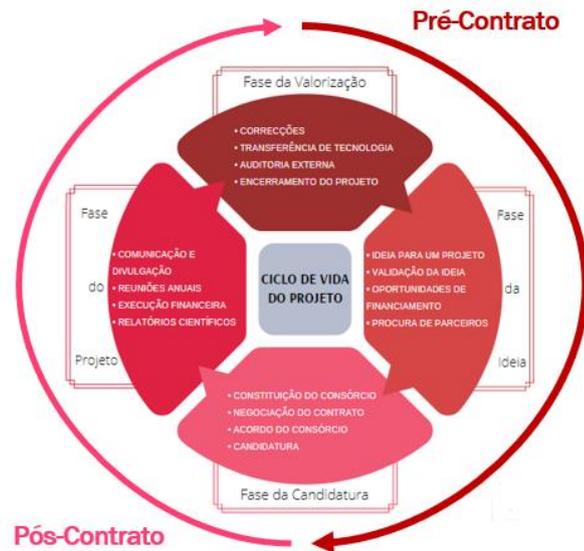
acordo com Poli (2017), já lhes chamaram “funcionários periféricos” (Allen-Collinson, 2009), “novos profissionais” (the UK Dearing Report, 1997), “profissionais gestores” (Rhoades, 2010; Slaughter & Rhodes, 2004), “funcionários do ensino superior” (Middlehurst, 2010), “profissionais de apoio”, “outros profissionais” (Gordon, 2010a, 2010b), “especialistas de nicho” (Whitchurch, 2008).

Algumas denominações, possuem um carácter mais positivo e aproximado da realidade, como “híbridos”, “multiprofissionais”, “profissionais mistos” e “profissionais de um terceiro espaço” (Whitchurch, 2008). Para Whitchurch, este espaço intermédio, o “terceiro espaço”, integra os profissionais com elevado nível de autonomia e competências de interface, a quem são exigidas competências e perfis específicos, tais como os gestores de ciência, que desempenham funções que não são puramente académicas, nem puramente administrativas.

Todas estas definições sobre o gestor de ciência surgem porque são profissionais que não pertencem nem ao grupo dos investigadores, nem ao grupo dos funcionários puramente administrativos, tornando-se por isso incompreensível entender as suas funções. Atualmente, são exigidos aos gestores de ciência cada vez mais competências, aptidões, conhecimentos e qualificações. O papel destes profissionais tem vindo a evoluir e a aumentar cada vez mais a sua complexidade (Agostinho *et al.*, 2020). Ter antecedentes científicos, experiência em investigação e uma rede de contatos sólida são componentes muito importantes para desempenhar as funções com maior eficácia (Agostinho *et al.*, 2020).

Habitualmente, as funções de um gestor de ciência dividem-se em dois grandes domínios: o pré-contrato (*pre-award*) e o pós-contrato (*post-award*), associados ao ciclo de vida de um projeto, conforme a figura 1. O ciclo de vida de um projeto é uma ferramenta utilizada na gestão do mesmo, pois permite compreender os diferentes estágios em que o projeto se encontra. Para o gestor de ciência vai também possibilitar a identificação das tarefas que deve realizar e que tipo de apoio e serviços pode oferecer à instituição ou ao investigador em cada momento (Andersen, 2018b).

FIGURA 1 - CICLO DE VIDA DO PROJETO E AS FUNÇÕES DE PRÉ E PÓS-CONTRATO



Fonte: Andersen (2018b)

#### 2.4.1. As funções no pré-contrato e no pós-contrato

O pré-contrato concentra todas as atividades que têm de ser realizadas antes de um projeto ter início, como por exemplo encontrar as oportunidades de financiamento adequadas para uma ideia, a submissão da candidatura e, caso seja aprovado, a negociação do contrato (Kirkland, 2005; Andersen, 2018). Já o pós-contrato envolve o apoio à equipa de investigação na gestão do projeto e em questões administrativas, tal como elaborar os relatórios financeiros, a disseminação e comunicação dos resultados do projeto, mas também assuntos relacionados com propriedade intelectual e transferência de tecnologia (Kirkland, 2005; Andersen, 2018a).

Em qualquer das atividades onde está envolvido, a relação do gestor de ciência com os outros atores do ecossistema científico é muito importante. Daí a relevância das redes de contato existentes. Tal como refere Andersen (2018b):

Com uma abordagem diplomática, uma série de informação informal e não só, pode ser partilhada até numa ida ao café, por isso é essencial estabelecer e manter uma grande rede de contactos entre os colegas a todos os níveis. As redes de contactos são feitas de pessoas e nunca sabemos como podemos contribuir ou beneficiar delas, mas se contribuirmos de certeza que vamos também receber de volta.

Além disso, em alguns casos, o profissional que irá acompanhar o pós-contrato poderá não ser o mesmo que deu o apoio no pré-contrato, pelo que é essencial que a transição seja efetuada da maneira mais adequada possível, com uma comunicação clara entre os intervenientes. Portanto, uma gestão de ciência eficiente requer uma relação próxima com os outros gestores de ciência, seja nos gabinetes centrais ou nos locais, assim como os outros funcionários da universidade, a trabalhar na divisão financeira, nos recursos humanos, no departamento legal, no gabinete de relações públicas e marketing, entre outros (Kirkland, 2005). Também o relacionamento e a comunicação entre o investigador responsável do projeto e a entidade financiadora, na figura do técnico do projeto, é efetuada por intermédio do gestor de ciência. Conseguir gerir toda esta teia de relacionamentos pode ser bastante complexo devido à grande variedade de pessoas e departamentos dentro da universidade envolvidos (Kirkland, 2005).

#### *2.4.2. Perfil do gestor de ciência*

Num estudo publicado, em 2018, Kerridge & Scott apresentaram os resultados de um inquérito mundial realizado, dois anos antes, aos gestores e administradores de ciência. Foram colocadas questões divididas em três secções principais: informação sobre o papel desempenhado à data, sobre as competências necessárias para ser um gestor de ciência e sobre as características demográficas dos inquiridos. Conseguiram obter 2691 respostas em 64 países. Os dados obtidos demonstraram que a maioria destes profissionais são mulheres (76,6%), as idades mais representativas são o grupo compreendido entre os 35-44 e os 45-54 anos (32% e 31% respetivamente), sendo o mestrado o grau académico mais referido (40,5%). Quanto aos anos de experiência, 28,8% dos gestores de ciência que responderam ao questionário trabalhavam há 5-9 na área, ao passo que a principal razão para terem enveredado por esta profissão foi ser compatível com as suas qualificações e competências. No global, o estudo concluiu que a gestão de ciência está a tornar-se uma profissão global, embora nalgumas regiões, como os EUA, esteja mais avançada do que noutras.

Em Portugal, também a PIC realizou um inquérito para mapear da comunidade no país. Os resultados definitivos ainda não foram tornados públicos, contudo os dados provisórios foram apresentados na conferência da EARMA, em 2018 (Martins, M., et al., 2018). Também este questionário expressou que são, indiscutivelmente, as mulheres

quem desempenha atividades de gestão de ciência (70,1%). A maior percentagem dos inquiridos tinha o doutoramento (41,2%), ao passo que 24,6% tinha entre 10 e 20 anos de experiência na área. À data em que o inquérito ainda estava a decorrer, 36,4% tinha um contrato permanente de trabalho e exatamente a mesma percentagem dos gestores eram bolseiros a trabalhar ao abrigo de uma BGCT.

Relativamente às atividades realizadas, no pré-contrato sobressai, com 59,4%, a função de auxiliar na preparação do orçamento para a candidatura a um projeto, embora a organização de eventos científicos e a disseminação das oportunidades não ficassem muito longe (56,8% e 55,6%). Já nas atividades de pós-contrato, duas tarefas ficaram muito próximas: a organização dos eventos relacionados com os projetos aprovados (63,1%) e a gestão dos projetos (62,6%). Quanto à perceção do valor do seu papel dentro da instituição, acreditam que é encarado como médio/alto, pois são consultados regularmente pelos seus superiores (44,9%) e existe um reconhecimento associado à sua função pela comunidade científica onde estão inseridos (37,5%). Por fim, os inquiridos consideram que o seu contributo para o desenvolvimento da investigação e desenvolvimento, em Portugal, é elevado (68,4%).

### 3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

O papel dos gestores de ciência tem vindo a evoluir e a aumentar cada vez mais a sua complexidade (Agostinho *et al.*, 2020). O *campus* da Caparica reúne um conjunto de condições muito particulares para o desenvolvimento das atividades de I&D. Acolhe uma das maiores escolas de engenharia e de ciências do país, a FCT-NOVA, um centro de interface, o UNINOVA, e uma associação sem fins lucrativos, a NOVA.ID.FCT, que agregam grande parte do financiamento europeu H2020 atribuído a instituições nacionais. Desta forma, de acordo com a revisão de literatura efetuada, o trabalho incidirá sobre um estudo de caso relacionado com os gestores de ciência a desempenhar funções neste ecossistema de I&D.

Embora seja vantajoso para as universidades desenvolverem uma estrutura de gestão de ciência, destinada a intensificar a investigação científica e consequentemente o financiamento da mesma (Kirkland, 2005), nem sempre o modelo organizacional é uma das principais preocupações da estratégia institucional para a investigação. A questão de investigação pretende explorar o caso no *campus* da Caparica, na ótica dos gestores de

ciência, através da seguinte questão: *Como se enquadra a gestão de ciência no ecossistema de I&D do campus da Caparica?*

Considerando que o gestor de ciência é um profissional que não pertence nem ao grupo dos investigadores, nem ao grupo dos funcionários puramente administrativos, o reconhecimento enquanto profissão depende, em grande parte, da existência de um sentimento coletivo e consciente enquanto comunidade. Tendo em conta a importância de adquirirem uma voz enquanto grupo profissional, a questão que se coloca a seguir é: *Como a relação dos gestores de ciência do campus estimula a valorização da profissão?*

#### 4. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia selecionada para esta dissertação, focando-a num estudo de caso. Este estudo é de natureza qualitativa e interpretativa, pois baseia-se na pesquisa documental, nas respostas dos inquéritos e das entrevistas realizadas. Os métodos de recolha de dados são, normalmente, complementares e devem, portanto, ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos e das hipóteses de trabalho (Quivy, 1998). Foram definidos deste modo por ser um domínio com poucos dados quantitativos disponíveis, não existindo indicadores específicos que permitam fazer uma análise.

##### 4.1. Estudo de caso

O estudo de caso deve ser aplicado quando a questão principal da investigação é “como”, por procurar explicar alguma circunstância presente, descrever um contexto, ilustrar determinados assuntos e explorar situações (Yin, 2015). Nesta dissertação o estudo foca-se na perspetiva dos gestores de ciência relativamente à gestão de ciência praticada nas três instituições estabelecidas no *campus* da Caparica.

Embora exista alguma limitação e subjetividade em fazer apenas um estudo de caso devido à impossibilidade de generalizar os resultados, Yin (2015) refere que “os estudos de caso, como experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos”. Nesse sentido, segundo Yin, existem cinco razões para a escolha de um estudo de caso único: ser crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal. O *campus* da Caparica acolhe uma instituição de ensino superior, um centro de interface e uma associação privada sem fins lucrativos, estas últimas constituídas por iniciativa da FCT-NOVA e facilmente confundidas, como se irá verificar mais adiante, apesar de terem a sua própria independência, o que torna o caso peculiar.

#### 4.2. *Recolha de informação*

Quanto à recolha de dados, a base do estudo partiu da análise de documentos oficiais das instituições envolvidas, inquéritos e entrevistas pessoais. A informação documental representa uma das técnicas mais aplicadas e relevantes para qualquer estudo de caso (Yin, 2015). Uma das principais vantagens corresponde à corroboração dos fatos e das evidências citadas pelas outras fontes. Também a busca na internet contribuiu para obter informações muito importantes para o desenvolvimento do trabalho.

Para Yin (2015), as entrevistas são a fonte essencial de evidência em qualquer estudo de caso, pois os entrevistados podem conceder importantes pontos de vista e facultar as suas visões pessoais sobre o tema, embora exista sempre o risco da parcialidade. Como tal, as entrevistas serviram para corroborar os dados obtidos nos inquéritos e obter informação mais detalhada que não foi possível recolher no questionário e expiar qualquer opinião mais enviesada. Contudo, a finalidade é sempre a mesma: explicar o ponto de vista dos entrevistados, o que pensam, como interpretam ou explicam um determinado fenómeno (Coutinho, 2014). Além de que, neste estudo o importante são as pessoas e não as instituições, mais concretamente dar voz aos gestores de ciência.

Para tal, foi construído um guião com as questões previamente estabelecidas de modo a assegurar a obtenção das informações pretendidas, uniformemente entre todos os entrevistados (anexo II). Foram entrevistados dez gestores de ciência do campus e a Vice-Reitora para a Investigação da NOVA.

Outra das opções mais recorrentes no domínio das ciências sociais, é o inquérito (Ferreira, M. J.; Campos, 2009) aplicado para a recolha de informação válida e fiável, obtida através das respostas individuais dadas a um conjunto de questões. A aplicação do inquérito num estudo permite retirar conclusões passíveis de serem generalizadas ao universo da população em estudo (Thayer-Hart et al., 2010) Existem dois tipos de questões: as questões de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção (de entre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião. Também é usual aparecerem questões dos dois tipos no mesmo questionário, sendo este considerado misto.

No caso do presente estudo, foram realizados dois questionários mistos, de carácter anónimo: um, com 30 perguntas, para os gestores de ciência, que recebeu 24 respostas em 35 possíveis (anexo I-a); e outro, com nove perguntas, para os coordenadores das unidades de I&D do campus da Caparica, tendo recebido 10 respostas, em 16 possíveis (anexo I-b). De salientar que, ambos os inquéritos incluíam um leque de perguntas idênticas, de modo a averiguar se a opinião dos gestores de ciência era semelhante à dos coordenadores nesses tópicos.

## 5. APRESENTAÇÃO DO CASO

O estudo de caso vai focar-se nas três instituições que estão instaladas no campus da Caparica, a FCT-NOVA e as entidades parceiras inseridas no perímetro –UNINOVA e NOVA.ID.FCT– que, apesar de terem a sua própria independência, tiveram a Faculdade como o centro da sua criação e a situação atual evidencia a existência de uma íntima relação entre as três, tal como consta no organograma presente no Anexo III.

### 5.1. FCT-NOVA

A Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT-NOVA) é uma das nove unidades orgânicas (UOs) da Universidade Nova de Lisboa (NOVA). Estabelecida em 1977<sup>16</sup>, é atualmente uma das três maiores escolas de engenharia e ciências do país. Acolhe 16 unidades de I&D<sup>17</sup>, reconhecidos pela FCT I.P, dois Laboratórios Associados e participa em nove CoLAB. Além disso, esteve na génese da incubadora de *spin-offs* - Madan Parque, do centro de interface UNINOVA e da associação NOVA.ID.FCT, permanecendo como associada destas instituições até aos dias de hoje.

Até à data a FCT-NOVA foi a instituição de acolhimento de uma bolsa ERC, entre 2008-2014, no valor de 2.250 milhões de euros. As restantes sete ERCs, embora sejam divulgadas como sendo da FCT-NOVA (UNL, 2020), são na verdade da NOVA.ID.FCT (6) e da Reitoria da UNL (1) enquanto instituições de acolhimento, ainda que os investigadores premiados são efetivamente docentes da Faculdade, assim como as instalações e os equipamentos utilizados.

---

<sup>16</sup> Decreto-Lei n.º 463-A/77

<sup>17</sup> Nove delas classificadas com "Excelente", cinco com "Muito Bom" e dois com "Bom", na última avaliação das unidades

O apoio central está a cabo da Divisão de Recursos Financeiros (DRF) que possui uma secção dedicada aos projetos de I&D, responsável por organizar os processos relativos aos projetos, sejam de financiamento nacional ou internacional, assegurar a elegibilidade das despesas, elaborar os pedidos de pagamento e apresentar os relatórios financeiros, de progresso e finais dos projetos.

Em 2014, começou a ser manifestada a intenção da passagem da NOVA para o regime fundacional, mas o processo só avançou após o aval do governo. Após 30 sessões de esclarecimento com estudantes e docentes, o Reitor da NOVA transmitiu as considerações ao Conselho Geral para conclusão do processo e respetiva deliberação. Das novas unidades orgânicas que constituem a NOVA, o Conselho de Faculdade da FCT-NOVA foi o único que se expressou desfavoravelmente, com oito votos contra e cinco a favor, a esta transformação. Essa insatisfação ficou clara com a subscrição de mais de 300 professores e funcionários da FCT-NOVA e da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH) a vários abaixo-assinados (Sábado, 2016) De qualquer forma, o Conselho Geral da NOVA, órgão que o reitor não integra, e o Governo aprovaram esta transição. Assim, em 2017, a NOVA tornou-se uma fundação pública com regime de direito privado<sup>18</sup>.

Em 2020, a NOVA criou o Conselho Estratégico de Investigação<sup>19</sup>, presidido pela Vice-Reitora que coordena a Investigação e composto por representantes de todas as UOs. Este Conselho assume-se como um órgão consultivo do Reitor e pretende promover a investigação em áreas interdisciplinares e estratégicas ao proporcionar uma maior sinergia entre todas as Escolas, originando assim as condições ideais para uma investigação colaborativa com mais impacto.

De acordo com o regulamento orgânico dos serviços da Reitoria da NOVA, exerce atividade a Divisão de Apoio à Investigação no domínio da investigação realizada pelas nove UOs, englobando a Unidade de Financiamento e Estratégia Científica, a Unidade de Gestão de Projetos e Contratos e a Unidade de Gestão de Informação Científica.

---

<sup>18</sup> Decreto-Lei n.º 20/2017, Diário da República n.º 37/2017, Série I de 2017-02-21

<sup>19</sup> Despacho n.º 4575/2020, Diário da República n.º 74/2020, Série II de 2020-04-15

## 5.2. AS INSTITUIÇÕES PERIFÉRICAS

### 5.2.1. UNINOVA

O UNINOVA, constituído em 1986, com o apoio da FCT-NOVA, da Associação Industrial Portuguesa, do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P, da holding financeira Investimentos e Participações Empresariais e cerca de 30 empresas, é uma associação de direito privado sem fins lucrativos que nasceu com o intuito de fazer a ligação entre a universidade e o tecido empresarial. Em 2017, o instituto foi formalmente reconhecido como um Centro Interface<sup>20</sup>, na área da Tecnologia Digital e, em 2020, considerado uma entidade pública reclassificada.

Segundo informação divulgada pela ANI - Agência Nacional de Inovação, o UNINOVA é das entidades que maior financiamento captou no programa europeu H2020 até à data: 29 918 045,48€ em projetos de I&DI, num total de 47 participações das quais coordenou 11 (ANI, 2020). Está assim no top 10, mais concretamente no nono lugar, das instituições de ensino superior e centros de investigação nacionais que têm captado maior financiamento europeu entre 2014-2020. Além disso, a ANI destaca ainda que o UNINOVA lidera um dos projetos do H2020 com maior impacto, com um orçamento para a instituição de 5 013 328,75€.

O UNINOVA conta, na sua estrutura, com duas unidades de I&D, uma delas reconhecida pela FCT, I.P. e apenas dois gestores de projetos. Inclusivamente, na última avaliação das unidades de I&D, realizada em 2018, ficou sublinhado no relatório final do painel de avaliação que os alunos de doutoramento e os investigadores mais jovens manifestaram que a inexistência de técnicos de laboratórios e gestores de ciência no centro lhes reduzia bastante o tempo dedicado à investigação. Face a isto, uma das recomendações dos avaliadores foi a contratação destes profissionais, através dos projetos de I&D em curso, para que os investigadores possam ter o apoio necessário na realização das suas atividades.

### 5.2.2. NOVA.ID.FCT

A NOVA.ID.FCT foi criada, em 2014, após a extinção da Fundação da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa por imposição do Tribunal de

---

<sup>20</sup> Despacho n.º 10252/2017, Diário da República n.º 227/2017, Série II de 2017-11-24

Contas. De acordo com os estatutos, tem como objetivo apoiar e potenciar as atividades de investigação e de prestação de serviços dos seus Associados, nomeadamente na apresentação e gestão de projetos, na organização de eventos científicos e em quaisquer outras atividades do seu interesse.

Desde 2014, a NOVA.ID.FCT coordenou oito projetos europeus e participou em outros 29, o que corresponde a um total de 38 projetos de I&D aprovados no âmbito do programa H2020. Em termos de financiamento, todos estes projetos aprovados corresponderam a 16 550 790,13€. Destes 38 projetos, seis correspondem a bolsas ERC, ainda em curso, nas quais a NOVA.ID.FCT é a instituição de acolhimento, o que corresponde a cerca de 8.455 milhões de euros (Commission, 2020).

Internamente, a estrutura de apoio à investigação da NOVA.ID.FCT é dividida em duas unidades: o Gabinete de Apoio à Inovação, Investigação e Estratégia de Impacto (IRIS) e o Departamento de Gestão de Projetos de I&D&I. A IRIS, apesar de pertencer à NOVA.ID.FCT, deve prestar apoio a toda a comunidade científica do *campus*, independentemente de os projetos estarem a decorrer na FCT-NOVA ou na UNINOVA. Abrange quatro áreas de atuação: propriedade intelectual e transferência de tecnologia; impacto; desenvolvimento de negócio e financiamento; ciclo de vida financeiro.

Já a equipa dedicada à gestão de projetos encarrega-se do controlo e monitorização das despesas, apresentação de relatórios financeiros e pedidos de pagamento às entidades financiadoras, ou seja, o acompanhamento completo do projeto aprovado desde a assinatura do contrato até ao término, sendo da sua responsabilidade aconselhar o investigador responsável e/ou os gestores de ciência que desempenham funções nas unidades de I&D do *campus* sobre as orientações, regras e procedimentos aplicáveis.

### *5.3.O perfil do gestor de ciência no campus da Caparica*

A aplicação do inquérito aos gestores de ciência do *campus* obteve 24 respostas, num universo estimado de 35 profissionais. Antes da realização deste estudo não existia um mapeamento dos gestores a desempenhar funções no *campus*. Com base nos inquéritos, grande parte (45,8%), situa-se na faixa etária dos 30-39 anos de idade e são constituídos maioritariamente por mulheres (66,7%). Além disso, a esmagadora maioria dos inquiridos frequentou o ensino superior (87,5%), sendo o mestrado o grau académico concluído mais verificado (47,6%). O percurso universitário dos gestores de ciência

mostrou ser muito variado, contudo as áreas de Economia e Gestão e Ciências Sociais foram as mais observadas (33,3% e 28,6% respetivamente).

No que diz respeito à gestão de ciência, a maior parte dos inquiridos tem, ainda, uma carreira muito curta nesta área, entre 1-5 anos de experiência (50%), seguidos pelos profissionais com 6-10 anos a trabalhar neste domínio (33,3%). A razão mais apontada para a escolha desta profissão foi o interesse pela ciência e tecnologia (58,3%), conforme pode ser visualizado no Anexo I-a.

Quanto ao vínculo contratual, mais de metade possui um contrato de trabalho efetivo (54,2%), mas ainda existem profissionais com contratos a prazo (37,5%) e duas bolsas (8,3%). Quando questionados sobre as perspetivas de progressão na carreira as posições dividem-se: 41,7% acreditam que não as têm, 33,3% acham que sim, mas 25% não sabem ou não respondem. Mais de metade dos respondentes estão vinculados à NOVA.ID.FCT (58,3%) – figura 2, sendo nesta estrutura que grande parte desempenha as suas funções (41,7%), logo seguido pelos centros de investigação (33,3%) - figura 3.

FIGURA 2 – RESPOSTAS À PERGUNTA “QUAL É A SUA ENTIDADE EMPREGADORA?”

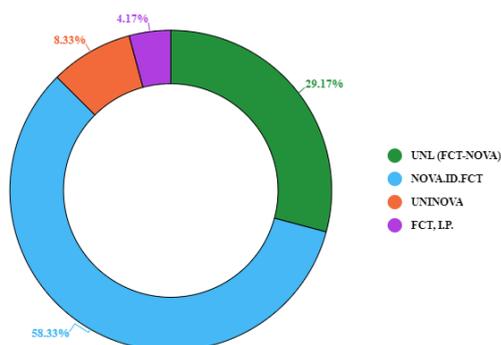
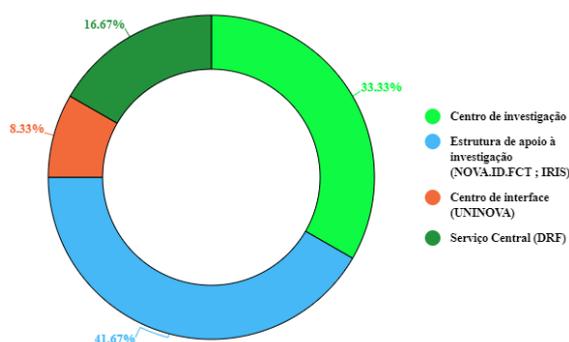


FIGURA 3 - RESPOSTAS À PERGUNTA “ONDE DESEMPENHA AS SUAS FUNÇÕES?”



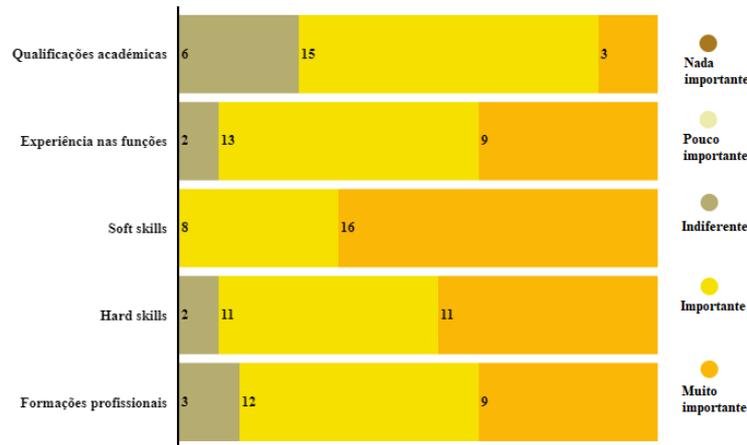
Tal como se pode verificar, na figura 4, as atividades de pré-contrato são, manifestamente, as menos exercidas, sendo o apoio de natureza administrativo-financeira na fase de preparação das candidaturas e a respetiva elaboração de orçamentos e revisão/validação das mesmas as mais observadas. O pós-contrato é, sem dúvida, onde os esforços estão mais concentrados. Neste ciclo de vida do projeto, as tarefas mais realizadas são: a monitorização da execução financeira de projetos, o suporte administrativo relacionado com as interações com as agências de financiamento, a submissão de propostas de aquisição de material, equipamento, viagens e ajudas de custo e a preparação e submissão dos relatórios financeiros.

FIGURA 4 - RESPOSTAS À PERGUNTA “SELECIONE TODAS AS FUNÇÕES QUE DESEMPENHA”



Ao observar a figura 5, na opinião dos gestores de ciência, os fatores “qualificações académicas, experiência profissional, *soft skills*, *hard skills* e formações profissionais” assumem uma grande importância para a profissão. Claramente que, neste caso, as *soft skills*, como a capacidade de comunicação e escrita, a inteligência emocional, o trabalho em equipa, a flexibilidade, a gestão do tempo, entre outros, se destacaram e foram consideradas muito importantes no dia a dia destes profissionais. Todos os outros fatores foram apontados, maioritariamente, como importantes, à exceção das *hard skills* onde existiu uma divisão de apreciação entre importante e muito importante.

FIGURA 5 – RESPOSTAS À PERGUNTA “QUE FATORES CONSIDERA MAIS IMPORTANTES PARA UM(A) GESTOR(A) DE CIÊNCIA?”



## 6. RESULTADOS

À luz do capítulo anterior, onde foram descritas as instituições inseridas no estudo de caso e suas características, de seguida vão ser exploradas as questões de investigação de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e nas entrevistas, alicerçadas na revisão de literatura inicialmente apresentada.

*Q11 - Como se enquadra a gestão de ciência no ecossistema de I&D do campus da Caparica?*

Como demonstrado anteriormente, o *campus* da Caparica é a casa de três instituições: FCT-NOVA, UNINOVA e NOVA.ID.FCT. A criação destas instituições dentro do perímetro da FCT-NOVA, surgiu como resposta à crescente competitividade no panorama do financiamento nacional e internacional de I&D. O número de candidaturas é cada vez maior e apenas os projetos que primam pelos mais altos níveis de excelência são aprovados (Wedekind & Philbin, 2018), pelo que a preocupação deveria também passar por criar uma estratégia de investigação assente num modelo de gestão de ciência eficaz. Contudo, como referido anteriormente, este modelo organizacional não é uniforme, pois varia de universidade para universidade (Kirkland, 2005).

No seu programa para o quadriénio 2018-2022, o candidato e atual Diretor da FCT-NOVA apresentou a Investigação como uma das linhas de ação estratégica. Este pilar assentaria na excelência científica e, para tal, seria necessário, entre outras medidas, promover atividades de gestão da ciência e de projetos, com o intuito de facilitar e

melhorar a sua eficiência. Nesse sentido, cada departamento e/ou unidade de I&D deveria incluir, entre o seu pessoal não docente, um elemento com formação superior para desempenhar, localmente, este apoio à investigação. Centralmente, o acompanhamento seria efetuado pela IRIS, que iria também trabalhar de forma próxima com uma comissão de aconselhamento, por áreas estratégicas de investigação, criada pelos coordenadores das unidades de I&D.

Foram lançados, neste plano de ação, os primeiros passos para o desenvolvimento de um modelo integrado de gestão de ciência na escola, enquanto foi reforçada a intenção de incluir e continuar a colaborar com as instituições periféricas, tirando partido das suas valências e atributos. Estando os gestores de ciência também envolvidos nesta estratégia, importa compreender a sua visão sobre o modelo de gestão de ciência existente no *campus*.

Neste aspeto, distinguem-se duas perspetivas evidenciadas pelos entrevistados: 1) não existe ainda nenhum modelo de gestão de ciência implementado e 2) o modelo que existe não é o mais adequado para maximizar as potencialidades de uma faculdade com esta dimensão.

Na primeira ótica, foi salientado que ainda não existe nenhum modelo de gestão de ciência estabelecido, organizado e comunicado. O que existe são três instituições que fazem gestão de ciência, cada uma com as suas regras e os seus procedimentos próprios. Os gestores de ciência presentes no *campus* estão concentrados nas unidades de I&D e nas estruturas centrais. Além disso, foi referido que esta ausência de um modelo foi considerada um problema transversal à NOVA, pois para este gestor “*enquanto universidade-fundação deveria estabelecer uma estratégia comum para que cada unidade orgânica não funcione de forma diferente*”. Aliás, na sua política estratégica para a área da investigação científica, a NOVA não faz qualquer referência à gestão de ciência, nem tão pouco no Plano Estratégico para 2020-2030.

Neste grupo há, ainda, quem entenda que não existe gestão de ciência no *campus*, mas sim gestão de projetos de I&D. Segundo este entrevistado, “*um gestor de ciência não pode estar só focado na gestão de projetos, tem de possuir várias valências, tanto no pré como no post-award, realizar comunicação e disseminação científica. Não considero que no campus existam muitos gestores que o façam*”. Outro gestor acrescentou que “*não se*

*consegue fazer mais por falta de tempo, mas também porque somos poucos e não conseguimos desempenhar tantas funções”.*

Por outro lado, quem consegue identificar um modelo, não o apresenta como vantajoso para a gestão de ciência. Referem que no *campus* há demasiadas instituições (FCT-NOVA, NOVA.ID.FCT e UNINOVA) a fazerem o mesmo, embora com práticas diferentes, o que pode não favorecer a investigação científica. Como o modelo é descentralizado, desde a passagem a regime fundacional a dependência em relação à Reitoria, é, naturalmente, cada vez maior. Como mencionado por um dos entrevistados, *“antes eramos independentes, por isso ainda estamos a tentar encontrar um modelo de gestão de ciência onde todas as partes façam sentido. Neste momento, a perda de autonomia e controlo ao nível das candidaturas a projetos não trouxe vantagens”.*

Existindo ou não um modelo de gestão de ciência reconhecido, foram apontadas as principais vantagens e desvantagens da situação atual para o ecossistema de I&D, mas também para o desempenho das funções do gestor. Nos inquéritos realizados, a grande maioria (66,7%) dos gestores de ciência consideram que a existência de três instituições de acolhimento para os projetos de I&D representa uma desvantagem. A mesma opinião é partilhada pelos coordenadores das unidades de I&D (70%) que responderam. O inquérito foi enviado para os 16 coordenadores dos centros de investigação, tendo sido obtidas 10 respostas.

As principais desvantagens mencionadas pelos gestores entrevistados foram não existir *guidelines* a cumprir no caso dos procedimentos internos, assim como a ambiguidade dos processos. Como tal, esta inexistência de diretrizes é encarada por um dos gestores como *“um inconveniente, principalmente para os gestores mais jovens, mas também para os próprios investigadores que ainda têm alguma dificuldade em assimilar as especificações de cada instituição na gestão dos projetos”.* Para o gestor de ciência é muito importante conseguir identificar as tarefas que deve realizar e que tipo de apoio e serviços pode oferecer à instituição ou ao investigador em cada momento (Andersen, 2018b). Se os gestores não têm conhecimento dos recursos que existem, isso poderá afetar a forma como desempenham as suas funções.

Além disso, os meios existentes não são suficientes para a procura, sendo o pré-contrato o domínio mais deficitário e menos ativo, segundo os gestores e os

coordenadores das unidades. O pré-contrato é uma parte fundamental na captação de financiamento, pois implica todas as atividades realizadas antes de um projeto ter início (Kirkland, 2005; Andersen, 2018). Desta forma, outro gestor referiu que *“não pode ser só o investigador a procurar as oportunidades de financiamento dirigidas à sua linha de investigação, os gestores também devem desempenhar este papel de maneira pró-ativa, colocando à disposição do investigador o seu conhecimento nesta fase inicial”*.

Uma das principais críticas envolveu a ausência de um gabinete de apoio à investigação na Escola, à semelhança do que acontece com outras UOs da NOVA com projetos de I&D em curso, como por exemplo a Divisão de Apoio à Investigação da FSCH, a Divisão de Apoio à Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Faculdade de Ciências Médicas, o *Science Funding & Project Management Office* do Instituto de Tecnologia Química e Biológica António Xavier e o Gabinete de Apoio à Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Escola Nacional de Saúde Pública. A IRIS pertence à NOVA.ID.FCT e, apesar de prestar serviço a todas as instituições do *campus*, não tem a dimensão suficiente para conseguir suprimir todas as necessidades, por isso refere um gestor de ciência que *“a Escola deveria criar uma divisão ou unidade central para a gestão de ciência, não faz sentido utilizar os recursos de uma instituição periférica”*. Este ponto é reforçado por outro dos entrevistados *“estabelecer um gabinete pre-award, mas também dedicado a comunicação e disseminação científica contribuiria bastante para a definição de um modelo de gestão de ciência”*.

Do mesmo modo, os coordenadores das unidades de I&D referiram no inquérito que lamentam a falta de coordenação entre as instituições no *campus*, pois a cultura de trabalho difere nas três, e salientam também a dispersão de recursos, a falta de centralização da informação e a diversidade de procedimentos. Neste ângulo, a satisfação dos coordenadores em relação à gestão de ciência desempenhada pelas estruturas de apoio à investigação do *campus* situa-se no “nem satisfeito nem insatisfeito” (60%).

No que diz respeito a aspetos positivos, destaca-se o fato das instituições periféricas no *campus* acrescentarem uma flexibilidade menos frequente na administração pública, conhecida por ser uma máquina pesada, com muita burocracia e procedimentos demorados. Também estas entidades têm uma maior facilidade no recrutamento de recursos humanos. Evidencia um dos gestores entrevistados que *“as instituições são*

*feitas de pessoas e se tivermos recursos humanos qualificados e com formação, a produtividade e os resultados são sempre superiores ao esperado”.*

Outro aspeto positivo é que coexistindo três instituições de acolhimento os investigadores podem escolher aquela que é a mais adequada para gerir um determinado projeto, visto que cada uma é especializada em tipologias específicas de financiamento. Da mesma forma, os coordenadores mencionaram que a competição é favorável e a existência de três unidades de gestão no campus possibilita a liberdade de escolha, sendo que um deles acentuou *“só pode contribuir para uma melhor gestão científica da escola, como um todo”*.

Após esta reflexão sobre a gestão de ciência no *campus*, foram sugeridas várias medidas que poderiam ser implementadas de modo a favorecer o apoio prestado aos investigadores por estes profissionais. Tanto os gestores como os coordenadores concordam que é fundamental a realização de formações específicas que facilitem o entendimento dos procedimentos exigidos pelas várias entidades financiadoras. É importante reforçar o aumento do investimento nas instituições para a formação dos gestores, pois *“quantidade não é sinónimo de qualidade”*, salientou um dos gestores. Outro dos entrevistados chegou mesmo a afirmar, *“nós temos tudo, mas não há aproveitamento das valências. Trabalham no campus pessoas muito competentes e com vontade de fazer mais. Mas não há aposta na formação dos recursos humanos e a grande maioria é muito mal paga, tendo em conta todo o excesso de trabalho e as responsabilidades”*. Neste campo, existem várias opções, sendo por exemplo os cursos de especialização da EARMA uma mais valia, de modo a fomentar o desenvolvimento profissional dos gestores de ciência.

No *campus* da Caparica a influência da gestão de ciência no processo de tomada de decisão dentro da universidade obedece a um modelo de separação, onde os gestores de ciência não estão formalmente envolvidos na tomada de decisão, desempenhando somente um papel na sua implementação (Kirkland, 2005).

*Q12 – Como a relação dos gestores de ciência do campus estimula a valorização da profissão?*

O reconhecimento da gestão de ciência como profissão depende, em grande parte, da existência de um sentimento coletivo e consciente enquanto comunidade, tal como

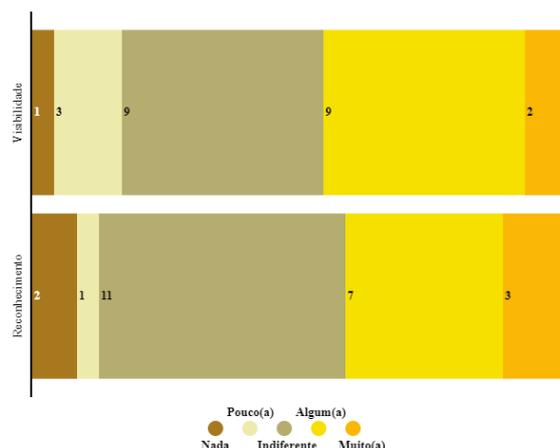
acontece com outras profissões, mas também de uma maior visibilidade e conseguir uma voz forte e em uníssono (Lewis, 2014). Esse sentimento pode ser intensificado através de laços fortes estabelecidos com os colegas gestores de ciência, mas também com todos os outros serviços da faculdade (Kirkland, 2005). Assim, conseguir coordenar com sucesso todos estes relacionamentos pode ser bastante complexo (Kirkland, 2005).

No *campus* de Caparica, a perspectiva dos gestores de ciência sobre o relacionamento existente com os vários atores do ecossistema de I&D não varia muito. De um modo geral, consideram satisfatória a relação com os colegas (54,2%), mas também com os investigadores e docentes (54,2%). Em todas as entrevistas ficou explícito que existe uma colaboração muito positiva entre os gestores do *campus*, tendo sido assinalado o espírito de entajuda e parceria. No entanto, esta relação poderia ser ainda melhor se todos se conhecessem, o que não acontece. Os gestores de ciência não estão identificados nem mapeados. Aqueles que estão nas estruturas centrais são conhecidos, ao contrário dos que trabalham nas unidades de I&D. Conforme expõe um dos gestores entrevistados, *“não conheço muitos gestores das outras unidades. Não há momentos dedicados para fortalecer essa relação. O contato é estabelecido apenas quando precisamos de ajuda, em ocasiões esporádicas”*. Neste caso, ao pesquisar nas páginas da internet dos 16 centros de investigação, verifica-se o seguinte: apenas três definem claramente quem pertence à equipa de gestão e comunicação de ciência; um deles estabelece quem são os membros do *staff*, embora sem menção a quem é gestor; todas as outras unidades de I&D fornecem o contato do secretariado, sem qualquer referência personalizada ao(s) gestor(es) de ciência.

Os gestores de ciência são parte da força de trabalho do *campus* da Caparica, tal como os docentes, investigadores, bolseiros e estudantes de doutoramento. Esta invisibilidade institucional nas páginas da internet torna-os funcionários sem voz e sem um lugar específico dentro da instituição, como resultado da profissão não ser reconhecida nem definida de forma clara (Poli, 2017). Quando questionados sobre se a profissão de gestor de ciência é valorizada na comunidade académica, a grande maioria respondeu que não (66,7%). Porém, a sua perceção sobre a visibilidade das suas funções dentro da instituição onde trabalham divide-se entre o indiferente e o alguma, ambos com 37,5% - figura 6. Comparativamente, o reconhecimento do seu papel na instituição é avaliado como

indiferente (45,8%). Ao classificar a satisfação profissional, a maior parte dos respondentes encontra-se satisfeito (58,3%).

FIGURA 6 – RESPOSTAS À PERGUNTA “COMO AVALIA A VISIBILIDADE E O RECONHECIMENTO DAS SUAS FUNÇÕES DENTRO DA INSTITUIÇÃO?”



Além disso, uma dos componentes mais importantes para o trabalho de um gestor de ciência é consolidar a rede de contatos (Agostinho *et al.*, 2020). No geral, é mantido o contato com os outros profissionais que trabalham nas unidades de I&D da faculdade (75%), assim como com os gestores de outras unidades orgânicas da NOVA (54,2%) e de outras universidades (54,2%).

Noutra perspetiva, um dos gestores entrevistados, com percurso académico no exterior destacou:

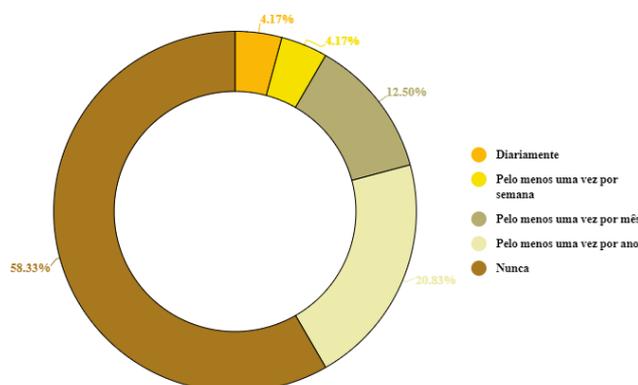
*“Em Portugal, devemos estar todos no mesmo patamar. Claro, que nas escolas mais pequenas e com menos projetos de I&D é mais fácil o apoio prestado pelos gestores. Na Irlanda, onde tirei o doutoramento, a universidade tinha um departamento só com profissionais especializados para cada competência do pre e do post-award. E eles têm uma avaliação por métricas para definir o sucesso desse departamento. É uma realidade completamente diferente, porque em muitos países europeus é possível evoluir nesta carreira, fazer um percurso profissional”.*

Num outro grau, face à figura 7, a relação com a Divisão de Apoio à Investigação da NOVA não tem sido explorada ao máximo, pois a grande maioria dos inquiridos (58,3%) nunca contactou esta unidade. Vale a pena lembrar que as instituições periféricas não

estão enquadradas no regime fundacional e não têm qualquer obrigatoriedade de reportar à Reitoria. Nas palavras da Vice-Reitora para a Investigação da NOVA:

*“os gestores de ciência são cada vez mais importantes, pois podem de uma forma mais acertada direccionar e alertar para novas propostas de projetos assim como incentivar novas colaborações entre vários investigadores. A ciência é cada vez mais competitiva, não só a nível nacional, mas também europeu. Temos cada vez mais investigadores a concorrer a financiamento. Em contrapartida os orçamentos não crescem da mesma forma. No caso da NOVA, sendo uma universidade localizada em áreas geográficas diferentes e com nove escolas, a divulgação da ciência é cada vez mais importante pois promove sinergias entre vários investigadores/grupos, que só por si se calhar nunca se iriam cruzar”.*

FIGURA 7 - RESPOSTAS À QUESTÃO “COM QUE REGULARIDADE COSTUMA CONTATAR A DIVISÃO DE APOIO À INVESTIGAÇÃO DA REITORIA DA NOVA?”



Contudo, para a FCT-NOVA e respetivas unidades de I&D a relação tem-se estreitado cada vez mais, embora ainda haja muito trabalho para fazer. Questiona um dos gestores, *“porque não implementar um grupo de trabalho, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e diminuir o afastamento entre os colegas?”*. Posto isto, a maioria dos inquiridos (62,5%) concordam que seria muito útil fomentar uma maior aproximação entre os gestores de ciência através de, por exemplo, ações de formação, fóruns de discussão e reuniões de trabalho.

## 7. CONCLUSÕES

O estudo pretendeu contribuir para a literatura da gestão de ciência de base universitária, principalmente no panorama português. É bastante comum encontrar numa

universidade um gabinete de apoio à investigação dedicado à gestão de ciência (Wedekind & Philbin, 2018) e o papel desempenhado pelos seus profissionais tem vindo a evoluir e a aumentar cada vez mais a sua complexidade (Agostinho *et al.*, 2020). Este trabalho, com recurso a análise documental, inquéritos e entrevistas, tem a intenção de analisar como funciona a gestão de ciência praticada no *campus* da Caparica sob o ponto de vista dos gestores de ciência das três instituições.

Com este trabalho, pode-se concluir que não está estabelecido concretamente um modelo para a gestão de ciência no *campus*, ainda que existam três instituições com capital humano para impulsionar esta área, principalmente na função do pré-contrato, considerada a que necessita de uma maior atenção. As três instituições apresentam vantagens e desvantagens, mas o mais importante e que pode ser dinamizado, no curto prazo, é a intensificação do relacionamento entre os gestores de ciência dentro do *campus*. Este contato é muito importante para o estabelecimento de uma identidade profissional e para aprofundar a sua visibilidade e reconhecimento no meio da comunidade académica.

Além disso, a instituição no seu todo ainda se está a adaptar à passagem para o regime fundacional, descobrindo aos poucos os benefícios e as consequências. Não esquecer que, no conjunto das três instituições, o número de projetos de I&D e o financiamento correspondente é bastante assinalável, o que traduz a excelência científica realizada no *campus*. Todavia, a falta de investimento em recursos humanos qualificados e a formação técnica dos gestores constituem um fator inibidor para o desenvolvimento da gestão de ciência, assim como a não inclusão destes profissionais não docentes nos órgãos de governo relacionados com a investigação na FCT-NOVA, no UNINOVA e na NOVA.ID.FCT. Esta mudança não pode ser efetuada exclusivamente no *campus* da Caparica, é necessário que seja transversal às restantes instituições do Ensino Superior em Portugal.

### *7.1.Recomendações*

Tendo por base todas as sugestões referidas pelos gestores de ciência entrevistados, não há dúvida de que o pré-contrato é uma componente que precisa ser rapidamente reforçada no *campus*. As três instituições beneficiam das valências umas das outras e em determinadas situações, como o caso do financiamento aprovado, chegam mesmo a apresentar-se como uma só, apesar de serem entidades independentes. No entanto, como

foi referido por vários gestores, a FCT-NOVA deveria refletir sobre criar uma divisão única de apoio à investigação, pois a IRIS pertence à NOVA.ID. Assim como, seria bastante positivo as unidades de I&D, pelo menos aquelas com maior número de projetos de I&D e financiamento, estarem capacitadas com, no mínimo, dois gestores de ciência, um mais vocacionado para o pré e outro para o pós-contrato.

Outro tópico a ponderar corresponde à vontade dos gestores do *campus* em estreitar as relações com os colegas. Não seria um grande transtorno, institucionalmente, ser definido um dia por mês para todos se reunirem, por exemplo em fóruns de discussão, para partilharem conhecimentos, esclarecerem dúvidas e, até mesmo, compilarem sugestões para o sucesso de futuras candidaturas.

### *7.2.Limitações e propostas de investigação futuras*

O estudo realizado manifesta algumas limitações, logo à partida por se tratar de um estudo de caso único, sem exprimir a comparação com outras instituições do Ensino Superior, por exemplo outras universidades-fundação para recorrer à mesma esfera de atuação. Esta comparação poderia trazer novas conceções ao trabalho, assim como enriquecer as recomendações. Além disso, também se poderia ter efetuado um inquérito a toda a comunidade académica do *campus*, assim como realizar entrevistas a outros atores do ecossistema de I&D das três instituições.

Uma limitação que afetou os resultados foi a recusa de alguns gestores de ciência em responder ao inquérito, alegando a política de proteção de dados, apesar do mesmo ser anónimo e confidencial. Desta forma, não foi possível obter a opinião de todo o universo do estudo.

Como proposta para investigação futura seria interessante tentar medir o impacto dos gestores de ciência na captação de financiamento em Portugal, de modo a validar a sua presença e importância no seio das universidades. Não existem indicadores definidos para concretizar esta apreciação, pelo que seria importante conseguir-se estabelecer os parâmetros necessários para a realização destes estudos, para determinar se a investigação é bem-sucedida existem várias métricas, em particular a publicação de artigos em revistas com elevado fator de impacto, o número de citações ou até mesmo prémios científicos. Falta algo semelhante para a gestão de ciência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agostinho, M., Moniz Alves, C., Aresta, S., Borrego, F., Borlido-Santos, J., Cortez, J., Lima Costa, T., António Lopes, J., Moreira, S., Santos, J., Trindade, M., Varela, C. and Vidal, S. (2020) The interface of science: the case for a broader definition of research management. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 24 (1), pp. 19–27. doi:10.1080/13603108.2018.1543215.
- Allen-Collinson, J. (2009) Negative ‘marking’? University research administrators and the contestation of moral exclusion. *Studies in Higher Education*. 34 (8), pp. 941–954. doi:10.1080/03075070902755641.
- Andersen, J. (2018a) Postaward. In: *The European Research Management Handbook*. (no place) Elsevier. pp. 173–187. doi:10.1016/B978-0-12-805059-0.00007-9.
- Andersen, J. (2018b) Preaward—Project Preparation. In: *The European Research Management Handbook*. (no place) Elsevier. pp. 147–171. doi:10.1016/B978-0-12-805059-0.00006-7.
- Andersen, J. (2018c) The European Research Environment. In: *The European Research Management Handbook*. (no place) Elsevier. pp. 31–58. doi:10.1016/B978-0-12-805059-0.00002-X.
- Andersen, J. (2011) What is research administration, and who is the research administrator. In: *EARMA*. 2011
- ANI (2020) *PORTUGAL ULTRAPASSA META DE MIL MILHÕES DE EUROS DE FINANCIAMENTO EUROPEU NO HORIZONTE 2020*.
- ARMA (2019) *The Association*.
- Campbell, D.R.L. (2010) *The Role and Development of the Research Administration Profession in Higher Education*. (no place) WASHINGTON STATE UNIVERSITY.
- Carter, I. and Langley, D. (2009) Overview of research management and administration. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 13 (2), pp. 31–32. doi:10.1080/13603100902805359.
- Commission, E. (2020) *H2020 - Organisation Profile*.

- Coutinho, A. (2013) *PORTUGAL: SCIENCE FRIENDLY DESPITE RELATIVE RESEARCH IMMATURITY*.
- Coutinho, C.P. (2014) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Almedina. Coimbra: .
- EARMA (2020) *EARMA Institutional Members*.
- European Commission (2019) *Horizon 2020 Work Programme 2018-2020: 15. Spreading Excellence and Widening Participation 2020* (July 2019).
- FCT (2018) *FCT – 20 Anos a Apoiar a Ciência e a Tecnologia em Portugal*. Lisboa: FCT.
- FCT (2015) *REGULAMENTO DE BOLSAS DE INVESTIGAÇÃO DA FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA, I.P.*
- Feijó, A.M. and Tamen, M. (2017) *A Universidade como deve ser*. (no place) Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Ferreira, M. J.; Campos, P. (2009) *O Inquérito Estatístico: uma introdução à elaboração de questionários, amostragem, organização e apresentação dos resultados. Um mundo para conhecer os números*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Fiolhais, C. (2011) *A Ciência em Portugal*. Fundação F. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Granado, A. and Malheiros, J.V. (2015) *Cultura científica em Portugal: Ferramentas para perceber o mundo e aprender a mudá-lo*. (no place) Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Kerridge, S. and Scott, S. (2018) Research Administration around the World. *Research Management Review*. 23 (1), .
- Kirkland, J. (2005) Towards an integrated approach: university research management in an institutional context. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*. 4 (3), pp. 155–166. doi:10.1386/ijtm.4.3.155/1.
- Langley, D. (2012) Research management and administration: A reflection of where we are and where we need to go as a profession. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 16 (3), pp. 1–6. doi:10.1080/13603108.2012.659289.

- Lewis, K. (2014) Constructions of professional identity in a dynamic higher education sector. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 18 (2), pp. 43–50. doi:10.1080/13603108.2014.914107.
- Martins, Madalena; Oliveira, Cristina; Mendes, Helena; Silva, José Avelino; Costa, Teresa; Oliveira, C. (2018) Mapping of the portuguese network of research support professionals. In: *EARMA Conference*. 2018
- Município, B. (2015) *Bragança acolheu o Congresso EARMA mais participado de sempre*.
- Myers, P. and Smith, M. (2008) Research Administration in History: The Development of OMB Circular A-110 through Joseph Warner's COGR Subcommittee, 1976-1979. *Journal of Research Administration*. 39 (2), .
- PIC (2017) *Comentários ao projeto de Regulamento do Emprego Científico (REC) da Fundação para a Ciência e a Tecnologia*.
- Poli, S. (2017) Who Are Today's Research Managers?: Roles, Professional Development, and Evolution of the Profession. Roles, Professional Development, and Evolution of the Profession. In: *Research Management: Europe and Beyond*. (no place) Elsevier Inc. pp. 1–29. doi:10.1016/B978-0-12-805059-0.00001-8.
- PORDATA (2019) *Investigadores (ETI) em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D): total e por sector de execução*.
- Quivy, R. (1998) *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª Ed. Lisboa: Gradiva.
- Sábado (2016) *Universidade Nova de Lisboa dividida sobre passagem a fundação*.
- Serra, C. (2009) O Novo Modelo Aplicável às Universidades e às Escolas - As Fundações Públicas com Regime de Direito Privado: Regime Jurídico Desconhecido... Ou Simplesmente Temido? *Themis: Revista de direito*. (17), pp. 75–108.
- Thayer-Hart, N., J. Dykema, K. Elver, N.C.S. e J.S. (2010) *Survey Fundamentals - A guide to designing and implementing surveys* University of Wisconsin (ed.).
- Trindade, M. and Agostinho, M. (2014) Research Management in Portugal: A Quest for Professional Identity *Research Management Review* 20 (1).
- UNL (2020) *Bolsas ERC*.

- Vidal, S., Laureano, R. and Trindade, M. (2015) Assessing the impact of Grant Managers on the success of grant applications. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 19 (3), pp. 84–91. doi:10.1080/13603108.2015.1019948.
- Wedekind, G.K. and Philbin, S.P. (2018) Research and Grant Management: The Role of the Project Management Office (PMO) in a European Research Consortium Context. *Journal of Research Administration*. 49 (1), pp. 43–62.
- Whitchurch, C. (2008) Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*. 62 (4), pp. 377–396. doi:10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x.
- Wile, H. (2008) *TWENTY-FIVE YEARS: A History of the National Council of University Research Administrators*. 2009 (18), pp. part of the 50 years history of NCURA ST-TWENTY.
- Yin, R.K. (2015) *Estudo de caso - Planejamento e Métodos*. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

## ANEXOS

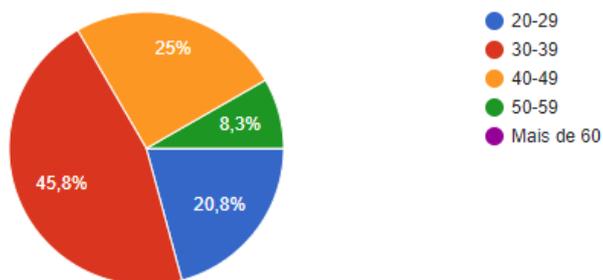
### ANEXO I

#### a) Respostas do inquérito aos gestores de ciência da FCT-NOVA

##### Caracterização Sociodemográfica

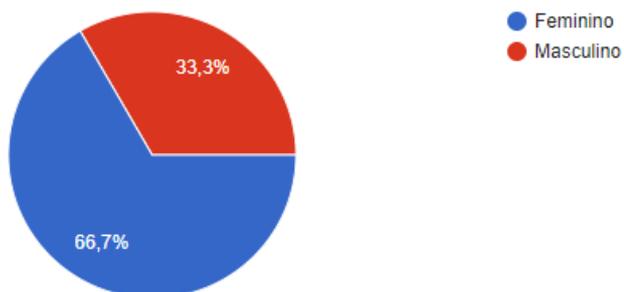
Idade:

24 respostas



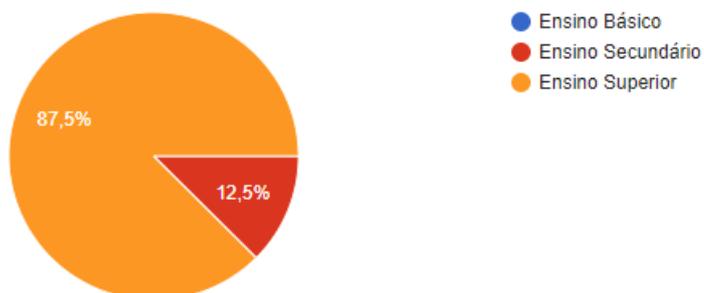
Sexo:

24 respostas



Nível de escolaridade:

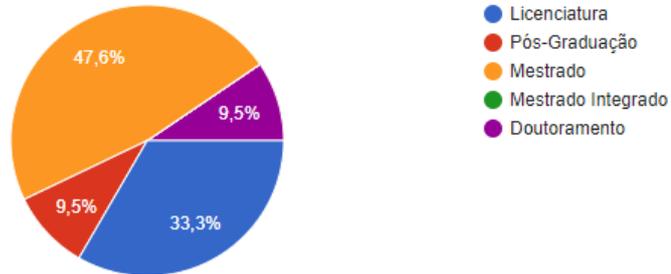
24 respostas



**Grau académico**

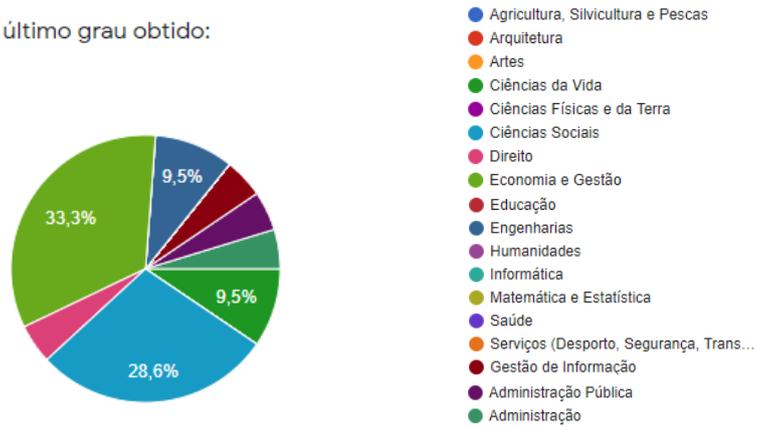
Qual foi o último grau obtido?

21 respostas



Área de estudos do último grau obtido:

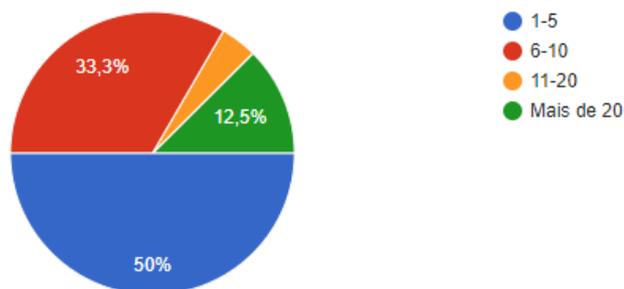
21 respostas



**Gestão de ciência**

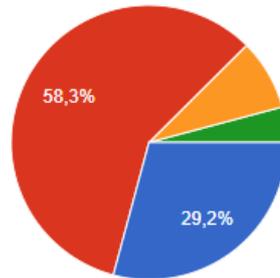
Anos de experiência em Gestão de Ciência

24 respostas



Qual é a sua entidade empregadora?

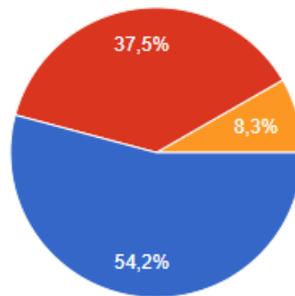
24 respostas



- Universidade Nova de Lisboa (FCT-NOVA)
- NOVA.id.FCT
- UNINOVA
- Bolsa da Fundação para a Ciência e Tecnologia

O vínculo contratual que tem é:

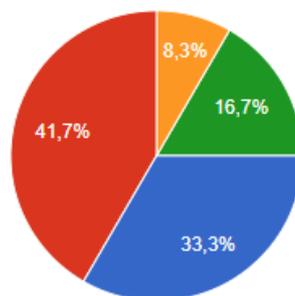
24 respostas



- Efectivo (contrato de trabalho sem termo)
- A prazo (contrato de trabalho a termo, certo ou incerto)
- Bolsa
- Recibos verdes

Onde é que desempenha as suas funções?

24 respostas

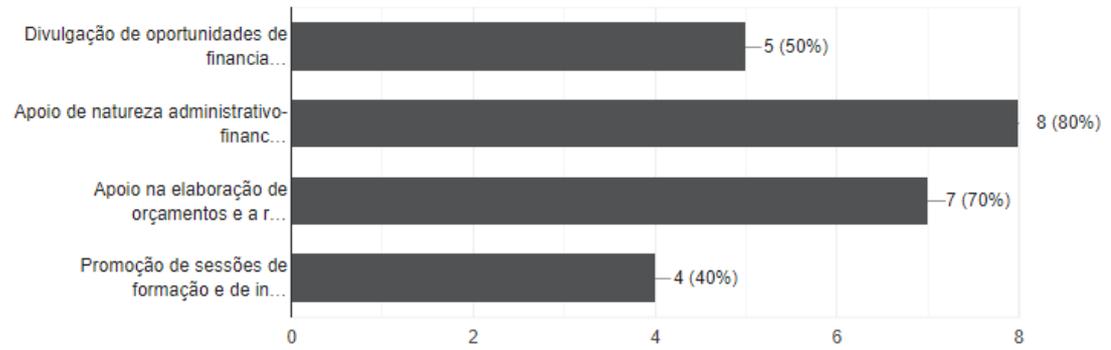


- Centro de investigação
- Estrutura de apoio à investigação (NOVA.id.FCT ; IRIS – Innovation Research & Impact Strategy Office)
- Instituto de interface (UNINOVA)
- Serviço Central (Divisão de Recursos Financeiros)

Selecione todas as funções que desempenha:

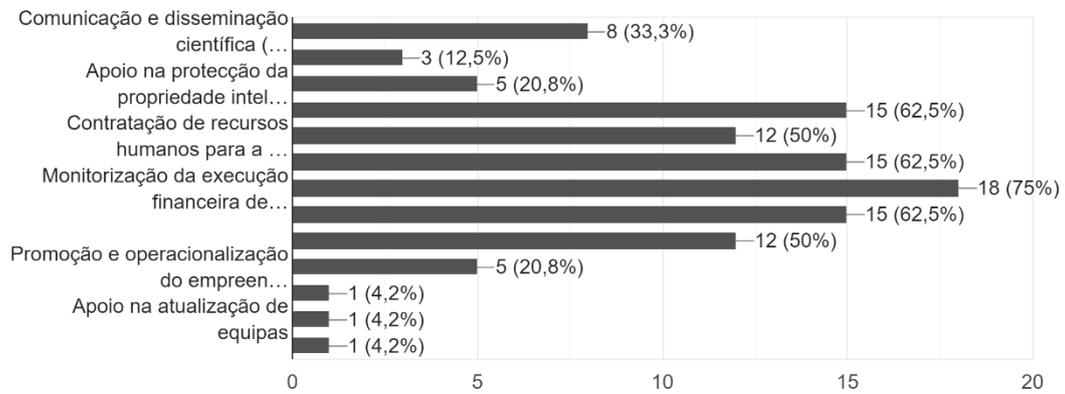
Pre-Award

10 respostas



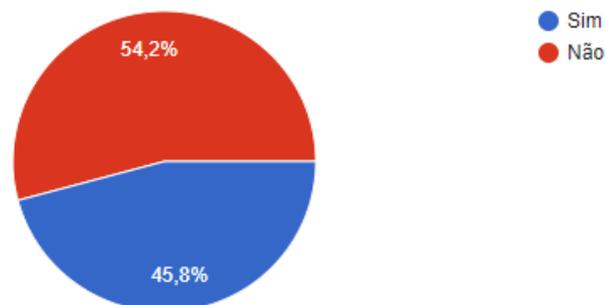
Post-Award

24 respostas



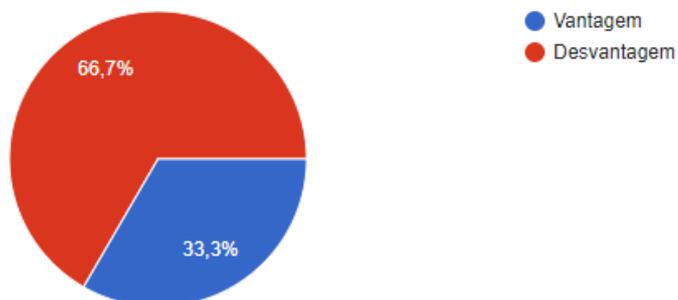
Já fez alguma formação específica relacionada com as funções que desempenha?

24 respostas



Para as funções que desempenha, considera uma vantagem ou desvantagem existirem três instituições de acolhimento diferentes dentro do campus (FCT-NOVA, NOVA.id.FCT, UNINOVA)?

24 respostas



De que forma a passagem da UNL para o regime fundacional teve impacto nas suas funções? (resposta opcional)

4 respostas

Não teve impacto.

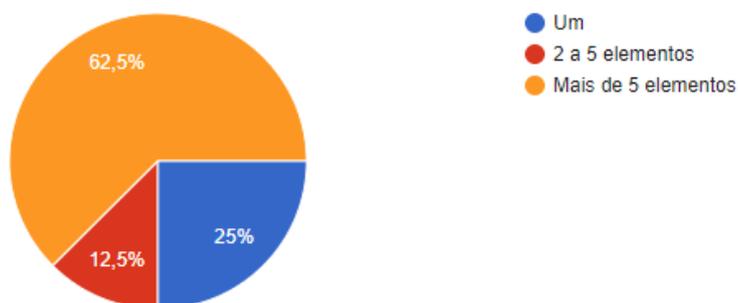
Em termos de funções não teve impacto

Eu sou estou cá há um ano, portanto nenhum impacto.

Trouxe uma maior carga administrativa e de incertezas, pois as estruturas de apoio da UNL não conseguem dar respostas a todos os problemas que se nos apresentam diariamente, sendo transversal a todos os departamentos de gestão (Financeiros e Património, Recursos Humanos, etc)

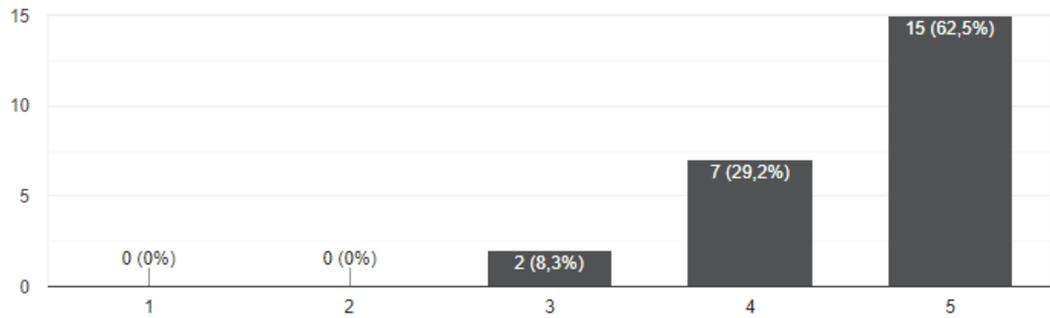
Quantos elementos tem a sua equipa?

24 respostas



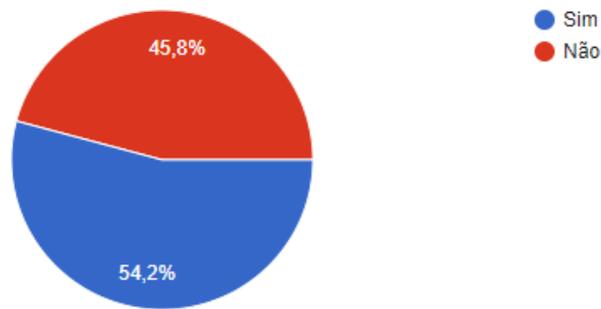
Considera que seria útil existir uma maior aproximação entre os gestores de ciência do campus, por exemplo com acções de formação, fóruns de discussão, reuniões de trabalho, entre outros?

24 respostas



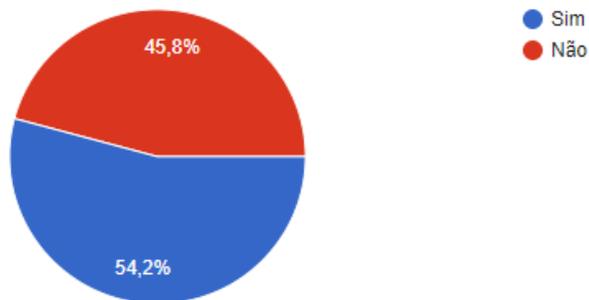
Mantém contacto com gestores de ciência de outras unidades orgânicas da NOVA?

24 respostas



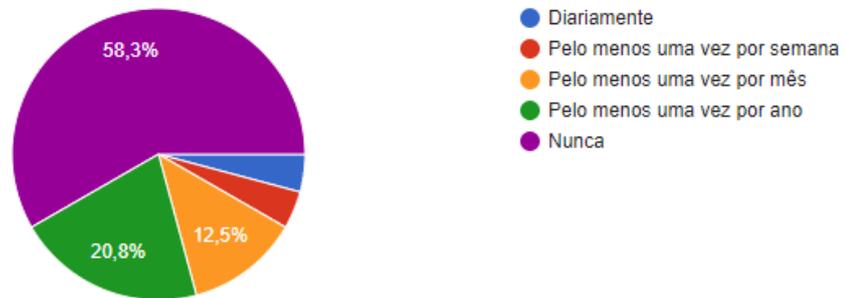
Mantém contacto com gestores de ciência de outras universidades?

24 respostas



Com que regularidade costuma contactar o Research Support Office da Reitoria da NOVA?

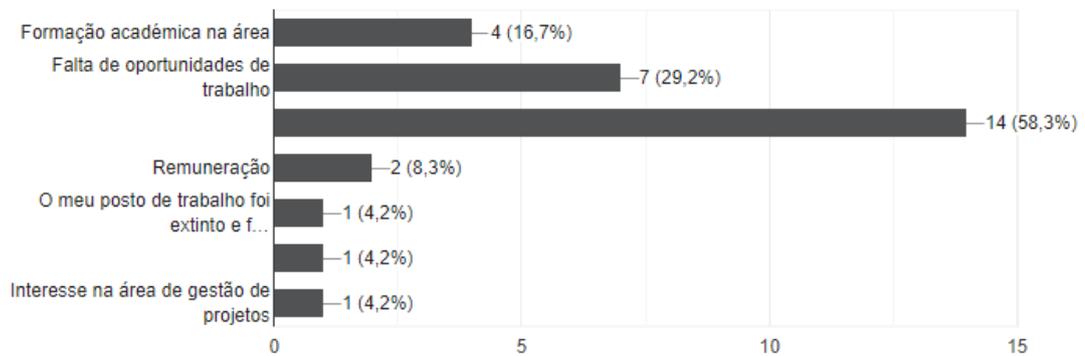
24 respostas



### Satisfação Pessoal da Profissão

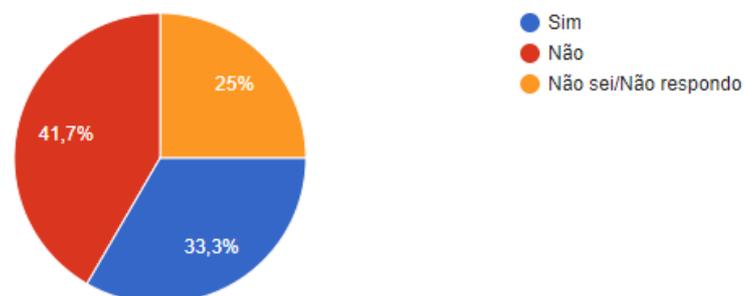
Qual a principal motivação que o levou a escolher esta profissão?

24 respostas



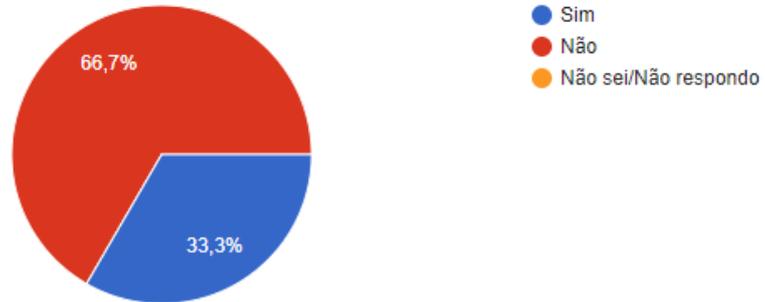
O seu vínculo actual permite-lhe ter perspectivas de progressão na carreira?

24 respostas



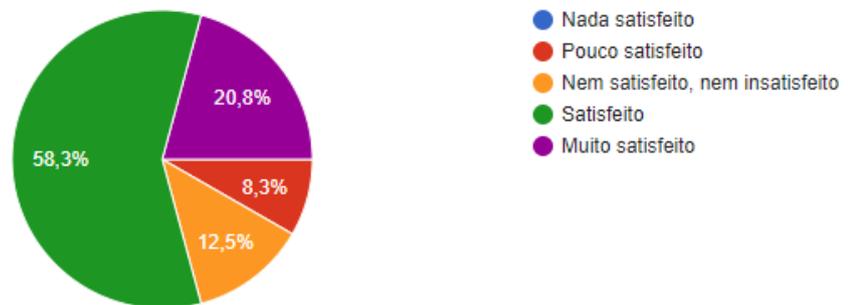
Considera que a profissão de gestor de ciência é valorizada na comunidade académica?

24 respostas

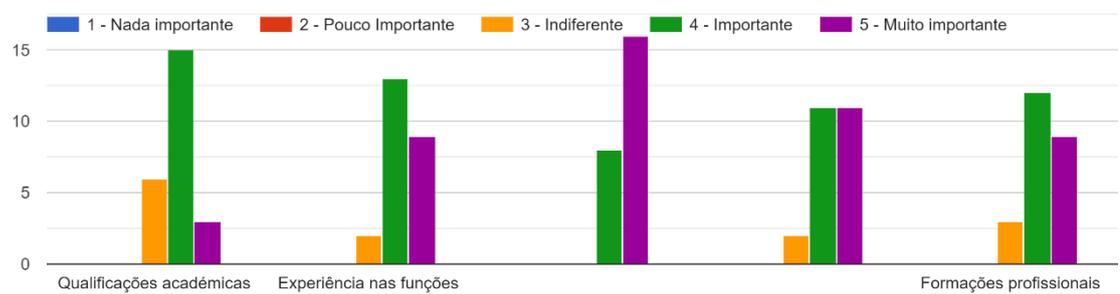


Como classificaria a sua satisfação profissional?

24 respostas

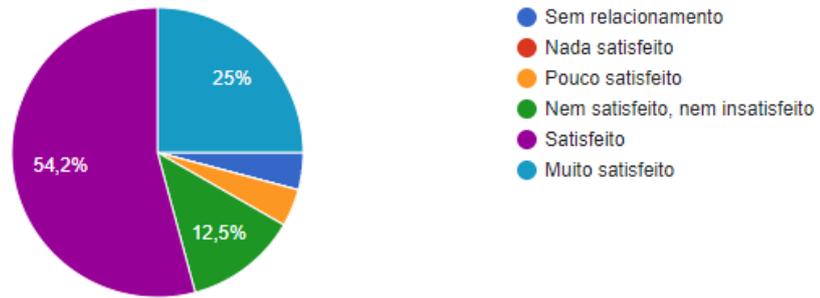


Que factores considera mais importantes para um(a) gestor(a) de ciência?



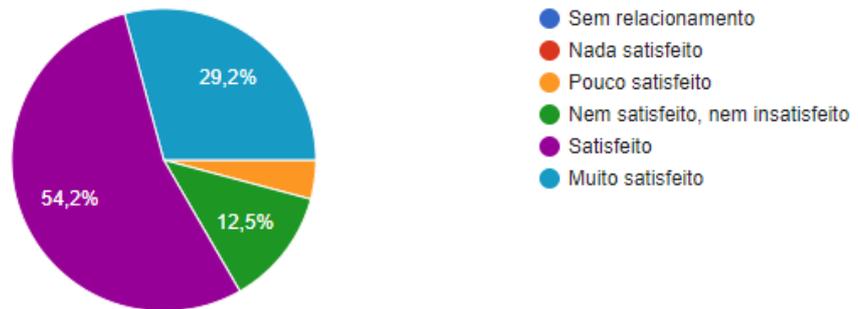
Como avalia a satisfação do seu relacionamento com os outros colegas gestores de ciência?

24 respostas



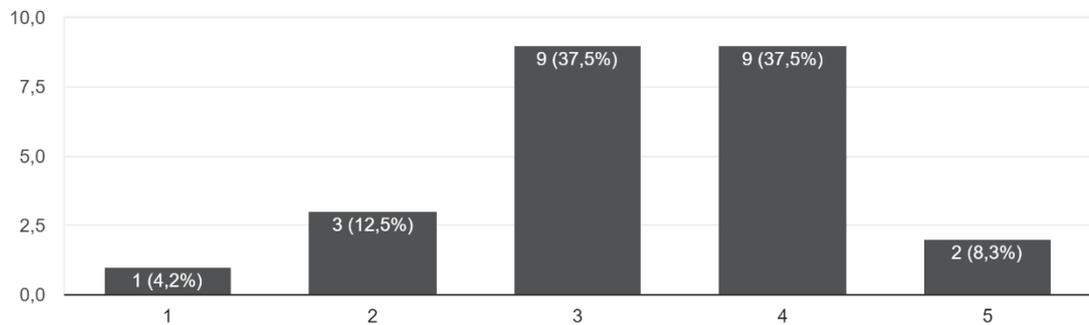
Como avalia a satisfação do seu relacionamento com os docentes e investigadores:

24 respostas



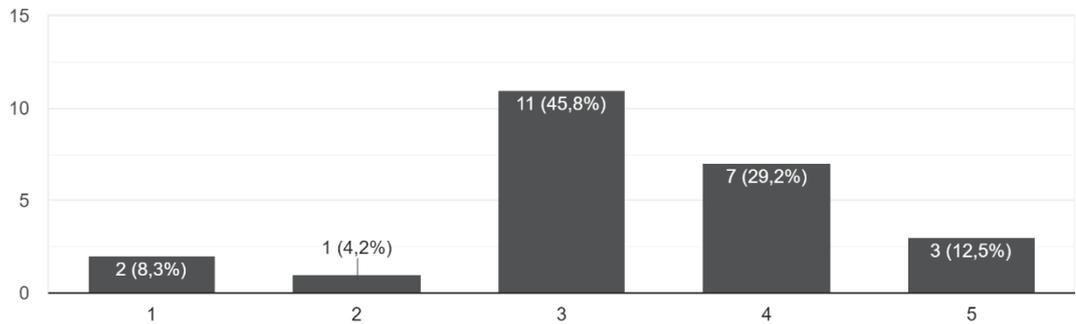
Como avalia a visibilidade das suas funções dentro da instituição?

24 respostas



Como avalia o reconhecimento das suas funções dentro da instituição?

24 respostas



Gostaria de partilhar alguma opinião sobre a gestão de ciência praticada na escola que não foi abordada neste inquérito?

3 respostas

Bom trabalho!

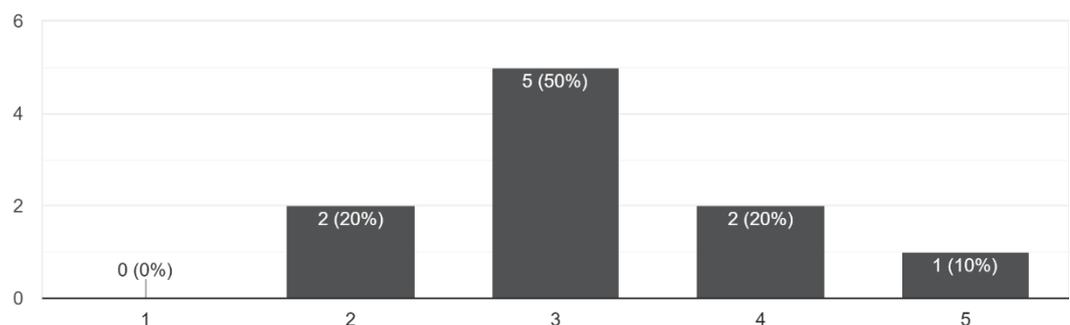
Apenas dizer que considerei o inquérito bastante completo e com perguntas interessantes.

Na minha opinião não existe gestão de ciência na escola, tenta-se mas não se concretiza. Ultrapassa-se pilares que não podem ser ultrapassáveis, confundem-se instituições que não podem ser confundidas, misturam-se pelouros que não podem ser misturados. Quem devia gerir a gestão de ciência na escola era a própria escola e não as instituições periféricas, e esta devia estar em sintonia com a Reitoria, para que se caminhe para um objectivo único "NOVA", pois no presente a imagem é da NOVA. Mas também a NOVA não tem como dar este apoio no momento.

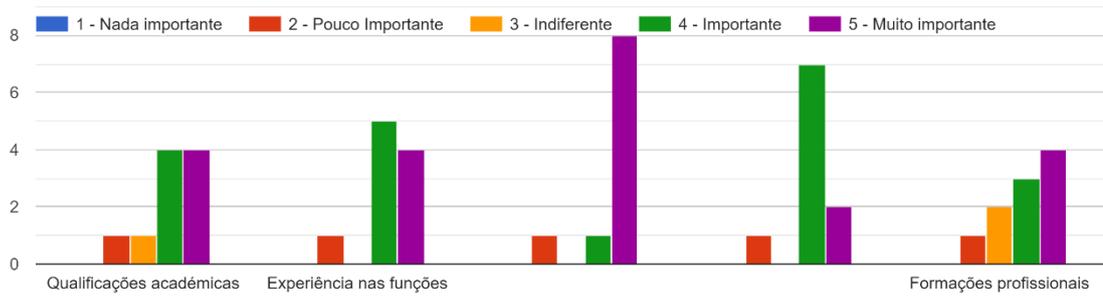
## b) Respostas do inquérito aos Coordenadores das Unidades de I&D

Considera que a profissão de gestor de ciência é valorizada na comunidade académica?

10 respostas

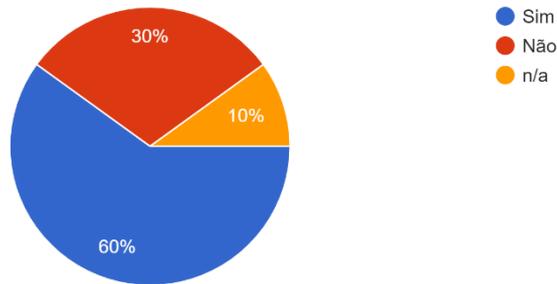


Que factores considera mais importantes num(a) gestor(a) de ciência?



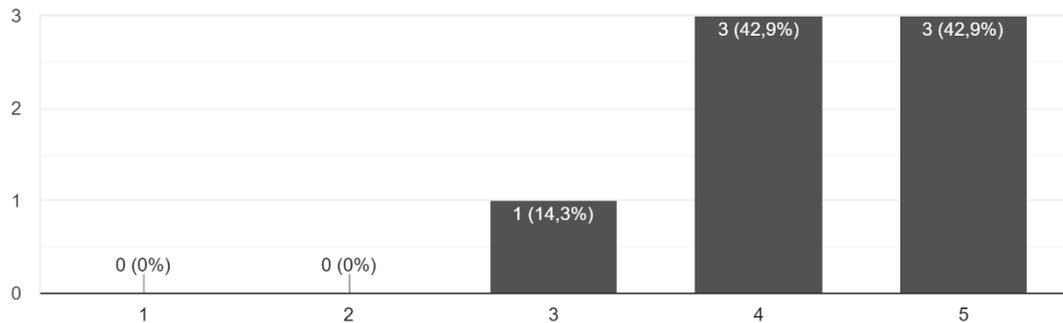
O centro de I&D que coordena tem, pelo menos, um(a) funcionário(a) dedicado(a) exclusivamente à gestão de ciência?

10 respostas



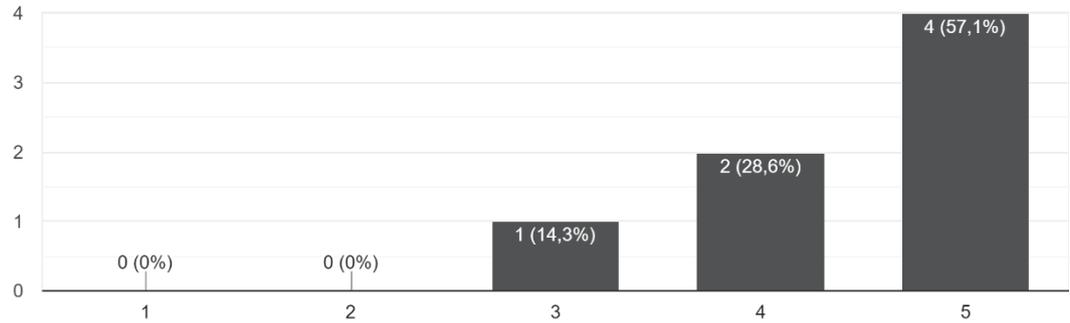
Como avalia a importância do(s) gestor(es) de ciência, do centro de investigação que coordena, nas funções de pre-award

7 respostas



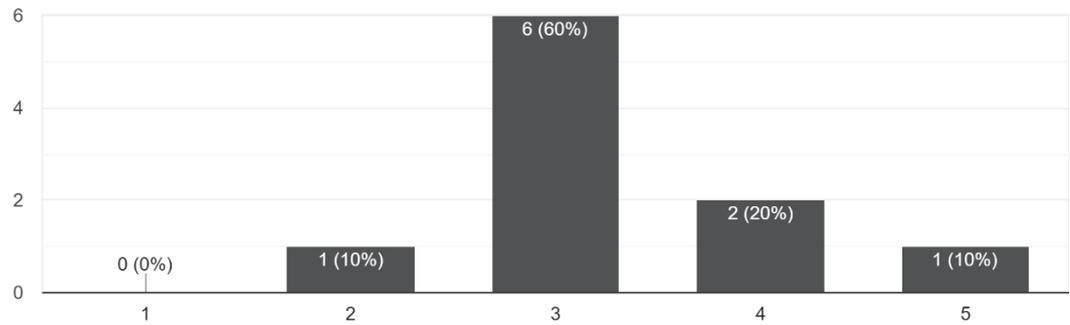
Como avalia a importância do(s) gestor(es) de ciência, do centro de investigação que coordena, nas funções de post-award?

7 respostas



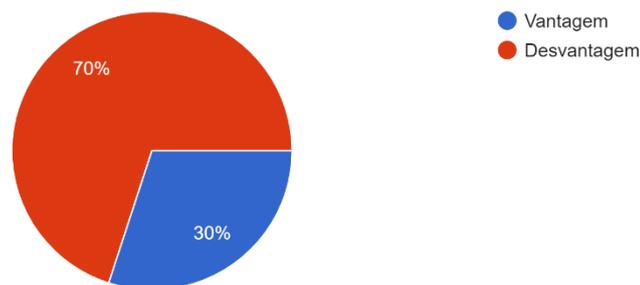
Como avalia a sua satisfação em relação à gestão de ciência desempenhada pelas estruturas de apoio à investigação do campus?

10 respostas



Considera uma vantagem ou desvantagem existirem três instituições de acolhimento diferentes dentro do campus (FCT-NOVA, NOVA.id.FCT, UNINOVA)?

10 respostas



Enuncie os seus motivos (resposta opcional)

6 respostas

Falta de coordenação. Cultura de trabalho diferente entre as várias instituições.

A competição é um factor de saudável apelo à melhoria continua individual e colectiva. A existência de 3 unidades de gestão no campus é um garante da liberdade de escolha que só pode contribuir para uma melhor gestão científica da escola, como um todo.

Falta de centralização de informação e procedimentos, bem como necessidade de homogeneização de procedimentos

Dispersão de recursos e diversidade de procedimentos

dispersão de recursos

Por vezes há pouca interacção

Gostaria de partilhar alguma opinião sobre a gestão de ciência praticada na escola que não foi abordada neste inquérito?

4 respostas

O pre-award é importante e devia ser reforçado mas os salários que se pagam são demasiado baixos.

Talvez a necessidade de formação nacional e/ou internacional para colaboradores nesta área e a organização de meetings para partilha de diferentes experiências e boas-práticas

A falta de apoio de secretariado leva a que esse trabalho seja feito pelo gestor de ciência.

a qualidade dos gestores que apoiam os centros

## ANEXO II

### a) Guião das entrevistas para os gestores de ciência da FCT-NOVA

1. Como descreveria o modelo organizacional da gestão de ciência existente na Escola?
2. Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens desse modelo?
3. O que distingue a FCT-NOVA das outras Escolas, em termos de gestão de ciência?
4. Relativamente ao funcionamento da gestão de ciência, o que deveria ser incentivado e o que deveria mudar?
5. Qual a importância da estrutura onde trabalha para a Escola?

6. Analisando a estrutura onde trabalha e as suas funções, quais são as maiores dificuldades e as maiores conquistas profissionais?
7. Com a passagem para o regime fundacional, quais foram as mudanças mais significativas que verificou para o desempenho das suas funções?
8. Como descreve o relacionamento profissional existente entre os gestores de ciência do campus? Porquê?
9. Qual é o seu contributo para a Escola (visibilidade e o seu papel)?

b) Guião da entrevista para a Vice-Reitora da Investigação da NOVA

1. Na estratégia da NOVA para a Investigação, qual a importância e o papel desempenhado pelos gestores de ciência?
2. O Conselho Estratégico de Investigação é um órgão consultivo criado este ano, composto por representantes de todas as unidades orgânicas da NOVA. Existe algum gestor de ciência a integrar esta composição, informalmente, ou a acompanhar os trabalhos? Porquê?
3. Para a investigação, quais foram as consequências positivas e negativas já verificadas da passagem para o regime fundacional?

# ANEXO III

