



Departamento de História

“Desculpe, faz o quê?”
Problematizar o gestor cultural e o gestor de ciência

Anabela Almeida Gonçalves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Empreendedorismo e Estudos da Cultura

Orientadora:
Doutora Cristina Palma Conceição, Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2016

AGRADECIMENTOS

*Para o meu avô José,
de quem tenho tantas saudades e por quem ainda não
tinha tido a oportunidade de fazer algo bonito.*

Esta página (a dos afectos) nasceu antes de qualquer outra e é a razão e o âmago do feliz caminho que me trouxe até aqui. Esta página é a mais importante de todas, porque funcionou como um mapa para mim.

Ao meu marido e à minha filha, obrigada pela paciência que tiveram para comigo, sobretudo quando eu não a tive para convosco. E obrigada pela rede de segurança que é o nosso lar, onde encontro sempre a inspiração, a expi(r)ação e o amor de que preciso para seguir em frente, mesmo quando “em frente” parece estar tão longe.

Obrigada aos meus pais que, cada um à sua maneira, me fizeram aprender quem eu sou, as causas em que acredito e sobretudo a não desistir. À minha mãe que tanto me ensinou ao longo destes 33 anos e que me continua a ensinar, porque “as mães sabem sempre tudo”. E a minha sabe muito mais do que eu saberei em toda a minha vida.

À minha orientadora, Professora Cristina Conceição, que me deu liberdade de pensamento e de calendário e que me apoiou em todas as fases, pautadas por muitos recuos e avanços. Pela disponibilidade, pelo sentido crítico e por acreditar, o meu bem-haja.

À Alice Oliveira, obrigada pelo carinho, pelo material, pela força, pelos telefonemas e pelas muitas horas de discussão. Sobretudo, obrigada pela sua sede de aprender e saber, que tantas vezes me desatou a língua e me ajudou a pensar em alta voz. À minha/nossa restante família: avós, tios, primos, pelos beijinhos.

À Carolina Vilardouro, pelo seu sentido de humor, pela generosidade enquanto amiga e companheirismo enquanto colega de trabalho, que permitiu dias de isolamento para incubar estas ideias. Ela é o braço direito (e o esquerdo) que qualquer gestor gostaria de ter.

À Sara Silva e à Oriana Alves, pela amizade, pelos abraços, pelas perguntas, pelo incentivo. Speechless.

À Ana Paula Guimarães, a quem devo a liberdade de auto-formação que me conduziu a grande parte da pessoa que hoje sou.

À minha equipa de trabalho, executiva e científica, agradeço os e-mails calorosos, a compreensão pelas respostas mais tardias e a preocupação e disponibilidade para ler e rever estas considerações.

A todos os meus amigos, que me deram o espaço e o entusiasmo necessários para dedicar o verão de 2016 a ler e a escrever sobre gestão, e aos companheiros do dia-a-dia: o corpo de Seguranças da FCSH, pela sua incansável disponibilidade para abrir e fechar o meu gabinete a desoras (obrigada Nuno!), à Aida Canas pela força e pelo incentivo às 9:00 da manhã, à Cristiana Vicente pela partilha de experiências.

Last but no least, aos colegas de profissão, gestores de ciência e gestores culturais. A disponibilidade, afabilidade e interesse que senti do outro lado do ecrã ou do outro lado da mesa foram indescritíveis. Esta reflexão é para eles, porque é deles muito mais que minha.

Apesar da ordem, estão todos em primeiro lugar.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é problematizar o lugar do gestor cultural e do gestor de ciência no panorama da profissionalização, situando o contributo de ambos no quadro da gestão e do trabalhador do conhecimento. Paralelamente, tenta-se compreender quais as tarefas e competências inerentes a ambos, traçando um perfil destas ocupações, baseada na dissecação de aspetos adjacentes à emergência de uma profissão no entender desta investigação: auto-imagem e perceção pública, mercados existentes, formação académica, experiência, condições contratuais e vocação.

Esta investigação reuniu contributos do campo da sociologia das profissões e da sociologia da gestão, incorporando a perspetiva de Peter Drucker e estudos realizados no campo da gestão cultural e da gestão de ciência.

No plano empírico, recorreu-se à técnica não documental materializada em entrevistas realizadas a gestores culturais e gestores de ciência e ao suporte documental constituído por editais contendo ofertas públicas de trabalho e pesquisa de formação académica.

PALAVRAS-CHAVE

gestão, profissionalização, ciência, cultura, gestor cultural, gestão de ciência

ABSTRACT:

The objective of this dissertation/thesis is to problematize the role of the cultural and the science managers in the scene of the professionalization, situating both agents in the management and knowledge worker context. At the same time, the aim is to understand the tasks and skills inherent to both, outlining a profile of these jobs based on the dissection of aspects that are adjacent to the emergence of a profession according to the present study: self-image and public perception, existing markets, academic training, experience, contractual conditions and vocation.

This investigation gathered contributions from the field of sociology of the professions and sociology of management, incorporating Peter Drucker's perspective, and studies carried out in the field of cultural and scientific management.

At an empirical level, non-documental methodology was applied and materialized through interviews conducted to cultural and science managers as well as supporting documentation including public jobs descriptions and academic training.

KEY WORDS: management, professionalization, science, culture, cultural manager, research manager

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1	
Arte, ciência e gestão... profissão?	
1.1 <i>Cultura: arte e ciência</i>	3
1.2 <i>Sociologia das Profissões</i>	5
1.3 <i>Sociologia da Gestão</i>	11
1.4 <i>Peter Drucker e a ascensão do trabalhador do conhecimento</i>	18
1.5 <i>A gestão cultural na atualidade</i>	22
1.6 <i>A gestão de ciência na atualidade</i>	24
CAPÍTULO 2	
Metodologia usada e caminhos escolhidos	
2.1 <i>A entrevista</i>	29
2.2 <i>Análise documental de ofertas de trabalho e formação para gestor cultural e gestor de ciência</i>	34
CAPÍTULO 3	
Quem está no convento é que sabe o que lá vai dentro	
3.1 <i>“O Inferno são os outros”: percepção pública e auto-imagem</i>	37
3.2 <i>Cada um é para o que nasceu: tarefas e competências</i>	41
3.3 <i>Batalha de titãs: percursos versus formação versus experiência versus vocação</i>	50
3.4 <i>Associações, mas pouco</i>	54
3.5 <i>Condições contratuais ou como “relativizar o coitadinho do vencimento”</i>	56
CONCLUSÃO	59
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	
<i>Anexo A – Guião da entrevista</i>	I
<i>Anexo B – Grelha de análise das entrevistas aos gestores culturais</i>	III
<i>Anexo C – Grelha de análise das entrevistas aos gestores de ciência</i>	XXXVIII
<i>Anexo D – Análise dos editais de bolsas para gestores de ciência: requisitos de admissão</i>	LXXIX
<i>Anexo E – Análise dos editais de bolsas para gestores de ciência: plano de tarefas</i>	LXXXIII
<i>Anexo F – Mais Ciência, Menos Burocracia</i>	LXXXIX
CV	XC

INTRODUÇÃO

*Nada tem valor para o homem, enquanto homem,
se não puder fazê-lo com paixão.*
(Weber, 1979)

*Os conhecimentos, só por si, são estéreis.
Tornam-se produtivos quando fundidos num
conhecimento unificado e singular.*
(Drucker, 2003)

*A tarefa da gestão na organização com base no conhecimento
não é fazer de cada um patrão, mas sim tornar todos colaboradores.*
(Drucker, 2003)

Assumindo a cultura como um conjunto de interpretações coletivas e uma manifestação que convoca, além de outros, os campos artístico e científico, pretende-se com esta dissertação questionar o lugar ocupado pelo gestor cultural e pelo gestor de ciência no campo da categorização das profissões, relacionando estas atividades com os princípios da gestão (aplicada a instituições sem fins lucrativos como as Unidades de Investigação e equipamentos/ instituições culturais públicas, por exemplo) e do trabalhador do conhecimento, conceitos estudados por um reconhecido gestor, que foi também autor, professor, investigador e jornalista: Peter Drucker. Deste modo, esta reflexão, eventualmente tida como pertinente pela sua atualidade, centra-se na problemática da profissionalização destas atividades e consubstancia-se nos seguintes objetivos:

1. Traçar um quadro teórico no campo da Sociologia das Profissões e Sociologia da Gestão;
2. Elencar as principais características da gestão e do trabalhador do conhecimento segundo Peter Drucker;
3. Identificar dois tipos de gestor emergente: o gestor cultural e o gestor de ciência;
4. Mapear tarefas e competências recorrentes, decorrentes da análise das entrevistas, que ajudem a propor um perfil para o gestor cultural e para o gestor de ciência, relacionando-os;
5. Entender como os gestores culturais e de ciência são percebidos interna e externamente enquanto profissionais qualificados e reconhecidos;
6. Problematicar condições de profissionalização das gestões supracitadas.

A escolha do objeto de estudo foi motivada pelo desempenho de funções na área da gestão de ciência e pela tentativa de perceber criticamente como se pode posicionar hoje em dia um gestor de ciência, não só no contexto da instituição onde trabalha, mas perante o mercado e a sociedade. Foi também fonte de motivação a confusão gerada junto de alguns interlocutores aquando da apresentação como gestora de ciência, o que levou a questionar as

perspetivas de carreira e de legitimação para a profissão, independentes do grau de satisfação e vocação sentidas pelo desempenho destas funções. Para além disso, tentou-se perceber se existem atualmente estruturas de grupo sólidas de discussão destes assuntos, em relação às quais um gestor de ciência consiga fermentar sentimentos de pertença e envolvimento. Por último, foi sobremaneira interessante, perante a polifonia de tarefas e competências exigidas aos gestores de ciência plasmadas em ofertas de trabalho públicas, perceber com que tarefas e competências mais se identifica quem está no terreno.

Estas inquietações foram, em grande medida, transferidas para a figura do gestor cultural. A frequência do Mestrado em Empreendedorismo e Estudos de Cultura e o contágio por um dos autores largamente focados, Peter Drucker, possibilitou questionar a forma como os gestores culturais se enquadram nas instituições culturais portuguesas. Dado o crescente aparecimento de formação universitária e extra-universitária que incide sobre a gestão de cultura, e na qualidade de detentora de uma especialização na área, a profissionalização deste grupo acabou por ser uma temática tão interessante como a profissionalização do gestor de ciência, pois são duas figuras cuja recente proliferação de profissionais pode vir a reconfigurar as oportunidades de carreira.

Nesse sentido, e para cumprir os objetivos acima mencionados, conduziu-se um estudo empírico baseado em entrevistas a gestores culturais e de ciência, coadjuvado, no caso dos gestores de ciência, pela análise de ofertas de trabalho recolhidas no site eracreers.pt, de acordo com balizas temporais definidas *a priori*. Depois de recolhidas e transcritas as entrevistas, procedeu-se à sua análise e correlação das respostas de ambos os tipos de gestor.

Esta dissertação tem uma estrutura tripartida: o primeiro capítulo encarrega-se do enquadramento teórico do panorama da Sociologia das Profissões, Sociologia da Gestão e das teorias de Peter Drucker acerca do gestor e do trabalhador do conhecimento. Procurou-se igualmente indicar alguns contributos significativos para a compreensão das figuras do gestor de ciência e do gestor cultural.

O segundo capítulo versa sobre a metodologia usada para levar a cabo este estudo, apresentando os documentos e explicitando as formas de recolha da documentação, comentando a lógica subjacente a cada procedimento. Para além disso, numa tentativa de auto-aprendizagem e auto-avaliação construtiva e evolutiva, analisa-se criticamente a eficácia dos procedimentos, tanto os mais proveitosos como os menos vantajosos.

O terceiro capítulo incide sobre a dissecação dos resultados, recolhidos a partir de material original composto pelas entrevistas e pelos editais, colocando em diálogo ambos os gestores e preparando o leitor para a entrada no último capítulo, as considerações finais.

No último capítulo, são destacadas e sumariadas as principais conclusões no final deste percurso, enlaçando-as e remetendo-as para a problematização inicial, respondendo-lhe.

CAPÍTULO 1

Arte, ciência e gestão... profissão?

1.1 Cultura: arte e ciência

A cultura, entendida como uma manifestação que congrega os campos artístico e científico, leva-nos a afirmar que tanto a arte como a ciência são formas de produção e difusão de conhecimento junto da sociedade. Este conhecimento, para que possa ser “construído” e difundido na atualidade, implica, por sua vez, uma figura que o possa gerir a vários níveis. Neste sentido, revela-se muito importante perceber quais são as atividades em Portugal que, sendo emergentes e eventualmente ainda não enquadradas em termos de profissionalização, desempenham funções de gestão na área da cultura, entendida em sentido amplo.

Vários autores discorreram sobre a relação entre ciência e cultura. Poder-se-iam citar inúmeras publicações¹ e vários autores que enquadram a ciência na sociedade atual e situam a sua importância nas práticas quotidianas, afirmando a existência daquilo que se pode denominar como cultura científica: “[...] a ciência surge assim, actualmente, não só como *modo de conhecimento e prática de investigação*, mas também como *instituição e como cultura*” (Costa *et al*, 2002:16). Carmen Gonçalves (1996), por exemplo, demonstra-nos, através de várias entrevistas recolhidas junto de cientistas, que todos são unânimes em afirmar a impossibilidade de uma sociedade seccionada em campos disciplinares estanques. A própria natureza da ciência, interrogativa e inquieta, questionadora, é uma alavanca para o progresso não só científico, mas social, *civilizacional*. Nesse sentido, a autora conclui que “todo o conhecimento científico é conhecimento social, enquadrado no âmbito da cultura das próprias sociedades, que o originam e condicionam” (Gonçalves, 1996:64), atribuindo ao cientista e a outras instituições, como as universidades, uma grande fatia da responsabilização pelo estabelecimento da ponte comunicacional, ampla e inteligível, entre cientistas e público em geral, cada vez mais receptivo à assimilação do conhecimento científico – cerca de 98% da população inquirida por Carmen Gonçalves corrobora que “a ciência deve ser vista como parte integrante da cultura em sentido lato” (Gonçalves, 1996:49).

O mesmo se passa com a arte e a sua inclusão na definição de cultura e também neste campo se observam centenas de contribuições que assim o afirmam. A UNESCO, no seu

¹ É impossível citar todas as investigações geradas no seio deste tema. Ainda assim, apontam-se alguns estudos interessantes: *Les territoires de la culture scientifique* (Bernard Schiele e Réal Jantzen, 1997) e *Os Públicos da Ciência em Portugal* (António Firmino da Costa, Patrícia Ávila, e Sandra Mateus, 2002). Outra publicação cuja leitura se revelou enriquecedora foi *A Ciência como Cultura* (AAVV), fruto da compilação das conferências promovidas pelo então Presidente da República Mário Soares, em 1992 (pese embora a data este volume, na essência da sua discussão central, mantém a sua atualidade).

documento “Declaração Universal Sobre A Diversidade Cultural” esclarece que “a cultura deve ser considerada como o conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças”². Edmund Leach tinha uma abordagem particularmente interessante para esta investigação no que concerne à definição de cultura:

O tema da nossa conferência é Ciência como cultura [...]. Preocupo-me particularmente com a criatividade no comportamento humano. Trata-se de uma abordagem bastante comum, muitos outros há que têm defendido que o que é específico do Homem não é apenas a posse de uma língua mas também sensibilidade estética e acesso à expressão artística. É através da criatividade que o Homem consegue dar aos universais culturais a sua própria assinatura. [...] Nenhum outro ser para além do Homem possui língua, escrita, matemática, música ou obras de arte passíveis de serem reconhecidas como tal por outros membros da mesma espécie. É cultura neste último sentido que tomo para meu tópico de hoje [...]. O que distingue um bom artista, um bom médico, um bom orador ou um bom autor é que o produto acabado da sua actividade cultural é diferente de tudo o que alguém jamais produziu em todo o mundo, mas, não obstante, compreensível. É esse o mistério: os produtos culturais podem fazer sentido mesmo para aqueles que lhe são completamente estranhos [...]. Cultura é um todo que pode ser observado sob vários aspectos, mas esses aspectos diferentes são aspectos de um todo, não de partes separadas. Temos de aceitar que tudo se encaixa como num *puzzle*” (AAVV, 1992: 17-22)

Arte e ciência, duas faces da mesma moeda chamada cultura. Deste modo, entendendo o vocábulo cultura de forma global e reconhecendo a sua presença na sociedade do século XXI, torna-se imperioso recuperar em particular um dos autores que mais refletiu acerca da forma de organizar e gerir cultura, tendo revolucionado a forma de relacionar precisamente os conceitos cultura e gestão: Peter Drucker. A sua visão poliédrica, decorrente das suas experiências enquanto gestor, levaram-no a diferenciar a gestão levada a cabo em instituições culturais de outras atividades similares empreendidas em contexto empresarial, dotando a gestão cultural de características próprias e inerentes às particularidades das suas ações e públicos.

É precisamente a possibilidade de colmatar falhas no que concerne à penetração da cultura artística e científica junto da sociedade e à necessidade de gestão dessas atividades (quer na sua feição organizacional, administrativa ou divulgativa) que conduz ao surgimento de dois tipos de gestão que se entende serem emergentes neste século: a gestão cultural e a gestão de ciência.

² “Declaração Universal Sobre A Diversidade Cultural” disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>

1.2. Sociologia das Profissões

Neste contexto, torna-se, pois, imperioso discorrer acerca de uma disciplina de tímida expressão em Portugal, mas cujo contributo se torna imprescindível para a análise da profissionalização, a Sociologia das Profissões, disciplina que encontrou na publicação homónima de Maria de Lurdes Rodrigues uma primeira (e bem sucedida) tentativa de sistematização em Portugal, despoletada como resposta a um incipiente debruçar sobre esta matéria em investigações portuguesas. São abordados sistematicamente vários autores e várias correntes, que funcionam como binóculos através dos quais se observam as características que se pensam atribuir a vários grupos ocupacionais, que se constituem de forma estrutural e se distinguem, assim, de formas de sociedades ditas mais tradicionais, porque votadas a uma amálgama de tarefas que as profissões organizam em sociedades mais evoluídas. Este aspecto confere à profissão um valor positivo, nas palavras da autora, quando resume a forma como os vários autores se posicionaram, ao longo dos tempos, perante o fenómeno do surgimento das profissões.

Efetivamente, a autora situa a aurora desta disciplina no pós II Guerra Mundial, aquando das “alianças da sociologia com a planificação tecnocrática e o poder e, por outro, a emergência de diferentes grupos ocupacionais aspirando ao estatuto de profissão, entre os quais os próprios sociólogos” (Rodrigues, 2002: 2), pelo que o nascimento desta disciplina terá para sempre vínculos sociais e ideológicos projetando uma visão do mundo, da sociedade e do próprio homem, sendo as atividades e ocupações profissionais encaradas pelos sociólogos como uma “prática comunitária dos ofícios não por nostalgia ou conservadorismo, mas para fazer radicar as relações dos homens com o seu trabalho numa perspectiva comunitária e tentar definir as condições de uma organização económica e socialmente viável” (Dubar, 1991 *apud* Rodrigues, 2002: 2). Esta disciplina conheceu dois grandes momentos, que não significaram propriamente períodos de extrema e profunda clivagem, mas antes um renovar e complementar de perspectivas, plurais e pouco organizadas entre si: antes de 1970 imperou sobretudo uma perspectiva funcionalista e após 1970 vigora uma perspectiva interacionista e plural. Para a constituição da definição do vocábulo “profissão” os estudos de Carr-Saunders e Wilson, em 1934, foram determinantes, pois distinguiram ocupação de profissão e lançaram as sementes da perspectiva funcionalista. Estas sementes, estas fundações, partiam do princípio de que “uma profissão emerge quando um número de pessoas definido começa a praticar uma técnica fundada sobre uma formação especializada, dando resposta a necessidades sociais” (Rodrigues, 2002: 8), sublinhando, desde logo, o importante papel desempenhado pelo desenvolvimento de conhecimentos (formação) e sinalizando os traços distintivos de uma profissão: serviços profissionalizados visando os clientes; associações profissionais criando um crivo para distinguir os qualificados dos não

qualificados e um conjunto de regras de conduta a observar dentro desse grupo; cultura profissional validada pela formação adquirida.

No enalço desta discussão, destaca-se a contribuição de Luísa Especial (*apud* Delicado, Borges, Dix, 2010) discorre acerca de uma atividade que ainda se vive de forma intermitente: o curador. O facto de se possuir formação, ainda que existam várias instituições credenciais em Portugal para o efeito, não confere o estatuto de profissão *per si* e a experiência é fundamental para legitimar a formação:

Conforme se referiu, a posse de uma pós-graduação em curadoria não confere por si só o título de curador *inter pares*: apenas na materialização consistente desse saber ao comissariar uma ou várias exposições se confirma esse título. Até então, ser-se-á simplesmente pós-graduado ou mestre em Curadoria. Como se adivinha, a *transição* para se ser nomeado curador não se opera de modo claramente definido, variando de acordo com os casos e as práticas. Mais facilmente alguém que não possua essas credenciais académicas, mas que tenha já experiência de ter comissariado exposições será considerado curador do que o inverso. As indefinições agudizam-se no caso de existir uma profissão anterior em que se julgue haver sobreposição de interesses, como no caso de artistas que se tornam curadores.” (Delicado, Borges, Dix, 2010: 197)

A autora evoca ainda um estudo segundo o qual ainda não estão congregadas todas as condições para a profissionalização plena desta atividade, como a ausência de movimentos associativos, procedimentos normalizados ou o monopólio legalmente organizado da actividade, para além da confinação do mercado de trabalho (na verdade o referido estudo olha a curadoria como uma atividade “complementar” do mundo da arte), mas a autora discorda e afirma que existem condições e, apesar de não haver ainda a recetividade, afluência e participação por parte do público em exposições exibidas em Portugal que exija uma profissionalização em maior quantidade de curadores, assistimos à existência de outras condições que podem acomodar esta atividade no quadro da sociologia das profissões:

Os curadores constituem um grupo com interesses partilhados ainda que sob formas de organização do quotidiano que podem ser muito diferentes, procuram e possuem credenciação específica, cada vez a um nível mais elevado, e detêm conhecimentos teóricos, práticos e técnicos, ou seja, um conjunto de saberes especializados. Observa-se uma lenta mas progressiva abertura e integração de jovens curadores em projectos e outras iniciativas institucionais, ainda que a oferta seja muito inferior à procura. Com efeito, à luz da sociologia das profissões e de acordo com as definições mais rígidas e presas às profissões liberais, está-se a meio caminho para atingir a profissionalização plena.” (Delicado, Borges, Dix, 2010: 206)

De volta a Maria de Lurdes Rodrigues, entre os vários autores citados pela autora, cedo nos apercebemos que Parsons (1939) teve um papel importante quando projetou as suas considerações acerca do mundo das profissões, ao argumentar que na base de formação das mesmas estão motivações altruístas, de prestação de serviços à comunidade, e não económicas, visando interesse individual e lucro pessoal. A relação entre prestador de

serviços e cliente é, assim, mediada por uma espécie de “sentido do dever”, eventualmente cívico. Vai ainda mais longe e traz a universidade para o campo da discussão, endereçando-lhe um papel importante na legitimação da relação entre conhecimento e sociedade. Goode (1957) reforça a importância da sociedade na constituição das comunidades profissionais e de traços centrais e derivados que traduzem direitos (poder, prestígio, estatuto, controlo) e deveres (formação e ética) dos profissionais em contexto societal. Em suma, as profissões são definidas, na sua essência, pelo conhecimento profissional e pelo ideal de serviços à comunidade, o que gera rendimentos, monopólio, autonomia e controlo ao profissional. Merton (1982) analisa o encerramento das profissões sobre si mesmas, o que degenera em “segregação social” e “burocratização das carreiras”³ e chama a atenção para o facto de o altruísmo esperado por parte do profissional não ter de ser necessariamente sincero ou sentido, mas poder derivar de uma antecipação pela recompensa, a qual pode apresentar-se sob diversas formas. As suas reflexões concorrem diretamente para aquilo que a autora designa por “altruísmo institucionalizado”, o qual pode gerar desconfiança nos clientes⁴. Estas contribuições teóricas servem para determinar os principais traços da abordagem funcionalista, a qual relaciona as profissões com o progresso económico e norteia o estatuto profissional: saber científico e prático, ideal de serviço, reconhecimento social devido à formação e à capacidade dos profissionais para manter em funcionamento uma profissão que responde diretamente a necessidades sociais.

Uma observação crítica da teoria funcionalista põe a descoberto algumas fragilidades: a ingenuidade subjacente à argumentação deste modelo que se orienta para a valoração do coletivo (motivações e valores), a pretensa e idílica validação mútua entre profissionais e clientes no que concerne à autoridade e privilégios (recorde-se o despontar da desconfiança junto da sociedade aquando da descoberta do engodo do ideal de serviço) e a quase impossível impermeabilidade e imunidade ao mundo dos negócios, vulgo capitalismo.

É com as investigações empíricas de E. Hughes, que incluíam observação participante e recolha de histórias de vida, e a publicação das mesmas em 1958 que as teorias funcionalistas vêm os seus alicerces carcomidos. Hughes redimensiona a questão orientando-a para a divisão do trabalho, a qual é “objecto de conflitos sociais [e] implica uma

³ Garantir o equilíbrio ao nível da “quantidade” de conhecimento necessário para se ser considerado profissional é uma operação complexa. Ao mesmo tempo que a profissão é um estatuto que se relaciona com o exterior, há que a proteger desse mesmo exterior, o qual, de repente, pode fazer desaparecer a magia da técnica por detrás dos serviços dos profissionais. Essa técnica deve ser algo possível apenas para o grupo restrito dos que se dedicaram afincadamente a absorver esse conhecimento, tornando essa profissão apenas acessível a alguns.

⁴ Efetivamente, a partir dos anos 60 dá-se como que uma sublevação da opinião pública e assiste-se a uma vaga de anti-profissionalismo, acusando-se os grupos profissionais de exercer as suas funções não motivados por valores altruístas, mas com vista a manter os privilégios e monopólio que advinham da profissão, podendo, assim, controlar o mercado de trabalho (a oferta e, de certa forma, a procura, bem como os valores a pagar pelos serviços). Talvez se possa encarar esta alteração no comportamento da sociedade um dos grandes impulsionadores da derrota da perspectiva funcionalista.

hierarquização de funções e uma separação entre funções sagradas e profanas, sendo efectuada com recurso a duas operações que orientam a selecção dos profissionais: licença e mandato” (Hughes, 1958 *apud* Rodrigues, 2002: 15). A licença legitima legalmente o exercício da atividade e o mandato prescreve a obrigação de assegurar uma função específica, ou seja, uma profissão. As condições de exercício determinam esta especificidade e, por isso, para este autor a questão central reside nas circunstâncias que tornam as ocupações em profissões, ou por outras palavras, o “processo de afirmação de ocupações por oposição ou afastamento dos modos amadores de desenvolvimento da actividade” (Hughes, 1958 *apud* Rodrigues, 2002: 16), assumindo-se escolas e professores como elementos fulcrais no processo de qualificação e profissionalização. Estão, assim, criadas as condições para o nascimento e sedimentação da abordagem interacionista, por aparente oposição à abordagem funcionalista. Deste modo, o interacionismo coloca a tónica na diversidade e conflito vivenciados no seio dos grupos profissionais (que pode ter origem em formações, atividades, técnicas e metodologias diferentes e que levam a transformações que reorganizam todo o grupo), ao invés do funcionalismo, que olha o grupo profissional como um todo que comunga e se revê no mesmo espelho de valores, interesses e identidades. Em suma: a homogeneidade que caracteriza o funcionalismo é o que o difere da heterogeneidade do interacionismo e aí reside, em grande escala, parte do antagonismo entre as duas correntes.

Quem tentou contrapor e resumir ambas as abordagens foi Wilensky⁵ que, entre outros contributos “define profissão como uma ocupação que exerce autoridade e jurisdição exclusiva simultaneamente sobre uma área de actividade e de formação ou conhecimento, tendo convencido o seu público de que os seus serviços são os únicos aceitáveis” (Wilensky, 1964 *apud* Rodrigues, 2002: 20) e apontando o trabalho técnico e a aceitação das regras de profissionalismo como traços distintivos de um grupo profissional. Este autor foi também importante na cunhagem de uma definição para o termo profissionalização⁶, que ele define como “sequência de eventos ou etapas seguidas pelos grupos ocupacionais até ao estágio de profissionalismo” (Wilensky, 1964 *apud* Rodrigues, 2002: 21). Uma vez chegados a este estágio, os profissionais absorvidos pelas organizações gozam de uma tentativa de ajuste por parte das mesmas, cujo objetivo é incorporar a sua *expertise*.

Estes processos de afirmação do conceito de profissão vão trazer algumas mudanças para as noções individual/coletivo dentro das organizações. Começa a valorizar-se tanto o conhecimento como a criatividade do profissional e a acomodar-se um e outro, respeitando a

⁵ Cf. “The professionalization of everyone?” (1964), publicado em *American Journal of Sociology*, 70, o qual chama a atenção para o facto da linguagem profissional não dever ser nem muito hermética, nem muito familiar, tentando alcançar um equilíbrio.

⁶ Abbott revisitará mais tarde os conceitos de profissionalização e desprofissionalização e a evolução das profissões a ritmos internos completamente diferentes vai levar a que estes conceitos deixem de fazer sentido em oposição um ao outro.

individualidade de cada funcionário dentro das instituições, as quais, como corpos vivos que são, apresentam diferentes formas de incorporar esta realidade. Kornhauser (1963), por exemplo, radiografa conflitos entre os objetivos dos profissionais e os objetivos das organizações, que podem ter origem na autonomia e capacidade de decisão do profissional ancoradas em competências adquiridas. Paralelamente, e como forma de mitigar consequências desastrosas para as organizações, entraram nesta equação diversas técnicas criadas pelas mesmas para controlar esses conflitos, como um sistema de recompensas que se pode traduzir, por exemplo, em progressão na carreira ou incentivos financeiros, o que acabou por conduzir à distinção entre carreiras técnicas e carreiras administrativas.

Tanto o modelo funcionalista como o modelo interacionista tomam como ponto de partida factores exteriores à realidade histórica para analisar as dinâmicas dos grupos profissionais, mas Maria de Lurdes afirma que é um erro desprezar esse fio histórico, pois “estudar as profissões fazendo abstracção da sua história, como pressupõem as abordagens funcionalistas e interacionistas, é condenar-se a dar conta do modo de existência das profissões na realidade social apenas por intermédio de variáveis como a divisão técnica do trabalho” (Rodrigues, 2002: 44) – esta alteração no foco da questão e esta possibilidade poliédrica de observação do fenómeno de transformação dos vários grupos profissionais goza assim de uma maior amplitude e permite reposicionar a questão no imaginário social, relacionando entre si vários factores portadores de um discurso simbólico de poder, reabilitando-se, nas palavras da autora, as profissões numa outra arena.

Maria de Lurdes Rodrigues abandona a teoria funcionalista com a sua “legitimidade social” e a teoria interacionista com o seu “conflito das ocupações” e centra-se na atualidade onde se cruzam o “poder profissional, económico, social e político dos próprios grupos”. O autor que inaugura esta nova forma de pensar, através da análise das relações de poder, é Johnson (1972) que conduz a discussão, que era interna (entre grupos e organizações) para o exterior, envolvendo estruturas de classes e o próprio Estado, colocando o profissional no meio de um jogo político, social e económico, responsabilizando-o, de certo modo, pela produção de capital. É com Freidson (1968), no entanto, que se fortifica o paradigma deste poder profissional, que ele faz depender de três factores: autonomia (o factor mais determinante que funciona como uma armadura), *expertise* e credencialismo. Desta forma, alega, mantém-se a autonomia técnica (que permite individualizar o conhecimento), bem como o monopólio e controlo do mercado profissional, mantendo os mercados protegidos e uma organização no trabalho que resulta em posições sólidas e grupos profissionais estáveis).

Maria de Lurdes sintetiza os eixos sobre os quais assentam as estruturas profissionais:

As características essenciais das profissões estão inteiramente baseadas na ligação entre *tarefas*, para as quais existe procura num *mercado*, *formação* fornecida pelo sistema de educação para a realização de tais tarefas e *acesso privilegiado* de

trabalhadores formados para o desempenho de tais tarefas; ligação esta que institucionaliza a relação entre sistema de ensino superior e o mercado de trabalho (Rodrigues, 2002: 52)

Larson (1977) analisa esta questão sublinhando outros aspectos como o “controle do mercado” e os “processos de monopolização/fechamento”, que visam perpetuar uma relativa escassez de recursos (especiais, únicos e limitados) por forma a valorizar os existentes. Desta forma, controla-se e protege-se o mercado, situação que muitas vezes sucede com a convivência de mecanismos estatais e jurídicos.

Larson aborda igualmente a questão do eventual declínio das profissões. As dinâmicas interpretativas relacionadas com o conceito foram mudando com o passar dos tempos e Larson alerta para a passagem de um mercado de serviços para a emergência de grupos de assalariados inseridos em grandes estruturas, sedentas de organização burocrática, engolidas nos seus próprios esquemas tecnocratas. Por isso, Larson acaba por desvalorizar os profissionais, bem como a educação padronizada adquirida, que os credencia e lhes confere uma autonomia ilusória, pois hipotecam-na quando rendidos ao sistema de regras capitalistas característico das grandes organizações:

A história recente das profissões está intimamente conectada com a origem do capitalismo das grandes organizações: com o crescimento em dimensão e complexidade, as unidades produtivas experimentaram uma grande necessidade de administração e planificação burocrática. As teorias de organização científica desenvolveram-se em resposta a esta necessidade, fornecendo à subordinação e dominação capitalista uma máscara, uma aparência de objectividade e necessidade científica. Os profissionais foram importantes instrumentos na imposição de normas de eficiência no comportamento dos outros dentro das organizações, mas, ao mesmo tempo, foram eles próprios sujeitos a essas normas. (Rodrigues, 2002: 59)

Goldthorpe (1982) é um autor cujas teorias interessa referir, pois observa o profissional como um novo e emergente grupo de trabalhadores com formação no qual se pode depositar confiança e delegar responsabilidades e autoridade, tornando-os peças fundamentais para o funcionamento da instituição. Esse assumir de responsabilidade é também detetado por Touraine (1970), que se refere à “sociedade programada” e ao profissional dentro dessa sociedade como o tecnocrata (o poder dos profissionais é visto como perigoso e uma hipotética ameaça, pois detêm conhecimento técnico que pode ser usado fora da burocracia da organização). Bell (1976) considera o conhecimento o traço distintivo da sociedade pós-industrial e o ingrediente fundamental para a organização da sociedade, percepção corroborada por Perkin (1989), que vê nos profissionais pós-industriais o grande e decisivo capital humano capaz de influenciar toda a sociedade partindo do seu interior, adquirindo monopólio e controlo de mercado pela sua especialização, o que origina uma nova classe trabalhadora cujo capital assenta no conhecimento. Cite-se, a título ilustrativo, Costa (1988) quando refere que o aumento da procura de sociólogos por parte do governo francês e

holandês, por exemplo, está relacionado com “o crescente reconhecimento de que outros técnicos e especialistas não possuem nem a perspectiva analítica, nem os conhecimentos, nem a tecnicidade necessários para lidar com a complexidade das relações e dos processos sociais”.

O aparecimento de novos grupos profissionais não significa, porém, que haja um imediato reconhecimento dos mesmos. A proletarização, entendida como subordinação das tarefas ou actividades às exigências de um capitalismo altamente produtivo, pode ser um entrave ao estabelecimento de um grupo profissional:

O conceito de *proletarização* designa também o declínio de competências e qualificações e da autonomia do trabalho dos profissionais, resultante dos esforços administrativos e burocráticos para melhorar o controlo sobre o processo produtivo [...]. Nas teses de proletarização, o acento é colocado na fragmentação, desqualificação e rotinização provocadas pela acção do poder burocrático-administrativo capitalista: os profissionais, por força do assalariamento, transformam-se em trabalhadores especializados incapazes de escolher os seus próprios projectos ou tarefas” (Rodrigues, 2002: 73-74).

Maria de Lurdes Rodrigues alude, finalmente, ao estudo de Abbott acerca da abordagem sistémica do fenómeno das profissões, o qual revê o exercício das profissões à luz das idiossincrasias de cada profissional, cuja prática da profissão varia de pessoa para pessoa, e distingue quatro principais factores de diferenciação: estatuto intra-profissional, diferenciação por clientes, situação de trabalho e padrões de carreira.

Expostas estas considerações, é possível entender o enorme contributo da Sociologia das Profissões para a investigação que se está a levar a cabo, pois explana os critérios que estão na base da formação de qualquer profissão, ajudando a olhar para a gestão cultural e gestão de ciência com outros olhos.

1.3. Sociologia da Gestão

Para um enquadramento sociológico da disciplina da gestão, elege-se como obra de referência *Sociologia da Gestão*, de Mike Reed 1997, que permite perceber as metamorfoses sociológicas associadas à gestão, fenómeno que Reed (1997) define como “um mecanismo organizacional concebido para coordenar e controlar a actividade produtiva”.

Efetivamente, nas sociedades capitalistas industrializadas a gestão esteve desde sempre associada ao desempenho de funções características de grandes organizações e estruturas de relativo nível de complexidade burocrática. As suas raízes sociológicas atestam que os gestores desde cedo se assumiram como um grupo de importância estratégica e, devido à sua ligação a funções de controlo e favorecimentos económicos, políticos e sociais, sempre

gozaram de um certo estatuto de *persona non grata* estando, inclusive, no epicentro de conflitos com origem em ideologias tecnocráticas solúveis com recurso à burocracia.

O autor identifica três perspetivas possíveis e passíveis de análise sob o ponto de vista sociológico: perspetiva técnica, perspetiva política e perspetiva crítica.

Em relação à perspetiva técnica, o autor apresenta-a como “uma concepção da gestão como instrumento racionalmente concebido e accionado para a realização de valores predominantemente instrumentais, relacionados com a coordenação sistemática da acção social em grande escala e da continuidade que a longo prazo a mesma proporciona” (Reed, 1997: 6). Quer isto dizer que esta perspetiva se distingue pelo teor administrativo e pela eficácia técnica aplicada à coordenação de tarefas e, entre outros objetivos, os gestores devem assegurar o comportamento e perpetuação das instituições, pois são veículo portador da imagem das organizações. O seu principal papel é manter o funcionamento lucrativo:

Uma concepção de gestão orientada para meios, centrada nos mecanismos estruturais que garantem a ordem e asseguram a coordenação e o controlo efectivos da interacção social, encoraja a formulação de um quadro explicativo onde as organizações são tratadas como unidades sociais, devendo preencher certas necessidades ou imperativos funcionais que lhe são impostos pelo meio envolvente. (Reed, 1997:7)

No entanto, este modelo de organização tem o seu calcanhar de Aquiles, que se encontra, justamente, na concepção da organização como uma estrutura organicamente imutável e para sempre estável e contextualizada, impermeável ao empirismo da realidade. O controlo, aliás, surge uma espécie de substrato das relações laborais que ajuda à sua organização teórica e prática e como uma forma de garantir que as estruturas da organização se mantêm estáveis perante a eminência de conflitos dividindo-se numa “de mecanismos ou procedimentos inter-relacionados que permitem aos órgãos de gestão reestruturar a organização de forma a satisfazer com maior eficácia as exigências e ameaças do seu meio envolvente.” (Reed, 1997: 36).

No que concerne à perspetiva política, esta olha a gestão como um “processo social vocacionado para a regulação do conflito entre grupos de interesse, num meio envolvente caracterizado por incertezas consideráveis acerca dos critérios de avaliação do desempenho organizacional” (Reed, 1997:10). Segundo esta perspetiva, a existência de vários grupos diferentes entre si e aliados dentro de uma determinada organização gera conflito e a resolução destes conflitos obriga ao exercício de poder, por parte dos gestores, considerados principalmente como mediadores munidos de informações acerca do meio interno que lhes permite tomar decisões idealmente equilibradas⁷. Devido a oscilações no funcionamento das

⁷ Apesar das críticas a esta perspetiva, a verdade é que o autor reconhece uma virtude importante na proximidade entre gestores e funcionários: “Acredita-se que o aumento do conhecimento dos gestores sobre a subtilidade e omnipresença dos processos políticos por meio dos quais se negocia a mudança

estruturas a todos os níveis (regras, hierarquias, procedimentos) e a todos os pluralismos a que os funcionários são sujeitos, a possibilidade de mudança é permanente e obriga a contantes renegociações entre funcionários e gestores. É óbvio que estas renegociações são sustentadas pelas diferentes posições de cada um e conduzem a lutas de poder internas (é precisamente por causa dessa dimensão sociopolítica, sobretudo, que esta perspectiva peca), pelo que o controlo assume, nesta perspetiva, uma função importante: “regular, com capacidade e flexibilidade suficientes para permitir a negociação e renegociação de ordem organizacional o conflito de grupos de interesse” (Reed:1997: 36).

Os conflitos derivam, sobretudo, de a) relações de trabalho baseadas em trocas (troca de trabalho por salário) e, portanto, com origem em motivações e avaliações diferentes e b) subjugação do trabalhador ao empregador. As formas de conflito podem ter origem institucional, organizacional e comportamental e dão passo a formas de regulação do conflito diferentes (diferentes situações pedem diferentes soluções). Entre os vários modos de resolução do conflito – e deslocando-se a discussão da esfera meramente industrial – pode contar-se o uso da negociação e da informalidade por parte do gestor, o implica a criação de um *networking* informal que lhe permite manipular os acessos conflituosos da equipa que coordena. Peter Drucker (1998) afirma:

[...] lealdade já não pode obter-se por meio do cheque de remuneração. A organização tem que conquistar a lealdade provando aos seus empregados do conhecimento que lhes oferece excepcionais oportunidades de porem o seu conhecimento a funcionar. Não há muito tempo falávamos de “mão-de-obra”. Cada vez mais falamos de “recursos humanos”. Esta mudança recorda-nos que é o indivíduo, e especialmente o empregado habilitado e inteligente, que decide em grande medida sobre a sua contribuição para a organização e a dimensão do rendimento do seu conhecimento. (Drucker, 1998: 172)

Em relação à perspetiva crítica proposta por Reed, esta “conceptualiza a gestão como um mecanismo de controlo que funciona para satisfazer os imperativos económicos impostos pelo modo de produção capitalista e para difundir o quadro ideológico que permite obscurecer estas realidades estruturais” (Reed, 1997: 15). Quer isto dizer que defende o controlo por forma a assegurar o lucro (a lógica capitalista sustenta esta perspetiva) e que mantém os trabalhadores subordinados, condições geradoras de tensão e associadas à proletarização.

Contudo, esta perspetiva falha, quase previsivelmente, já que se trata de um modelo que apela ao controlo cerrado sobre ideias, métodos, técnicas, práticas e à tensão, gerando resistência por parte dos trabalhadores, o que acaba por afetar a produtividade. Esta perspetiva “trata a questão do controlo como uma forma, de simultaneamente, assegurar e

organizacional, bem como a sua sensibilidade aos mesmos, possa facilitar a introdução de formas de controlo mais eficazes, na medida em que tal permite uma apreciação mais realista dos obstáculos que provavelmente se colocam à consecução dos resultados desejados, proporcionando, ao mesmo tempo, um conjunto de receitas mais fundamentado para os eliminar”. (Reed, 1997:13)

mistificar as relações de exploração entre as classes dominantes e dominadas cujos interesses se encontram numa posição de antagonismo estrutural dados os interesses conflituais” (Reed, 1997:36).

A impossibilidade de se escolher a perspectiva unificadora, devido às fragilidades individuais de cada uma, deixa várias questões em debate, relacionadas com a posição dos gestores e o quadro conceptual que reúne práticas de gestão, estruturas e contextos organizacionais. Percorrendo as três perspectivas:

Os gestores tornam-se simplesmente agentes de imperativos funcionais, produzidos fora das práticas sociais em que se acham quotidianamente envolvidos. Enquanto portadores de uma racionalidade instrumental, ou enquanto representantes públicos da arte de fazer política organizacional, ou ainda como joguetes de forças sociais inexoráveis, os gestores perdem qualquer direito de compreensão sobre si próprios e de defesa da sua identidade cultural. (Reed, 1997:21)

Nesse sentido, a perspectiva praxeológica vem colmatar as falhas das perspectivas acima mencionadas e integrar os contributos e especificidades de cada uma de forma coerente, tendo presente o ritmo de cada organização e amparando-se numa observância mais realista e flexível da realidade de cada estrutura. Relaciona, por isso, tarefas de gestão, estratégias de controlo e particularidades estruturais, colocando estes aspetos em diálogo com o próprio impacto do papel do gestor. Segundo Reed, esta perspectiva encara a gestão como

um processo ou actividade que visa a contínua articulação ou pacificação de práticas complexas e diversificadas, sempre propensas à desarticulação ou fragmentação, baseando-se na capacidade, normalmente contestada, de controlar os mecanismos institucionais que, de certo modo, asseguram a coordenação e integração da interacção social. Tal perspectiva implica uma outra visão das organizações de trabalho bastante diferente das abordagens mais ortodoxas. (Reed, 1997:26)

A perspectiva praxeológica, para além de simplificar e englobar as três perspectivas acima descritas (técnica, política e crítica), entrega aos gestores a possibilidade de ter um grau de controlo e coordenação saudáveis, permitindo criar uma cultura dentro da instituição para si próprios na qual funcionem mais como motor de desenvolvimento do que como censores (o que acontecia quando aplicada a lógica de controlo burocrático e declinação da integridade das organizações). O controlo é assumido, nesta perspectiva, como “uma rede pouco estruturada de práticas de coordenação que visam a organização da actividade produtiva,” (Reed, 1997: 37), é exercido aos mais variados níveis⁸. E é resumido da seguinte forma:

⁸ Reed identifica três níveis: controlo ao nível da empresa (estrutura: conselho de administração), controlo organizacional (estrutura: chefias intermédias) e controlo ao nível do posto de trabalho (estrutura: supervisores, encarregados e gestores intermédios de produção).

Semelhantes processos ou mecanismos políticos e ideológicos – tais como sistemas de negociação, sistemas de pagamento de salário, mercados de trabalho internos, mecanismos de recurso, acordos processuais, culturas de empresa e garantias de bem-estar – proporcionam o instrumento institucional necessário para que o controlo inerente ao processo de gestão possa ser exercido e, ao mesmo tempo, camuflado” (Reed, 1997:42)

Por isso, podemos perfilar a visão de Reed que sustenta que esta perspetiva atualiza a visão sobre práticas de gestão, criando uma forma equilibrada de gerir instituições:

No quadro desta perspetiva global, podem analisar-se os gestores como profissionais de uma actividade cujo exercício exige a posse e aplicação de saberes que os habilitam a lidar com as exigências contraditórias e as pressões impostas pela mobilização de recursos, as quais, obstinadamente, contrariam todos os esforços para manter aqueles profissionais dentro dos limites prescritos. (Reed, 1997:31)

Pode radiografar-se uma possível estratificação das funções de gestão em a) administradores e gestores de topo, b) gestores intermédios e técnicos qualificados e c) chefias diretas e distinguir três abordagens à sua natureza.

A primeira defende que estes profissionais especializados, para quem a gestão funciona como uma forma organizacional única e visão específica do mundo, asseguram uma divisão eficaz do trabalho e uma coordenação e aplicação eficiente de autoridade, sendo possível afirmar que a natureza das funções de gestão está, por isso, intimamente ligada à necessidade de organizar a produção em escala com vista a um maior lucro, respondendo a necessidades do mercado de massas.

A segunda interpreta a necessidade de uma maior racionalização burocrática como *lait-motif* para o alcance de poderes políticos por parte dos gestores, pois “a importância estratégica das estruturas de gestão da empresa, no quadro das burocracias dos sectores privado e público, encontra-se no poder político acumulado pelos gestores em virtude das funções sociotécnicas indispensáveis que estes desempenham” (Reed, 1997:67-68).

A terceira ancora-se na disciplina do trabalho e na importância do controlo e vigilância como segredos para uma gestão no seio da organização onde decorre.

Estudos empíricos trazem, no entanto, uma nova luz a esta questão e concebem uma nova arrumação: abandona-se a ideia inicial de a gestão ser apenas uma atividade de equilíbrio de forças e interesses exercendo autoridade tecnocrata em nome de um interesse coletivo e sublinham, em vez disso, a multitude de tarefas associadas a esta atividade e o fosso existente entre teoria e prática. Quem o assim descreve é Stewart (1983)

A descrição comum do gestor como alguém que planeia, organiza, coordena, motiva e controla sugere um processo lógico e ordenado em que estas diferentes

actividades são distinguidas pelo próprio ou por outro observador e em que o gestor tem tempo para se dedicar ao planeamento. O quadro que ressalta dos estudos sobre o que fazem os gestores é o de alguém que vive num rodopio de actividades, cuja atenção tem de constantemente mudar de objecto, problema ou pessoa, vivendo num mundo de incertezas em que a informação relevante inclui intriga e especulação sobre o que as outras pessoas pensam e o que é provável que façam e em que é necessário, fundamentalmente em cargos superiores, desenvolver uma rede de contactos que saiba informar sobre o que se passa e o que é provável que aconteça.⁹

Reed aborda a reconfiguração das gestões, práticas sociais complexas, no séc. XXI:

A ideologia tecnocrata transmite uma imagem platónica do gestor, segundo a qual este é o executor racional do sistema de planificação e controlo de uma estrutura organizacional, infinitamente adaptável a rápidas condições de mudanças. Porém, a linguagem interna sugere um quadro bem diferente, a de alguém lutando para chegar a acordo com a realidade que obstinadamente se recusa a conformar-se com o esquema organizacional ou a ajustar-se às categorias e leis universais por ele especificadas. É tempo de ultrapassar a simplicidade do fosso entre a imagem pública e realidade interna, fazendo-o através de uma perspectiva teórica centrada nos dilemas inevitáveis em que os gestores se acham envolvidos, na sua luta para construir um compromisso viável entre os constrangimentos estruturais e a obstinação humana. (Reed, 1997:32)

A economia trouxe novas interrogações com as quais a gestão passou a preocupar-se e que podem, até, colocar em causa os alicerces da gestão, nomeadamente a profissionalização, a sindicalização e as privatizações. As mudanças tecnológicas, por exemplo, que trazem em si sistemas de automatização das operações e substituem formas de controlo e tarefas de gestão e supervisão, reduzindo pessoal com esse perfil. As empresas subcontratam, numa lógica de redução de encargos e despesas, serviços de *outsourcing* e precisam de menos serviços, dispensando a coordenação das tarefas, e apostando numa forma de gestão muito menos personalizada e mais robotizada. A capacidade e flexibilidade para lidar com estas alterações tecnológicas, mudanças organizacionais e flutuações de mercado varia de gestor para gestor e a sua habilidade para as incorporar, perceber e ajustar e usar nas suas tarefas pode ser positivo, dado poder vir a ser uma capacidade interessante para o recrutamento por parte das organizações, representando inovação. É uma tentativa para ultrapassar a desqualificação e racionalização excessiva, despersonalizando as tarefas de gestão e esvaziando-as da informalidade necessária à gestão de conflitos, anteriormente abordada. A própria posição estratégica dentro da instituição influencia a forma como os gestores são engolidos dentro destas novas lógicas, pois o exercício pleno das funções pode legitimar a sobreposição da contratação à lógica industrial de redução de custos. Para além

⁹ É interessante confrontar esta afirmação com outras de Peter Drucker (1998): “*Qual a função do gestor?* É orientar os recursos e os esforços da empresa para oportunidades de resultados economicamente significativos. Isto parece banal – e é. Mas todas as análises de real atribuição de recursos e esforços na empresa que já vi ou realizei mostravam claramente que *o grosso do tempo, do trabalho, da atenção e do dinheiro vai primeiro para “problemas” do que para oportunidades e, em segundo lugar, para áreas em que mesmo um desempenho extraordinariamente bem sucedido terá um impacto mínimo nos resultados.*” (Drucker, 1998: 103).

das mudanças enunciadas, existem as mudanças de estrutura ocupacional, que se traduzem na heterogeneidade dos percursos dos gestores: as suas origens sociais, formações e formulações de carreira são muito diferentes e a mobilidade profissional que os conduziu a carreira de gestão é a mesma que os pode impelir a desistir dessa carreira e enveredar por outra a qualquer momento, embora este tipo de liberdade seja a mesma que lhes retira autoridade e desagrega o seu estatuto, por ser volátil e pouco vinculativa.

Os gestores podem responder estas mudanças usando vários caminhos:

1. profissionalização: estratégia de enclausuramento social, por forma a controlar a concorrência, aumentar o valor no mercado e sublinhar a especialidade das competências, reforçando a identidade do grupo. Existem três obstáculos à sua implementação: a) fragmentação interna (dentro do grupo existem divergências, de correntes de hierarquias, que minam a criação de uma identidade grupal completamente reproduzível como modelo, o que dificulta apoio e articulação da sociedade e do Estado): “A falta de apoio do Estado para uma estratégia de fechamento com base na profissionalização pode constituir uma grave fraqueza, especialmente quando sabemos da importância histórica que aquele apoio revela na legitimação de profissões consagradas ou tradicionais” (Reed, 1997:154); b) dependência organizacional (estão sujeitos a grandes organizações para existir, com forte mecanismo burocrático); c) processos de controlo que impedem que o conhecimento dos gestores se formalize ou sistematize;

2. sindicalização: assume-se como uma defesa coletiva como resposta a cortes salariais, legislação laboral condicionante, racionalizações organizacionais e redutoras e impulsionamento de uma estrutura participativa. Com esta estratégia almejam, na maior parte dos casos, fazer eco dos seus interesses, manter os seus privilégios e sublinhar a sua importância como capital ativo, fazendo-se representar em grupos coletivos organizados;

3. retorno à esfera privada: recolhimento e refúgio na vida privada e distanciamento dos problemas e exigências laborais fora de horas de expediente, revelando um desempenho mínimo no trabalho, como forma de contestação:

Pesquisas efectuadas sobre o nível de *stress* físico e psicológico a que está sujeito o pessoal de gestão identificaram vários factores que podem contribuir para o aparecimento de situações em que não há reconhecimento adequado dessas tensões e, portanto, respostas apropriadas. O aumento de intensidade do trabalho, da ambiguidade de funções e do conflito gerado pela reestruturação organizacional tem contribuído especialmente para exacerbar o *stress* do pessoal de gestão, dando origem ao desinvestimento no trabalho. (Reed, 1997: 161)

1.4. Peter Drucker e a ascensão do trabalhador do conhecimento

Uma das figuras que mais influenciou a gestão no século XX foi Peter Drucker¹⁰, autor incontornável nos estudos de gestão (há quem o apelide de “pai da gestão moderna”) que trouxe para esta atividade um outro (renovado) olhar, transformando em disciplina. Defendia que a gestão não vivia apenas do tecido empresarial, mas também nas organizações sem fins lucrativos, como universidades e hospitais, e por isso escreveu *As Organizações sem Fins Lucrativos*, dedicando parte da sua investigação a provar que a gestão de qualquer organização, seja lucrativa ou não, não é sobre *cash flows* em primeira instância, mas sobre pessoas. Foi precisamente esse aspecto que advogou quando estagiou na General Motors e escreveu *Concept of a Corporation*, de 1946, uma obra que lança grandes fundamentos para a gestão. Este livro foi um avanço significativo para os estudos na área da gestão por vários motivos, sendo um dos mais válidos o facto de ter colocado as pessoas no topo da lista das preocupações dos gestores.

Drucker foi jornalista, diretor de jornal, banqueiro, professor, entre outras ocupações, e muitas das suas conclusões e estudos advêm do contato com pessoas e ambientes diferentes e da sua sensibilidade para os analisar e para as ler. A sua vastíssima cultura geral e a sua paixão por História tornaram as suas investigações sobre gestão uma aula interessante e uma viagem no tempo, o que confere uma sustentabilidade e perenidade às obras que escreveu difícil de contornar. Este autor, que refletiu sobre organizações não lucrativas com a mesma visão aguçada com que versou sobre sistemas capitalistas, refere-se sumariza a gestão:

Mas também, após a II Guerra Mundial, começámos lentamente a ver que a gestão não é gestão de negócios. Diz respeito a todo o esforço humano que reúna numa organização pessoas de diversas áreas de conhecimento e com diversas qualificações. E pode ser poderosamente aplicada em hospitais, universidades, igrejas, organizações artísticas e agências de serviço social de toda a espécie. Estas instituições de “terceiro sector” cresceram mais depressa do que as empresas ou os governos dos países desenvolvidos da II Guerra Mundial. E os seus líderes estão a tornar-se cada vez mais conscientes da gestão. É que ainda que a necessidade de gerir voluntários ou angariar fundos possa diferenciar os gestores sem fins lucrativos dos seus pares com fins lucrativos, muitas das suas responsabilidades são as mesmas – entre elas, definir a estratégia e os objectivos correctos, desenvolver pessoas, medir desempenho, e comercializar os serviços da organização” (Drucker, 1998: 219)

Quando a maioria dos especialistas na área abordava a gestão sob o ponto de vista da indústria manual, Drucker colocou o trabalhador do conhecimento, em 1969, no epicentro das

¹⁰ Na Introdução à obra *Sobre a Profissão de Gestão* (1998) Nan Stone escreve sobre Drucker em nota de rodapé: “A enorme curiosidade e energia intelectual de Drucker, a sua capacidade de análise e visão para pormenores significativos, a sua desconfiança em relação ao saber aceite e inclinação para opções não convencionais reflectem-se de forma uniforme nas suas obras: em suma, são estas as qualidades que distinguem o que escreve sobre gestão e que fazem tantos dos seus livros e artigos merecer mais do que ser lidos, mas também ser relidos.” (Drucker, 1998: 16)

suas preocupações e atenções, bem como as motivações e desafios subjacentes à produção de informação a ser transmitida aos executivos, para que possam levar as suas organizações mais longe. Drucker (1998:78) define o trabalhador do conhecimento como “pessoas com elevado grau de educação formal que aplicam conhecimento no trabalho, em vez de capacidade manual ou força muscular” e alonga-se na sua definição, potencial e vantagens, nomeadamente o facto de serem detentores de uma matéria-prima importantíssima, o conhecimento, podendo levá-lo consigo para onde quer que vão. Ainda que o trabalhador do conhecimento precise das ferramentas que a empresa lhe dá, o seu conhecimento especializado é, por si só, um ativo e um recurso seu e essas ferramentas mais não fazem que *servir* o trabalhador do conhecimento, sendo inúteis sem ele:

Esses trabalhadores do conhecimento exigem responsabilidade – acima de tudo, para pensar e estabelecer os seus próprios objectivos de desempenho. Esperam ser consultados e participar na tomada de decisões que afectem o seu trabalho e o trabalho da organização como um todo. E esperam oportunidades de progredir, isto é, uma possibilidade de assumir tarefas mais exigentes e mais responsabilidade como o seu desempenho justifica. Foi por isso que muitas organizações sem fins lucrativos desenvolveram carreiras para os seus voluntários [...] Gerir o trabalhador do conhecimento para a produtividade é o desafio que a gestão americana tem à sua frente. [...] Precisa de uma missão clara, de uma colocação cuidadosa e de aprendizagem e ensino constantes, de gestão por objectivos e de autocontrolo, de grandes exigências mas com responsabilidade correspondente, e de responsabilização pelo desempenho e pelos resultados (Drucker, 1998: 191-192).

Aliás, é interessante notar que a teoria de Drucker (2003) aponta a Carta dos Direitos do Militar, entregue aos veteranos da Segunda Guerra Mundial dando-lhes a possibilidade financeira de frequentar a universidade após o período bélico, como o pontapé de saída para o início da sociedade do conhecimento, que ele encara como sociedade pós-capitalista, a qual não se caracteriza por prescindir de estruturas capitalistas como bancos e atividades comerciais, por exemplo, mas que tem como recurso económico básico não a terra ou o trabalho, mas o conhecimento, que pressupõe produtividade e inovação – e o trabalhador do conhecimento é quem sabe colocar ao serviço precisamente da produtividade e inovação esse mesmo conhecimento. Drucker (2003: 49) reflete ainda sobre a importância e contributo de Frederick Winslow Taylor para a criação da teoria de “gestão científica do trabalho”, a qual defende que “as tarefas podiam ser analisadas, estudadas, divididas em séries de simples movimentos repetitivos – cada um dos quais executado de modo correcto, no momento exacto, com as ferramentas adequadas”. A criação de uma metodologia de trabalho e a aplicação do conhecimento ao mesmo foi, como se veio a verificar posteriormente, determinante para o desenvolvimento económico e permitiu uma verdadeira explosão no domínio da produtividade. E a propósito deste aspeto Drucker escreve: “Fornecer

conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser aplicado de modo mais adequado para produzir resultados é o que significa gestão” (Drucker, 2003: 55).

Segundo Drucker (1998) a gestão metamorfoseou-se ao longos dos tempos e, sem anular as suas funções primordiais, sublinha uma alteração importante: a gestão não preconiza que se trabalhe mais para aumentar a produtividade, mas sim trabalhar de forma mais inteligente, envolvendo os trabalhadores na missão da organização, motivando-os a recolher e processar a informação necessária e pertinente para a tomada de decisões e construção da organização, inspirando-os:

É claro que a tarefa fundamental da gestão continua a ser a mesma: tornar as pessoas capazes de desempenho conjunto dando-lhes objectivos comuns, valores comuns, a estrutura certa e a formação e desenvolvimento contínuos de que precisam para o seu desempenho e para corresponderem à mudança. Mas o verdadeiro significado dessa tarefa mudou, que mais não seja porque o desempenho da gestão converteu a força de trabalho que deixou de ser composta maioritariamente por trabalhadores não qualificados e passou a ser constituída por trabalhadores do conhecimento altamente qualificados (Drucker, 1998: 214).

Efetivamente e segundo Drucker, a recolha, compilação, tratamento e análise da informação são o grande desafio para as gerações vindouras, assumindo-se o conhecimento, informação e relatórios exteriores à organização como factores competitivos da economia mundial – e até como capital e principais produtores de riqueza, ao invés da tradicional tríade composta por trabalho, capital e terra – e apontando-se o seu manuseamento e controlo como estratégia vencedora a ser aplicada nos vários tipos de organização, tornando-as permeáveis ao que importa (tendências de mercado, por exemplo) e impermeáveis a situações que possam levar à sua derrocada, porque as preparam de antemão para embates e repercussões. E isto é particularmente válido para as organizações que se assumem como grupos de pessoas especializadas unidas em torno de uma missão comum, desempenhando tarefas específicas e contextualizadas para materializar essa missão. *Fazendo* tarefas. Para isso necessitam do seu ativo mais valioso: pessoas qualificadas: “Isto significa que as organizações têm de comercializar o facto de se ser membro tal como comercializam os seus produtos e serviços – e talvez ainda mais. Têm de atrair as pessoas, mantê-las, reconhecê-las, recompensá-las, motivá-las, servi-las e satisfazê-las” (Drucker, 2003: 68). Para além disso, para que as organizações sejam eficazes e cumpram a sua missão e objetivos, há que perguntar aos seus especialistas, envolvendo-os e responsabilizando-os, como se deve fazer determinada tarefa, quais as ferramentas e informações necessárias, assediando, assim, a sua produtividade (Drucker, 2003: 103). Precisamente, essa é uma das funções da gestão: tornar o conhecimento produtivo transformando-o em desempenho, pois o conhecimento funciona como combustão, como um motor de alavancagem dos sistemas de organização do trabalho e o gestor é

responsável pelo desempenho das pessoas e pela aplicação do conhecimento em contexto de inovação, relacionando várias áreas do saber entre si.

Joan Magretta (2004:19) aborda precisamente estas questões, defendendo que a gestão é, afinal, uma disciplina sobre pessoas, um processo de organização que visa um fim: produtividade, transformando complexidade e especialização em desempenho frutuoso para as organizações. A responsabilidade da gestão passa, por isso mesmo, pela criação de valor, que deve refletir e estar em consonância com a missão da organização (independentemente de ser uma instituição com ou sem fins lucrativos), valor esse que varia de cliente para cliente em função daquilo que cada um mais valoriza e das suas necessidades, que devem ser satisfeitas. A equipa torna-se um aspeto fulcral neste processo e a capacidade para envolver os elementos e motivá-los para um desempenho conjunto deve ser um dos objetivos do gestor, o qual deverá ver no modelo de negócio a forma de criar valor para o cliente: planeamento e estratégia são, portanto, fundamentais para, entre outras funções, controlar e superar a concorrência que representam outras organizações, mesmo que sejam sem fins lucrativos.

À luz desta linha de raciocínio, ajustando e migrando estas questões para o campo da gestão cultural e de ciência, não se poderá avançar a hipótese de este tipo de gestores serem fundamentais para criar valor para investigadores, instituições, atores e público na medida em que têm a seu cargo tarefas que permitem às partes mencionadas focarem-se nas suas tarefas concretas sem se perder em tarefas adjacentes e inúteis, que mais não representam que uma perda de tempo e desperdício de energia e recursos? Não serão os gestores peças fundamentais nas estruturas das organizações científicas e culturais contribuindo ativamente para o aumento da produtividade e desempenho dessas instituições?

Uma das mais poderosas disciplinas da gestão, a que acima de todas as outras mantém as pessoas focalizadas e empenhadas na mesma direção, consiste em tornar os objectivos de uma organização tangíveis. Os gestores fazem isso quando traduzem a missão da organização – a sua razão de ser em particular – num conjunto de objectivos e de medidas de desempenho que fazem que o sucesso seja algo de concreto para todos. Este é o resultado líquido real de qualquer organização – seja um negócio, uma escola ou um hospital. (Magretta, 2004: 117)

Em resumo, estratégia (perspectiva/visão), execução (metodologia), desempenho (avaliação) e resultados pautam a atividade do gestor, que procura descobrir formas de pensar, organizar e monitorizar a instituição. O lucro (quer seja monetário ou não) associado às suas funções deve ser um resultado e não um objectivo em si mesmo, concretizado através de um grupo de pessoas unidas em torno de uma única missão: “as organizações são criações intencionais: são o ponto onde nos encontramos para alcançar algo que nenhum de nós conseguiria sozinho” (Magretta, 2004: 119). E a inovação, um hibridismo entre apostar no

hoje incerto para construir um amanhã certo, implica sempre um outro contrasenso: pensar fora da caixa conhecendo exatamente o seu interior. Por esta razão, Magretta (2004) defende que os gestores de hoje são, forçosamente, empreendedores, pressionados para a criação de valor baseada na inovação, cientes dos constrangimentos da atualidade, mas motivados o suficiente para unir em torno das suas ideias um grupo criativo, impulsionando as organizações para um crescimento sustentado, inclusive as organizações sem fins lucrativos.

Nos gestores de hoje também se procura outra característica: basear as suas decisões na descoberta, leitura e interpretação subtilis, livres de juízos de valor ou preconceitos na linha de partida, face às atitudes dos outros. Esta forma de radiografar a realidade pode ser levada a cabo de diversas maneiras e não somente através de estandardizados estudos de mercado. Se o gestor souber perguntar e ouvir, levado por genuína curiosidade, poderá avaliar e tomar decisões com base nas informações de que dispõe, apesar de estas muitas vezes serem parciais ou não serem as verdadeiramente importantes, estruturar, estabelecer e liderar ativamente equipas capazes de gerar novos produtos que satisfaçam as formas de estar e de pensar dos clientes e dos públicos. No final, “porquê” é, talvez, a pergunta mais importante que qualquer gestor pode fazer ao longo da sua carreira.

1.5. A gestão cultural na atualidade

Esta investigação, ao pretender analisar a posição de gestores culturais perante a profissionalização deste grupo, obriga-nos a refletir acerca da figura da atividade de gestão cultural. Mendinhos (2010) sumariza com bastante rigor os principais conceitos subjacentes ao campo da gestão cultural:

O conceito de gestão cultural é muito recente. Ser gestor cultural implica dominar várias competências, entre as quais as dez primeiras de uma extensa lista apresentada por Rich e Martin (1997), citados por Byrnes (2009: 41): liderança, orçamentação, constituição de equipas, angariação de fundos, comunicação e escrita, marketing, gestão financeira, sentido estético e artístico, relacionamento com responsáveis (*trustees*) e voluntários, gestão estratégica. Ainda de acordo com o mesmo estudo, algumas destas podem ser obtidas na formação académica, enquanto outras se adquirem na prática. Chong (2010: 5, 6) define a gestão cultural como: “um campo excitante que permite combinar gestão, com técnicas artísticas e organizacionais com atividades que fazem a diferença nas vidas dos indivíduos e das comunidades. A gestão cultural é a facilitação e a organização das atividades cultural e artística. O gestor cultural é a pessoa que trabalha no campo da gestão cultural; aquela que permite que a arte aconteça. De uma forma simples, os gestores culturais são aqueles que juntam público e artistas [...]”. [Byrnes] descreve cada uma das quatro funções [atribuídas ao gestor cultural] (2009: 16,17,18): PLANEAR: O trabalho do gestor cultural é reconhecer, no mundo em volta da organização, os elementos que possam oferecer-lhe novas oportunidades ou serem ameaças. Assim, deve trabalhar com a direcção e a direcção artística para traçar um plano de acção desenhado para guiar a organização para o futuro.

ORGANIZAR: Organizar é o processo de converter planos em acções. Colocar pessoas e recursos juntos, definir detalhes, criar uma agenda e um orçamento, estimar o número de pessoas necessárias e reuni-las nos seus postos de trabalho, em toda a organização.

LIDERAR: Liderar é fazer com que todos na organização percebam a sua visão sobre o que pode ser alcançado, se todos trabalharem juntos. Liderança e eficiência são qualidades muito importantes em todas as situações. Para os gestores culturais, trabalhar com pessoas altamente motivadas e independentes, muitas vezes são oportunidades para se ser um bom líder.

CONTROLAR: Controlar é monitorizar como o trabalho está a ser feito, verificar os resultados em relação aos objetivos e tomar medidas quando necessário.” (Mendinhos, 2010: 7, 8)

Assim sendo, podemos olhar para o gestor cultural como uma ponte, responsável pela mediação entre as estruturas, as organizações artísticas e a sociedade, criador de possibilidades, espaços e oportunidades para que, de forma contextualizada, motivadora e equilibrada, sob o ponto de vista concetual, económico e logístico, as artes se encontrem com os públicos e, paralelamente, as estruturas se encontrem com os seus clientes¹¹. Constatamos, na lista de acções características de um gestor cultural indicadas por Byrnes, que o mesmo deve planear, organizar, liderar e controlar. Deve, pois, pensar e conceber o local que integra nesse momento e as condições que o rodeiam, ter uma visão para o futuro da instituição onde desempenha funções e trabalhá-la com a Direção da instituição; fazer o *trackrecord* dos recursos humanos e materiais disponíveis, orçamentar e agir em função do que possui para canalizar e disseminar os produtos culturais; contagiar criativamente uma equipa e conduzi-la ao êxito; monitorizar habilmente todas as acções, como uma espécie de fio condutor do processo.

Nas palavras de Dias (2011: 31), o gestor cultural “opera a partir de um sistema de relações entre pessoas e instituições, que, articulados, formatam a produção, a distribuição, o uso e o consumo de algumas dessas práticas, objetos e acções culturais”. Deste modo, podemos afirmar que o gestor cultural desempenha um papel preponderante na construção de sinergias entre organizações de cariz público/privado (dependendo do tipo de organização assim se pratica um tipo de gestão específico), a sociedade e a comunidade artística, o que dá passo à construção de um perfil que pressupõe não só o domínio de especializações a nível académico, como também obriga ao domínio de conhecimentos nas áreas da contabilidade, economia, administração pública e privada, gestão de recursos humanos e de tempo, entre outras. Exige-se, portanto, aquilo que se exige a qualquer gestor.

Mariscal Orozco (2006) analisa o panorama destes gestores na América Latina, refere inclusive um estudo levado a cabo pela UNESCO, em 2003, no qual afirma existir uma grande heterogeneidade no que concerne ao campo de acção desta atividade, já que se espalha

¹¹ Olhando para os bens culturais como bens de consumo, caso este estudo o permitisse, seria igualmente interessante analisar as relações entre os empresários e as companhias teatrais, ou demais organizações culturais.

por tarefas tão amplas que vão desde o esboçar e executar políticas culturais até planejar e colocar em prática projetos culturais numa determinada comunidade, mais restrita. Para além disso, é uma atividade que se socorre, para construir conhecimento e executar as suas tarefas, de formação académica e experiência no terreno. Para este Mariscal Orozco (2006: 59-60), o gestor cultural pode ter uma visão social, quando se assume como agente de mudança social e propõe atividades depois de levar a cabo um estudo do ambiente que o rodeia identificando necessidades e fragilidades muito específicas desse local; uma visão administrativa, quando pratica um tipo de gestão muito voltada para administração dos serviços e projetos, controlando e avaliando os recursos; e, por fim, uma visão artística, quando desempenha o papel de mediador entre a arte e a sociedade: democratização da cultura.

As questões de profissionalização também se colocam para o gestor cultural e para que se perceba se esta atividade poderá cumprir os itens para ser reconhecida como profissão Mariscal Orozco (2006) adianta alguns critérios de verificação: domínio de conceitos e gíria próprios ao grupo, herméticos para os exteriores a esse grupo; formação académica e especialização; qualidade atestada e comprovada por elementos exteriores do serviço prestado (validação); reconhecimento por parte da sociedade do contributo prestado pelo gestor cultural e consequente e justa retribuição económica pelo seu trabalho. Se estes itens se verificarem, e se a eles se juntar o desenvolvimento e aplicação de propostas sustentadas e dirigidas ao ambiente social circundante, aplicando teorias e metodologias científicas decorrentes de formação, segundo este autor caminhamos, efetivamente, ao encontro da profissionalização do gestor cultural.

1.6. A gestão de ciência na atualidade

Em 2014 Margarida Trindade e Marta Agostinho publicaram um estudo que recolheu os testemunhos de 21 gestores de ciência numa das sessões organizadas pelo Finca-Pé¹², percebendo que estes se assumiam como um grupo fragmentado e difuso, que se entende responsável por tarefas como transferência de conhecimento, gestão de projetos e comunicação e identificação de oportunidades de financiamento. Volvidos dois anos, a gestão de ciência em Portugal, conhece uma expansão e relativo avanço, surgindo no epicentro de

¹² “Finca-Pé (um pseudo-acrónimo de “FINanciamento Comunicação e outras Acções ao PÉ de nós”) é um grupo informal criado em Abril de 2010 por investigadores e ex-investigadores dedicados maioritariamente às áreas da comunicação e gestão de ciência, mas também à transferência de tecnologia e a outras no espectro da transferência do conhecimento científico. O grupo, que usa o LinkedIn como plataforma de comunicação¹³⁹, reúne 70 profissionais da área da grande Lisboa. A Finca-Pé organiza debates de dois em dois meses na região de Lisboa. Os debates têm como modelo a apresentação de um tema por um dos participantes seguida de discussão. O grupo não possui intenção de se formalizar como associação” (Granado, Malheiros, 2015: 77).

várias discussões em torno da eficiente organização, disponibilização e rentabilização do trabalho científico quando, em 9 de maio de 2016, a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior promoveu uma reunião com e para gestores de ciência na Universidade de Aveiro integrada no programa "Mais Ciência, Menos Burocracia" (Anexo F). Apesar de não haver, em bom rigor, uma clara definição do profissional que opera a gestão de ciência (gestor de ciência), esse documento preconizou orientações e medidas integradas para melhorar o funcionamento e a modernização administrativa no campo da ciência em Portugal. Nessa reunião promoveu-se o diálogo e a troca de experiências e sublinhou-se, entre os presentes, a noção de uma profissionalização emergente, trazendo para a praça pública a existência do gestor de ciência. Efetivamente, o MCTES, numa tentativa de “valorizar a função e a responsabilidade científica, social e cultural dos investigadores, permitindo-lhes cumprir a sua missão central, que consiste em fazer ciência” afirma pretender:

simplificar e desburocratizar o trabalho de todos os membros da comunidade científica para que se possam concentrar naquilo que é verdadeiramente importante – a Ciência.

O MCTES consciente da extensão e complexidade que atualmente representam as tarefas administrativas que recaem diretamente sobre as diversas instituições e os investigadores, bem como a necessidade e o interesse em melhorar essa situação, integra no seu programa o compromisso de lançar e implementar um plano de racionalização, desburocratização e simplificação administrativa para a comunidade científica, valorizando a função e a responsabilidade científica, social e cultural do investigador [...]. No plano da concretização do programa **Mais Ciência, Menos Burocracia**, bem como para o desenvolvimento das diversas atividades que ocupam a atividade das instituições de ensino superior, ciência e tecnologia entendemos ser essencial o papel desempenhado pelos **gestores de ciência**, considerando do maior interesse promover um quadro de profissionalização crescente dessas funções.

Uma das questões subjacentes a esta discussão prende-se com a liberdade da qual os investigadores devem gozar para precisamente produzir ciência. Já Peter Drucker (2003) discorrera acerca dos benefícios do trabalho complementar entre investigadores e gestores:

Os intelectuais vêem a organização como uma ferramenta que lhes permite praticar a sua *techné*, o seu conhecimento especializado. Os gestores vêem o conhecimento como um meio para atingir um fim do desempenho organizacional. Ambos têm razão. São o oposto; mas relacionam-se entre si, mais como pólos do que como contradições. Necessitam um do outro; o investigador científico precisa do gestor de investigação tanto como este precisa do primeiro. Se um se sobrepõe ao outro, só existe não desempenho e uma total frustração. O mundo do intelectual, a não ser que seja contrabalançado pelo do gestor, transforma-se num mundo em que toda a gente “faz as suas coisas”, mas ninguém produz seja o que for. O mundo do gestor, se ao for compensado pelo do intelectual, torna-se a burocracia cinzenta e absurda do “Homem da Organização”. Se ambos se equilibrarem entre si, surgirá criatividade e ordem, plenitude e missão”. (Drucker, 2003: 224)

Assim sendo, torna-se imprescindível criar um mecanismo de administração da ciência (chama-se a atenção para o facto de a gestão de ciência não se restringir à gestão de

projetos) através da aplicação de conhecimentos técnicos e operacionais e não de investigação, estes últimos característicos dos investigadores e académicos. E os primeiros, que nome se poderá dar aos trabalhadores que gerem o conhecimento científico, numa espécie de limbo, não pertencendo nem ao grupo dos investigadores, nem ao grupo dos funcionários puramente administrativos, como os secretários? Esta é a questão que Whitchurch (2008) tem vindo a explorar, ao mesmo tempo que desenvolveu a teoria do profissional ancorado num terceiro espaço, que é aquele que habita o espaço universitário, desempenhando funções que não são puramente académicas, nem puramente administrativas. Este profissional, para além de se assumir como um híbrido dentro do seu local de trabalho, funciona igualmente como uma espécie de cordão entre a missão, a vocação e os propósitos científicos da universidade e do centro de investigação ao qual está afecto e as organizações exteriores à universidade como, por exemplo, empresas¹³.

Efetivamente, as universidades assumem-se como corpos vivos dotados de extrema complexidade, pois vêm-se a braços com missões difíceis de levar a cabo no contexto atual, que as empurra para mercados competitivos muitas vezes desconhecidos. O vórtice de solicitações com as quais se deparam, tanto a nível externo (compromissos para com a sociedade de produção de conhecimento), como a nível interno (administrações cada vez mais complexas, satisfação de necessidades por parte dos alunos, docentes, departamentos e serviços, articulação entre docência e investigação), afeta a noção de identidade profissional dos funcionários, pois é-lhes pedido, face às solicitações diárias, um desempenho mais efetivo e o domínio de competências mais robustas. No campo da investigação, a necessidade do domínio dessas competências faz-se sentir de igual forma e os gestores que se encontram a desempenhar funções em Unidades de Investigação tornam-se, por isso, reféns desse sentimento de hibridismo: não cabendo no compartimento da docência e não encaixando no espartilho das funções puramente administrativas por cobrirem áreas que extravasam essa administração, nomeadamente competências científicas e de gestão que envolvem responsabilidade técnica e financeira, onde poderão ter lugar esses híbridos?

Whitchurch (2006) faz o retrato desses profissionais: para além da sua adaptabilidade a esta indefinição, por norma são profissionais que colocam a tónica na cultura das suas organizações e não encontram dificuldade em ligar-se à missão da instituição, relacionando-se com os interstícios de toda a estrutura com facilidade, em espírito de equipa. Mostram-se hábeis no domínio de linguagens variadas e gíria de grupos profissionais e hábeis na

¹³ Cf. Stephen Gray (2015), “Culture clash or ties that bind? What Australian academics think of professional staff”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37, 5, pp. 545-557 e Veles, Natalia, e Margaret-Anne Carter (2016), “Imagining a future: changing the landscape for third space professionals in Australian higher education institutions”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38, 5, pp. 519-533. Este último artigo é importante, sobretudo, porque remete para o alargamento desta teoria à Europa.

conciliação das agendas da academia e investigação. E adianta outras qualidades, relacionadas com a auto-imagem e com o compromisso para com os projetos ou, por outras palavras, o mergulho na missão instituição:

A noticeable characteristic of *multi professionals* is their lack of pretension or status consciousness. Rather than referring to organograms, job titles, or organisational hierarchies, they base their identity on a commitment to their projects. Despite an involvement with the general professionalisation process within the sector, there was even some equivocation among subjects in the study about being described as ‘professional’, a term which they felt could imply elitism, setting one group of workers apart from others, rather than fostering a sense of common purpose: “The word professional suggests that [other people] aren’t professional... there’s a kind of quality implied, which isn’t right actually...” Interviewee 4. In rejecting functional hierarchies and categories, these individuals saw themselves as operating on a level playing field, having equivalence with co-workers on the task in hand. A lack of concern about formal status enabled them to place greater emphasis on personal contact than on the adoption of a public, or ‘professional’ persona.

Natalia Veles e Margaret-Anne Carter (2016) alertam, no entanto, para os desafios futuros que podem estar reservados a estes profissionais híbridos:

Preparing to operate in the *third space* presents a number of challenges for individuals, as the new ways of working may challenge current professional practices and perceptions. Projects that staff will work on may not yet exist or have distinct clear-cut parameters. Staff aspiring to work on such projects may not know in advance what skills they may be lacking or what qualifications will be required. (Natalia Veles e Margaret-Anne Carter 2016: 527)

CAPÍTULO 2

Metodologia usada e caminhos escolhidos

*Estamos num quadro de análise de “processos” e de “dinâmicas”,
pretendendo-se não apenas uma mera descrição da realidade,
mas também a interpretação do sentido das dinâmicas sociais.*
(Isabel Carvalho Guerra,

Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentido e formas de uso).

A discussão que se pretende fomentar é sustentada por um estudo empírico que complementa e justifica a explanação teórica previamente fornecida. A ferramenta escolhida para protagonizar a fase empírica foi a entrevista, garantindo heterogeneidade na seleção dos entrevistados por forma a obter uma panorâmica o mais rica e completa possível refletindo a postura, opiniões, perceções, sistema de valores, representações, aspirações, desejos e ânsias de quem desempenha a atividade de gestor de ciência e gestor cultural no terreno. Em ambos os casos as entrevistas foram complementadas com a pesquisa documental centrada em ofertas de trabalho e de formação.

2.1. A entrevista

Realizaram-se ao todo 12 entrevistas (6 a gestores de ciência e 6 a gestores culturais) de cerca de 1h30/2h00, tendo todos os entrevistados acedido entusiasticamente ao pedido de entrevista enviado por mail ou comunicado verbalmente e tendo contribuído com declarações cujo conteúdo se revelou útil, rico e interessante.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com critérios. No caso dos gestores de ciência, o critério foi o exercício de funções em gestão de ciência referenciados por terceiros como tal. Esta amostra revelou-se uma amostra por conveniência, pois as entrevistas foram realizadas a elementos cuja disponibilidade para conversar era imediata. No caso dos gestores culturais o critério aplicado foi a identificação pelos próprios enquanto gestores culturais aquando das buscas feitas no LinkedIn e na Internet.

Procurou-se obter riqueza a nível geográfico e variedade de perfís, ainda que não se considerasse fulcral atingir o ponto de saturação na recolha das entrevistas, dado não ser intenção desta investigação estabelecer e cunhar uma teoria generalista da situação, mas sim ilustrar através de exemplos concretos a forma como os gestores se vêem a si próprios e como são vistos pelos outros, tipificar tarefas e competências associadas ao seu desempenho

profissional e, em última análise, traçar o atual quadro de condições subjacentes ao processo de profissionalização destas ocupações. Por isso, o número de entrevistados não torna a amostra representativa, mas tentou-se que o grupo fosse, na medida do possível e de forma controlada, diversificado internamente, e que se adequasse aos objetivos da investigação, não os complexificando ou maximizando.

As entrevistas, assumidas como técnica não documental, de observação não participante, foram realizadas com o intuito de se perceber quais as motivações e práticas de quem exerce as atividades de gestor cultural e de gestor de ciência, como se olham enquanto profissionais e de que forma as práticas de gestão são percebidas, incorporadas, interpretadas e exercidas pelos próprios e pelas instituições onde operam. A entrevista semidiretiva assumiu-se como um método particularmente útil e interessante a ser aplicado a esta investigação, porque, apesar de os depoimentos estarem contaminados pelo pensamento e subjetividade dos entrevistados, permitiu compreender o ponto de vista dos protagonistas, na qualidade de representantes do grupo dos gestores culturais e de ciência, em relação à realidade social e laboral em análise e comparar testemunhos. Danielle Ruquoy (1997) afirma mesmo que para investigações que se debrucem sobre práticas, “o investigador deve, pois, utilizar procedimentos que lhe permitam verificar as afirmações do entrevistado: comparar as respostas de diferentes entrevistados, cotejar as informações orais e as provenientes de documentos, etc.” (1997: 89).

Devido a imperativos de agenda entre entrevistados e entrevistador algumas entrevistas foram levadas a cabo por telefone ou skype, privilegiando-se, no entanto e sempre que possível, as entrevistas feitas presencialmente, marcadas com antecedência e todas elas gravadas na íntegra com consentimento dos protagonistas. Na fase exploratória de contato com o entrevistado foi sempre comunicado qual o objeto de estudo em causa e qual a questão científica subjacente ao estudo empírico, por forma a facultar aos participantes todas as informações para que a sua participação neste estudo fosse clara desde o início e emitindo a segurança necessária para esclarecer questões. As entrevistas presenciais trouxeram um valor acrescentado à recolha de dados, pois os sinais corporais registados perante algumas perguntas (um sorriso mal disfarçado, um encolher de ombros, o ar silencioso e pensativo) ajudaram a perceber até que ponto a pergunta devia – ou não – ser mais explorada. Por esta razão, e no seguimento desta experiência no terreno, pode afirmar-se que a entrevista presencial e intensiva tem vantagens relacionadas, sobretudo, com a deteção de sinais físicos e com a possibilidade de estabelecer empatia através de expressões faciais ou verbais, como afirma Danielle Ruquoy (1997) quando se refere à atitude do entrevistador, o qual “manifesta uma aceitação incondicional dos sentimentos e opiniões do seu parceiro e é caloroso para com ele. Escuta, estimula o discurso do seu interlocutor [...], cria um clima de confiança, para que

a pessoa possa descobrir e revelar atitudes correspondentes aos seus pensamentos profundos” (1997: 100).

Dado querer-se uma abordagem pessoal em relação às tarefas de gestão criou-se uma estrutura de perguntas com enfoque na situação atual dos entrevistados, evitando as perguntas demasiado vagas ou generalistas, orientando o discurso para um registo mais pessoal (a exceção é a pergunta 3 na qual se questiona quais as tarefas de um gestor de um modo muito generico, sem particularizar nem a gestão de ciência, nem a gestão cultural) sobre representações e práticas vividas na primeira pessoa.

O guião da entrevista (Anexo A) foi construído com vista a operacionalizar uma abordagem compreensiva da realidade e, assim, obter informações válidas para compreender e analisar as posições dos entrevistados. Não se tratando de um questionário, mas de uma listagem de tópicos a abordar, a condução das conversas não foi espartilhante, mas criativa e dinâmica pelos avanços e recuos a que a liberdade dos discursos dos interlocutores obrigava.

Procurou-se que todas as perguntas do guião de entrevista fossem claras e neutras, sem margens para segundas interpretações, refletindo as principais ramificações da questão central (profissionalização destes gestores) e muitas delas eram antecipadas pelos entrevistados, unindo perguntas previstas individualmente no guião através da mesma linha de pensamento. Para redigir os conteúdos do guião, levaram-se a cabo leituras prévias que visaram inspirar e moldar as questões colocadas, selecionando cuidadosamente questões diretas como, por exemplo, as tarefas desempenhadas.

O guião foi usado em todas as entrevistas apenas pelo entrevistador, nunca partilhado previamente com o entrevistado, por forma a não exercer influências na espontaneidade da resposta e a captar intervenções o menos construídas e artificiais possível. É óbvio que o contexto em que as entrevistas foram realizadas acabou por ser, por si só, condicionante, pois qualquer entrevistado tende sempre a representar um papel eventualmente esperado por parte do entrevistador.

Aplicar o guião equilibrando o tempo desejável de entrevista (não a tornando demasiado longa ou exaustiva, mas durando o tempo suficiente para ganhar a confiança do entrevistado) e o tempo necessário para que cada entrevistado revelasse dados realmente importantes revelou-se uma tarefa delicada e exigente, mas muito motivante, pois verificaram-se concienzializações levadas a cabo pelos próprios interlocutores em relação a valores, representações e interpretações potenciadas pelas perguntas colocadas e pela oportunidade de reflexão patente nessa interação ainda não explorada pelos entrevistados.

Por diversas vezes foram pedidas clarificações ou reformulações ao interlocutor, sobretudo quando havia alguma miscelânia nas informações transmitidas, influenciando-o o mínimo possível e controlando a situação incitando à exploração de temáticas interessantes ou contornando outras menos interessantes. Em outras ocasiões era o próprio a pedir para

reformular o que acabara de dizer. Em qualquer dos casos, houve sempre a preocupação de tornar as perguntas e as respostas o mais claras possível para que a fase posterior de análise de conteúdo não ficasse comprometida e permitisse aferir com o máximo de rigor e fiabilidade possível todos os dados facultados pelos entrevistados, não havendo lugar a dúvidas e não incorrendo em erro. Tal como afirma Jean-Pierre Hiernaux (1997:169) “os melhores materiais são aqueles em que os sujeitos se exprimem à sua maneira, com o mínimo de restrições ou de induções externas e igualmente com a maior riqueza em conteúdos e em combinações de sentido”.

Para além da gravação áudio, de todas as entrevistas foram retiradas notas das passagens mais significativas, a ser exploradas mais tarde, num exercício de memnónica auxiliar, com aplicação prática na fase de análise dos dados. Muitas vezes essas notas permitiram reavivar aspectos interessantes da questão e colocar em cima da mesa outras perspetivas.

Segundo Danielle Ruquoy (1997: 111), a entrevista possui 4 momentos-chaves: os preliminares, o início da entrevista, o corpo da entrevista e o fim da entrevista, os quais foram efetivamente explorados nesta investigação. Inicialmente, e em todos os casos, se revelou o propósito da entrevista (trabalho académico), bem como a razão da escolha do entrevistado, a tipologia da entrevista (semi-diretiva), a sua duração aproximada e, finalmente, o pedido de autorização da gravação, criando uma atmosfera de confiança entre ambas as partes. Todos os entrevistados foram informados que os materiais seriam partilhados logo que estivessem finalizados.

Houve sempre a tentativa de estabelecer empatia com o entrevistado ao longo da exploração do guião de entrevista, motivando-o e colocando-o numa posição confortável e, portanto, passível de revelar o mais possível durante o diálogo. Por diversas vezes o entrevistado referia não ter “nada de novo a dizer”, quando, na verdade, tinha opiniões fortes, maduras e sustentadas. Para acompanhar os raciocínios, muitas vezes foi necessário ouvir atentamente o entrevistado e deixá-lo discorrer livremente, antevendo e pressentindo uma informação muito útil e valiosa no final do seu demorado discurso, e por isso foi incentivada a livre expressão dos pensamentos, mantendo na mira o tema em análise. Dessa liberdade resultou uma incursão pelo guião cortada, entrecortada e alterada, pois em muitos casos eram os próprios entrevistados, sem se aperceberem disso, que conduziam a entrevista, guiados pelo curso do seu pensamento.

Todos os entrevistados eram informados da aproximação do final da entrevista na antepenúltima pergunta, por forma a manter o entusiasmo e a criar a oportunidade de, caso não o tivessem feito, partilhar informação relevante ou introduzir um tópico que não tivesse sido abordado. É interessante sublinhar o facto de, quando as entrevistas eram dadas por terminadas oficialmente, a conversa continuar a fluir e o gravador a registar, sendo nesses

momentos essas conversas acrescentaram informações complementares muito valiosas e que reconduziram e reconfiguraram algumas perguntas e respostas.

A análise qualitativa das entrevistas aos gestores culturais e de ciência afirmou-se como uma ferramenta de extremo valor para ajudar a traçar um quadro compreensivo da eventual profissionalização dos gestores. A análise qualitativa das entrevistas realizadas permitiu a elaboração de uma lista de itens classificados e relacionados entre si e por conseguinte, partindo das respostas obtidas através da aplicação do guião de entrevista, os dados foram extraídos e organizados em grelha (Anexos B e C), dando azo a uma descrição analítica dos materiais recolhidos – este facto imprime dinamismo e novidade ao estudo, pois a compreensão da realidade é perpetuada a partir de um ponto de vista novo e dinâmico, relacionando gestores culturais e gestores de ciência.

A investigação qualitativa pressupõe uma fase de redução de dados, a qual, na verdade, é transversal a todo o processo da investigação. Todas as perguntas foram pensadas para confirmar ou não a existência de um grupo com ideias sólidas acerca das tarefas e competências das atividades em questão, grupo esse que pudesse justificar a aurora de profissionalização. Por isso, as questões vivem do intuito de refletir sobre esse aspeto.

A análise de conteúdo foi um dos processos mais importantes deste trabalho, pois permitiu desvendar pensamentos e pontos de vista e gerar interpretações. O texto foi apenas veículo de uma determinada ideia formulada e emitida pelo entrevistado: essa ideia foi o material que realmente interessou assimilar. De acordo com Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (2013: 226) “a escolha dos termos utilizados pelo interlocutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do “discurso” e o seu desenvolvimento são fontes de informações a partir das quais o investigador tenta construir um conhecimento”. Nesse sentido, o processo de análise de conteúdo pressupõe o uso de uma perspetiva compreensiva, neste caso sublinhando a heterogeneidade do papel e das relações estabelecidas pelo ator social identificando práticas quotidianas e a emergência de fenómenos sociais revestidos de novidade, os quais, por sua vez, reconfiguram não só as dinâmicas sociais existentes como as próprias organizações em si mesmas conduzindo a renovadas interpretações sociológicas (Guerra, 2010). É certo que este tipo de análise qualitativa traz em si o embrião de uma certa subjetividade, porque desde a seleção do material considerado significativo até à sua interpretação e validação para construção de uma teoria, passando pela metodologia, tudo são escolhas do investigador¹⁴, mas aquilo que as metodologias compreensivas permitem coadunam-se com o objetivo deste estudo: tomar o pulso ao processo de profissionalização dos gestores culturais e de ciência através da dissecação das suas práticas, imersas e enredadas, por sua vez, nos seus discursos.

¹⁴ A propósito das fragilidades subjacentes a este tipo de análise dos dados (e apesar de ser considerada a trilogia típica estruturas/práticas/representações no nosso estudo), cf. Guerra, 2010: 12.

2.2. *Análise documental de ofertas de trabalho e formação para gestor cultural e gestor de ciência*

Ao longo deste trabalho desbravar terreno ao nível das ofertas de trabalho para gestor cultural e gestor de ciência revelou-se uma tarefa árdua, no primeiro caso por escassez de informação e no segundo por pouca uniformidade no que diz respeito ao perfil e tipologia de tarefas a desempenhar.

Por um lado, as poucas ofertas de trabalho públicas¹⁵ existentes no mercado dirigidas ao desempenho de funções que se podem considerar próximas às dos gestores culturais com as quais nos deparámos são maioritariamente dirigidas a programadores culturais e não a gestores culturais. Contudo, um dos entrevistados acabou por esclarecer que, por norma, em instituições públicas, um gestor cultural assume o seu cargo por nomeação/convite, situação que explica a inexistência de concursos públicos para este cargo e que estabelece um paralelo com as inexistentes ofertas de trabalho para curadores: “O exame a *job descriptions* revela-se eficaz para captar as tarefas das várias posições hierárquicas e aferir os salários respectivos. Porém, a nível nacional, tal investigação revela-se infrutífera, uma vez que não é habitual a existência de concursos para posições de curadoria, salvo casos muito excepcionais” (Delicado, Borges, Dix, 2010: 200).

Por outro lado, as ofertas de trabalho públicas para o sector da gestão de ciência assumem maioritariamente a forma de bolsas em gestão de ciência e tecnologia publicitadas através de editais. Os 111 editais que constituem o corpus da pesquisa documental desta investigação foram recolhidos entre abril e junho de 2016 na plataforma <http://www.eracareers.pt>, vocacionada para ofertas de emprego científico¹⁶, na sequência da divulgação de novas políticas FCT implantadas em Março. No entanto, após a análise desta informação, percebe-se que a mesma deve ser usada com as devidas limitações, pois o entendimento e atribuição de tarefas a um gestor de ciência por parte da instituição contratante verifica-se ser muito permeável à noção particular e não regulamentada que essas organizações têm dessa atividade. Por isso, esta documentação acaba por estar sujeita a demasiadas variantes para se conseguir, somente através dela, estabelecer um perfil para o gestor de ciência. Veja-se, a título de exemplo, o facto de algumas ofertas fazerem referência explícita a funções de investigação em sentido mais estrito.

¹⁵ As pesquisas foram dirigidas ao setor público.

¹⁶ “Desde 2001 tem havido iniciativas legislativas várias ao nível de Resoluções de Conselhos de Ministros, Decretos-Lei, Leis, etc., que têm requerido a publicitação de ofertas de emprego científico e bolsas através da *página, site* ou portal especificamente criado para o efeito, integradas ou não na divulgação de emprego em geral e com um carácter mais ou menos internacional [...]. Neste momento o portal com estas funções administrado pela FCT é www.eracareers.pt. Trata-se de um portal fruto de uma iniciativa da Comissão Europeia para divulgação de ofertas de emprego científico a nível europeu. (<https://www.fct.pt/emprego>)

A análise dos dados recolhidos nos editais gerou duas grelhas de análise: requisitos de admissão (Anexo D) e planos de trabalhos (Anexo E). O uso destas tabelas facilita a apresentação sintética da enorme quantidade de dados tratados e dinamiza e clarifica a sua compreensão e interpretação, contribuindo para um processo de triangulação dos dados levado a cabo entre as entrevistas e a análise dos editais. As conclusões relativas às tabelas são elencadas aquando da dissecação das entrevistas aos gestores de ciência. Deste modo, as grelhas são compostas por:

Requisitos de admissão (Anexo D): foram mapeados o grau académico, a área de formação e as competências profissionais exigidos ao candidato por parte das organizações contratantes. O critério para agrupamento dos requisitos de admissão baseou-se na contagem das ocorrências e no agrupamento das mesmas por tipologia.

Planos de trabalhos (Anexo E): foram mapeados o plano de trabalhos, ou seja, as tarefas a levar a cabo pelos gestores de ciência, as quais variam bastante de instituição para instituição contratante na sua natureza, grau de autonomia e grau de responsabilidade. A listagem, agrupamento e classificação das tarefas mencionadas permitiu analisar a sua diversidade, bem como a frequência com que são exigidas, numa tentativa de estabelecer, de alguma forma, um modelo padrão passível de comparação com a informação recolhida por entrevista.

Os editais contemplavam ainda outro tipo de informação como, por exemplo, remuneração, entidade empregadora, área geográfica e área científica. Todos estes itens, apesar de interessantes, não foram contemplados na análise, por não fornecerem elementos especialmente relevantes para a investigação em curso¹⁷.

Foi realizada uma pesquisa online para auxiliar esta investigação ao nível do mapeamento da oferta de formação existente em Portugal ao nível da gestão cultural e de ciência.

¹⁷ Veja-se, a título de exemplo, o facto de a remuneração se encontrar por norma tabelada e indexada aos níveis académico solicitado ou o facto de se ter detetado alguma incongruência no que respeita ao preenchimento do campo “área científica”, ora se referindo à área de especialidade exigida ao candidato, ora à área científica genérica de atuação da unidade de investigação”.

CAPÍTULO 3

Quem está no convento é que sabe o que lá vai dentro

*Além de contribuir para a sua tese, fiz uma espécie de
exercício reflexivo sobre a minha profissão e a importância
que ela tem na comunidade onde a exerço!
Estou-lhe muito grata por isso.*
(SMS da entrevistada GCultural3 depois da entrevista)

Neste capítulo analisam-se as grelhas que resumem as entrevistas aos gestores de ciência e gestores culturais (Anexos B e C), agrupando-se as respostas por temas por forma a colocar em diálogo os resultados recolhidos junto destes dois grupos de profissionais, segundo os critérios elencados anteriormente. Depois de recolhidos todos os dados considerados pertinentes, as entrevistas foram transcritas e as afirmações que pareceram mais ilustrativas em cada questão foram identificadas, decodificadas e distribuídas por uma grelha para efeitos comparativos. Em alguns dos pontos esta informação é ainda complementada por informação decorrente da análise documental.

3.1. “O Inferno são os outros”: percepção pública e auto-imagem

As primeiras questões do guião reportaram-se à percepção pública dos entrevistados, protagonizada por si próprios e pelos colegas, investigadores, artistas e elementos da administração da organização onde trabalham, relativamente à forma como se vêem enquanto profissionais. Para encorajar a resposta acrescentaram-se perguntas, nomeadamente “como assina os e-mails?” ou “como se apresenta formalmente?”. O objetivo desta questão foi aferir se os entrevistados se assumem como gestores de ciência ou gestores culturais e até que ponto estão confortáveis nesse papel, encarando com naturalidade a designação das suas tarefas.

No caso dos gestores de ciência, a maioria dos entrevistados admite apresentar-se assim, como gestor de ciência, sem hesitações, reconhecendo que essa apresentação resulta de um esforço de educação do exterior e de afirmação da categoria profissional. No entanto, uma das interlocutoras, apesar de admitir que faz gestão de ciência, prefere o termo coordenadora executiva pela abrangência das suas funções e pelo facto de o gabinete executivo que lidera integrar a Direção. Outros dois entrevistados referem assumir uma posição híbrida: em contexto formal, e porque o cartão de visita assim o preconiza, um deles assume ser gestor de projetos, embora entre amigos se apresente como gestor de ciência; uma outra entrevistada,

para além de assinar os e-mails como gestora de ciência, acrescenta estrategicamente a função de coordenadora de *staff* em algumas situações, admitindo que é uma indicação vantajosa em determinados contextos. Por fim, apenas uma das entrevistadas admite estar confusa em relação às funções que desempenha, pelo que não se assume, à partida, como gestora de ciência, embora sinta que integra a equipa de gestão da UI onde opera. O seu testemunho é particularmente interessante para esta discussão, pois a sua confusão tem origem em dois aspetos diferentes: em primeiro lugar, o facto de o seu imaginário associar a gestão de ciência ao manejo de números (tarefa que não tem a seu cargo) e, em segundo, o facto de os investigadores com os quais trabalha não associarem as suas tarefas às de uma gestora de ciência¹⁸.

Ao longo das várias respostas percebemos que existe uma certa preocupação por parte dos entrevistados em preparar os seus interlocutores para o uso da expressão “gestor de ciência”. Em alguns casos, assumem que existe um certo desconforto por parte dos investigadores e respetivas Direções e uma falsa naturalidade do uso da expressão “gestor de ciência”, o que nos leva a concluir que é, de certa forma, colocado em causa o prestígio da atividade. Alguns deles deixam antever que se sentem forçados a adotar uma postura pedagógica e “catequista” junto dos seus interlocutores, como afirma GCiência3: *“Sentimos necessidade [de assinar os e-mails como “equipa de gestão”] por uma questão de política, se está a haver este debate e se está a haver cada vez mais esta sensibilização para o posto de gestão de ciência então nós vamos reforçá-lo e vamos assumi-lo politicamente também”*.

No caso dos gestores culturais, a questão não é tão linear e as opiniões dividem-se em três frentes: duas das entrevistadas assumem-se claramente como gestoras culturais, assinando uma delas como gestora cultural e a outra como consultora cultural, porque é essa a tarefa que desempenha neste momento na organização para a qual trabalha, embora, fora da organização, se apresente como gestora cultural, pois só assim faz sentido e é assim que se sente. Nas palavras de GCultural5: *“Eu, neste momento [...] sou consultora cultural, mas eu apresento-me praticamente em todos os sítios como gestora cultural, porque eu sou consultora cultural porque é a minha tarefa lá, mas atrás da consultora cultural está a gestora cultural, que tem uma visão e através da sua visão consegue fazer o resto, consegue fazer a sua atividade. Portanto, a palavra certa é gestora cultural. E é com essa que eu me apresento e é com essa que eu tento deixar a minha marca e fazer a minha missão”*.

Outros dois entrevistados admitem que nem sempre se apresentam como gestores culturais e que a sua apresentação como tal depende das circunstâncias e do momento. Num

¹⁸ Longe de insignificantes, estas sensações são reveladoras da existência de um desconhecimento relativamente às funções de um gestor de ciência, tanto por parte dos bolseiros, como por parte dos investigadores e Direções que concedem as bolsas e usufruem dos seus serviços. Não se pretende, com esta afirmação, incorrer em generalizações gratuitas, pelo que as conclusões farão eco da análise da amostra composta pelos entrevistados.

dos casos admite-se, inclusive, que em contextos fora dos profissionais o entrevistado se apresenta como economista, pois referir gestor cultural como profissão poderá provocar incompreensão por parte dos seus interlocutores, o que nos indica que poderá haver um certo desconhecimento por parte da sociedade em relação à profissão de gestor cultural. Paralelamente, outro dos entrevistados afirma que, ainda que não queira fazer carreira como gestor cultural, muitas vezes assina assim os e-mails de forma estratégica, porque lhe parece ser mais fácil para os seus interlocutores perceberem o que faz.

Por fim, duas das entrevistadas exercem outro tipo de funções e declaram-no abertamente: uma das entrevistadas assume-se como programadora cultural e a outra como diretora artística ou programadora (depende da situação e do interlocutor), mas nunca gestora cultural, pois entende que existe uma barreira ao nível das funções entre o programador e o gestor cultural que torna clara a sua não identificação com as tarefas de gestora cultural: *“Eu não me identifico com a gestão cultural reconhecendo embora algumas das suas potencialidades e reconhecendo embora que, por exemplo, em associação com um programador poderá haver um gestor cultural que eu acho que cumpre e que responde a questões diferentes [...] O centro da minha preocupação é o artista e as criações e o centro da preocupação de um gestor cultural muitas vezes é muito mais o ambiente e é muito mais a perspectiva económica e política”* (GCultural4). Em vários momentos de várias entrevistas se discorreu acerca da barreira entre programadora cultural e gestor cultural, mas os elementos que possuímos, insuficientes sob o ponto de vista empírico, não nos permite formular considerações em torno deste assunto, nem é esse o cerne deste trabalho. Poderá também ser curiosa a presença de uma programadora e de uma diretora artística neste rol de entrevistados, o que se explica facilmente. Como indicado anteriormente o método de seleção dos entrevistados foi a pesquisa no LinkedIn/Internet de profissionais que se assumissem como gestores culturais e daí surgiram algumas das entrevistas a profissionais que não gestores culturais, dado revelado apenas na entrevista, apesar de assim constar no seu perfil. No entanto, esses testemunhos revelaram-se muito úteis, no sentido em que deixam transparecer as ideias, a conceção e o imaginário associados à figura do gestor cultural e vão, ainda sem o saberem, ao encontro destas questões relacionadas com a percepção pública dos gestores culturais.

Movendo-nos do interior para o exterior, quando nos empenhamos em perceber a forma como colegas, chefias e organizações vêem e legitimam (ou não) os gestores de ciência e culturais, obtivemos respostas muito curiosas.

No caso dos gestores de ciência, quatro dos entrevistados admitem que a maior parte dos investigadores, das Direções e até aos elementos do exterior, ainda não distingue entre secretários e gestores de ciência e as mudanças ainda não ocorreram no seio das organizações de forma visível, apesar de uma ou outra ligeira alteração comportamental. Por hábito os

gestores de ciência são referidos como parte dos secretariados dos centros de investigação. A exceção nos testemunhos aplica-se a dois deles: um dos casos refere que a Direção da Unidade de Investigação onde está a trabalhar tem vindo a reconhecer progressivamente a existência de uma coordenação executiva, encarregue pela gestão do centro, e apresenta a coordenadora executiva como tal. Os próprios investigadores sentem que é prestigiante usufruir de uma gestão profissional, o que lhes confere confiança quando indicam que pertencem a uma instituição organizada dessa forma. O outro caso segue a mesma linha de pensamento, embora tenha uma nota negativa extensiva à universidade: por um lado, o centro onde desempenha funções vê como vantajoso ter um gestor de ciência, mas, por outro lado, a universidade onde está sediado o centro que gere terá alguma resistência em reconhecer a importância dessa figura, o que poderá explicar alguns soluços na engrenagem do processo de legitimação da gestão de ciência, a qual poderia estar muito mais consolidada caso as universidades apresentassem capacidades de integração e acomodação destas novas realidades. Nas palavras de GCiência6: *“Essa [o facto de as universidades serem estruturas muito grandes e não conseguirem absorver alterações como a existência de gestores de ciência] é uma desculpa comum para se explicar um conjunto de... [...] entropias, se quiser, que se vão verificando no sistema. Há coisas que são assim há anos e são porque sim e porque ninguém quer mudar ou ninguém pensa muito bem em mudar. O caso da gestão de ciência é um caso claro disso”*.

No caso dos gestores culturais, o panorama altera-se e metade dos entrevistados admite ser visto como gestor pelos seus pares e pelos colegas com os quais trabalha, embora, no entanto, vários dos entrevistados refiram que a maior parte das pessoas exteriores às organizações exibe um grande desconhecimento em relação a esta atividade, tantas vezes associada aos programadores ou aos animadores socioculturais: *“O público sabe muito pouco o que é que é um gestor cultural, eles pensam que um gestor cultural faz um evento [...]. Um gestor cultural tem uma tarefa muito mais abrangente, consegue fazer tudo, consegue programar, consegue fazer um intercâmbio entre Câmaras, entre as entidades, entre países, entre as escolas, entre as Faculdades, consegue... [...]. O público não faz a mínima ideia do que é um gestor cultural, muito pouco, a não ser as pessoas que estão dentro, é muito complicado, é muito complexo, até mesmo as pessoas que estão dentro muitas vezes não entendem [...]. Há muitas pessoas que põem o gestor cultural como animador cultural”* (GCultural5). Quanto aos restantes entrevistados, duas delas admitem que são vistas como programadoras, ao passo que um outro, devido ao percurso de investigador que está a abraçar neste momento, refere que é mais conhecido como teórico e crítico.

3.2. Cada um é para o que nasceu: tarefas e competências

Quando questionados acerca das tarefas que pensam ser características de um gestor e com o pedido de descrição de um dia-a-dia no seu local de trabalho, os testemunhos dos gestores de ciência fornecem-nos uma lista de tópicos elencados pelos entrevistados de forma mais recorrente e mais consensual: planeamento (apontada como uma das tarefas mais importantes), apoio à estratégia da UI, gestão financeira, apreciação crítica dos projetos, acompanhamento de todas as fases dos projetos em articulação com a equipa de investigação (redação da candidatura, submissão, acompanhamento financeiro, fecho do projeto, orçamentação de acordo com as especificações técnicas do equipamento e do projeto, cabimentação, execução, encontro de contas, relatórios financeiros), otimização e reutilização de recursos (bens, serviços, equipamento), produção de relatórios e enquadramento das atividades, apoio à equipa de investigação, captação e divulgação de financiamentos e parceiros. Uma das entrevistadas resume da seguinte forma a contribuição maior do gestor de ciência: *“O gestor de ciência, sendo um intermediário entre a coordenação e entre a equipa, consegue ter uma sensibilidade e uma visão que se calhar as outras pessoas não conseguem, que se calhar a equipa não consegue e a coordenação não consegue. Não porque não tenham essa capacidade, mas porque estão em frentes diferentes, estão preocupadas com coisas diferentes”* (GCIência5).

Há, pois, uma tarefa de mediação e de facilitação que recai sobre o gestor de ciência, referidas por GCIência6, e que conduz a uma outra incumbência referida por alguns dos entrevistados: coordenar e refletir sobre a UI em articulação com a Direção da mesma. Refletir sobre e ajudar a pensar o centro e, consequentemente os projetos, assume GCIência6, é uma tarefa do gestor de ciência, que deve ser definido e apreciado pelo seu contributo nesta área e não pelas tarefas administrativas e de controlo financeiro que executa. Essas tarefas não são específicas de um gestor de ciência, pois subsistem em outras áreas e são inerentes a outras profissões, o que não faz delas tarefas de gestão de ciência. É todo o pensamento que está na antecâmara das tarefas administrativas e financeiras que é o *core business* da gestão de ciência: *“Tudo o resto continua nos centros à espera de gestão de ciência que é: a fase de pensar o projeto, de discutir com os investigadores, de pensar as ideias, quem são as equipas, como é que o projeto está articulado, como é que se responde àquela call em específico para se ter uma maior probabilidade de financiamento, como é que se prepara um projeto para, caso seja financiado, ele ser efetivamente executado ou exequível”*. GCIência6 compara a leitura feita por um gestor de ciência e a feita por um financeiro de um orçamento: a interpretação do orçamento vai ser muito diferente para ambos, pois o financeiro verá um plano de execução orçamental, ao passo que o gestor saberá avaliar o orçamento que tem diante de si à luz das motivações científicas do projeto, tendo, por isso, uma descodificação

do mesmo muito mais completa e segura, permitindo avaliar a sua pertinência e a lógica da sua praticabilidade. Ainda segundo GCiência6: *“O gestor de ciência não é alguém que executa, é alguém que pensa, e eu acho que essa é a principal diferença. O gestor de ciência aconselha, dá caminhos, mostra caminhos, ajuda a executar, mas não é um executor, é um membro da equipa, se preferir [...]. O gestor de ciência é aquele que consegue olhar para um orçamento de um projeto e para a sua execução e potenciar o projeto que está por trás disso”*.

A relação e postura do gestor de ciência perante as Direções dos centros de investigação foi apontada pelos entrevistados que a referiram como, preferencialmente, complementar e de clara assessoria. O gestor de ciência deve, defendem, gerar instrumentos de apoio à decisão por parte das Direções, aplicando competências de visão futura, geradas depois de radiografada a UI. GCiência4 resume: *“Para se ser gestor de ciência enquanto profissão tem de ser por aí, ou seja, há tudo o que se pode fazer e depois o que pode distinguir ser gestor de ser uma pessoa que está aqui a dar apoio administrativo, é quando a pessoa começa a olhar para a Unidade no seu todo, numa perspectiva de futuro, numa perspectiva contextual, olhar para o seu contexto, com estratégia, definir estratégias, definir planos, ajudar a Direção a pensar, complementar em muitos aspetos [...]. Deve-se coordenar, em muito aspetos deve estar na linha da frente, fazer propostas, deve colocar ao dispor toda a sua competência para uma estratégia definida pela Direção”*.

Esta questão levantou outras de índole contratual relacionadas com as bolsas de gestão em ciência e tecnologia: a proliferação deste tipo de “vínculo” laboral veio acrescentar mais ruído à tarefa de definir o perfil do gestor de ciência e da delimitação das tarefas a ele associadas, como sublinha GCiência6: *“E portanto o que vai encontrar – e eu acho que a pressão vai ser nesse sentido – é que se considere gestão de ciência ou gestor de ciência tudo e mais alguma coisa que está envolvida na parte que vai desde o investigador até à entidade financiadora, sejam administrativos, secretários, gestores ou não gestores, administradores ou não administradores, vai tudo ser gestor de ciência, independentemente da sua formação, do grau académico, tudo, vai tudo aí nesse molho, qualquer que seja a tarefa que faz”*. Voltaremos a esta questão mais adiante.

A maioria dos entrevistados foi bastante eloquente e prolixo da descrição das suas tarefas. Com efeito, as tarefas quotidianas transversais a todos os entrevistados são: acompanhamento estratégico e executivo dos projetos e investigadores, planeamento das atividades e das finanças, divulgação e captação de financiamento e parcerias, monitorização da equipa (um dos entrevistados refere essa monitorização como desenvolvimental), gestão e controlo financeiro, discussão da produtividade da equipa, contratação de bolseiros, pensamento sobre a UI (propostas de melhoria, *ranking* ocupado pela UI, preparação da avaliação, controlo de resultados). Com ocorrência mais esporádica entre os entrevistados

estão tarefas como coordenação do centro e da equipa (*staff*), mediação entre Direção, investigadores e serviços externos à UI (com apresentação de resultados à Direção), tratamento de dados, tratamento de missões, reuniões com investigadores responsáveis, gestão de conflitos, criação de documentação de suporte à UI, validação de relatórios científicos, comunicação de ciência, expediente. Daqui se conclui que as tarefas que poderão ser consideradas como associadas ao perfil de um gestor de ciência são pensamento global e estratégico acerca da UI, planeamento, acompanhamento executivo e financeiro da UI, projetos e investigadores, mapeamento e divulgação direcionada de financiamentos privados e públicos, bem como de parcerias, análise da produtividade e enquadramento da atividade da equipa. GCiência3 alerta, no entanto, para a carga administrativa que pode funcionar como um grande e perigoso entrave para o desempenho na plenitude de uma das mais importantes funções do gestor de ciência: *“Tens tanta coisa diária administrativa ou aqueles problemas que têm de ser resolvidos no momento que te impedem de te dedicares completamente a essas tarefas [planeamento], mas eu também acho que é assim”*.

A análise feita a 111 editais com ofertas de bolsas para gestor de ciência publicada entre março e abril de 2016, que incidiu nas tarefas elencadas no plano de trabalhos proposto pelas organizações/projetos contratantes (não foram consideradas tarefas de investigação científica ou trabalho de campo) revela-nos que, quando cotejamos esta extensa lista, que apresenta aleatoriamente os itens referidos mais frequentemente, com as respostas dos entrevistados, à exceção dos itens a negrito, todos eles as referiram:

1. gestão executiva e financeira de projetos de investigação nacionais e internacionais, de programas de ciência e financiamentos nacionais e internacionais (organização, validação e submissão de despesas de projetos financiados/ acompanhamento dos procedimentos de contabilidade/ reembolsos/ organização de documentação/ gestão dos contratos dos recursos humanos/ missões/ pedidos de pagamento);
2. gestão administrativa/secretariado/expediente (atendimento telefónico/gestão de correio eletrónico e correspondência/circulação e assinatura de documentos/gestão de arquivo físico e digital/ aquisições de bens, serviços, equipamento e material);
3. apoio ao centro de investigação;
4. apoio à organização de eventos científicos e académicos nacionais e internacionais como colóquios, congressos, conferências, *workshops*, atividades culturais e reuniões de trabalho;
5. comunicação de ciência (desenvolvimento de estratégias de comunicação nacionais e internacionais de transferência de conhecimento, disseminação e difusão de novos conhecimentos e tecnologias e promoção das atividades dos centros de investigação/investigadores/equipas de investigação/projetos através de portais e plataformas de ciência, atualização e manutenção de meios de comunicação de

ciência (*website, mailing list, newsletter*, redes sociais), construção e implementação de uma estratégia de comunicação e imagem e organização, acompanhamento, controlo, registo e tratamento da informação relativa a públicos participantes em atividades de promoção da cultura científica;

6. elaboração, submissão e acompanhamento técnico de propostas de candidaturas de projetos de investigação a concursos para financiamentos nacionais e internacionais; pesquisa, selecção e difusão de programas de cooperação, chamadas científicas, fatores de impacto, CFP, projetos de investigação e respetivos programas de financiamento de ID nacionais e internacionais relevantes com vista à promoção e internacionalização do centro de investigação;
7. assessoria aos investigadores responsáveis por projetos (execução administrativa e financeira, assegurando o cumprimento das regras dos programas financiadores e regulamentos próprios, planeamento e conceção de estratégias de divulgação de atividades e resultados em iniciativas internas e externas, preparação de planos e elaboração de projetos científicos e acompanhamento das atividades dos projetos);
8. coordenação da informação sobre a execução financeira e produção científica dos projetos e outras ações de I&D ao longo e após o final do período de atividade dos projetos;
9. acompanhamento e aconselhamento a projetos de investigação (acompanhamento dos recursos envolvidos e do cumprimento dos resultados e indicadores previstos na candidatura, participação em reuniões e implementação das atividades);
10. elaboração de relatórios (elaboração de relatórios científicos e financeiros, de acompanhamento de execução científica e financeira e compilação e validação);
11. recolha, tratamento, atualização, análise e manutenção de bases de dados científicos e estatísticos e de indicadores de produção científica da equipa de investigação para apoio aos projetos e entidades financiadoras;
- 12. gestão de espólios bibliográficos;**
13. promoção da participação em consórcios e redes nacionais e internacionais de I&D;
- 14. publicações (articulação com políticas de acesso aberto, desenvolvimento de publicações electrónicas, consultoria editorial em plataformas de indexação nacionais e internacionais, internacionalização e monitorização das publicações e desenvolvimento e divulgação de políticas e atividades editoriais);**
15. contactos com públicos diferenciados nacionais e internacionais (entidades financiadoras, parceiros, *stakeholders*, prestadores de serviços, fornecedores, empresas e instituições de investigação, ensino e cultura);
16. elaboração de Acordos de Confidencialidade, Memorandos de Entendimento, Protocolos;

17. pesquisa, selecção e difusão de programas de cooperação, *call for papers*, programas de financiamento de ID nacionais e internacionais relevantes;
18. planeamento estratégico e financeiro;
19. conceção, desenvolvimento e implementação de avaliações dos projetos e atividades;
20. análise crítica das fontes de informação estatísticas e administrativas disponíveis para a produção de novos indicadores estatísticos;
21. desenvolvimento e implementação de um processo sistemático de procura e divulgação das fontes de financiamento;
22. aconselhamento e pareceres (validação de candidaturas, enquadramento e adequação das atividades às *calls*, esclarecimento de dúvidas e avaliação de programas e possibilidades de financiamento);
23. organização e tramitação de procedimentos concretos de contratação pública.

No caso dos gestores culturais, os entrevistados revelam uma opinião muito consensual em relação às tarefas de um gestor cultural, embora haja algumas indicações muito específicas e que denunciam um pensamento muito pessoal e muito próprio acerca dessas matérias por parte de alguns dos gestores entrevistados. A tarefa citada por todos os entrevistados foi de cariz financeiro/económico: gerir e avaliar custos e fazer a orçamentação. Para além desta tarefa duas outras foram mencionadas pela maioria dos entrevistados: planeamento/planificação e conceção estratégica de atividades/organização, que legitima funções executivas. A gestão da estrutura, a gestão e mapeamento de necessidades, gestão e coordenação de recursos humanos (equipa), o controlo financeiro da estrutura e dos projetos, a liderança e a angariação de financiamento e parcerias, para além do pensamento sobre a missão e objetivos da organização onde se encontra, foram outras das tarefas que perpassaram por, pelo menos, dois em cada seis testemunhos, enformando a visão da figura do gestor cultural como alguém omnipresente, plural, harmonizando todo o processo. Nas palavras de GCultural6: *“São esses níveis de ação e de observação da realidade. Eu acho que tem de haver sempre uma pessoa com uma visão de águia, uma visão mais global, o gestor tem de ter essa observação mais de cima, digamos mais abrangente [...]”*.

Outras tarefas foram referidas uma vez em cada seis testemunhos de forma mais esboroadada: acompanhamento, monitorização e avaliação dos projetos, tarefas de comunicação e *marketing*, pesquisa de informação. Uma das entrevistadas vai mais longe e afirma que o papel do gestor cultural é o de transformar a sociedade e formar massa crítica, a par da formação e fidelização de novos públicos: *“Nós temos que formar, nós no fundo também somos formadores de pessoas e de massa crítica, que eu acho que isto é muito importante. É uma responsabilidade muito grande. Nós vamos formar massa crítica [...]. E a*

missão, que eu acho que é o fator mais importante, é a nossa responsabilização perante a sociedade, é a nossa missão, nós temos aquela missão” (GCultural5).

Também no caso dos gestores culturais, todos os entrevistados revelaram coerência quando inquiridos acerca das tarefas quotidianas, ou seja, as entrevistadas que se assumiram como programadoras acabaram por revelar que o seu dia-a-dia era composto por tarefas como analisar projetos, conceber a programação da estrutura, reunir com artistas e outras organizações, planificar estrategicamente as atividades, ver espectáculos, preparar orçamentos, produzir espectáculos, investigar, estudar, ler, bem como viver os espaços e os públicos onde e para os quais trabalham. Os entrevistados que assumiram funções de gestão cultural fizeram eco, basicamente, das funções que tinham referido como as características de um gestor: planeamento, orçamentação, articulação com programação, relações públicas, de mediação e institucionais, comunicação, controlo e avaliação orçamental, mapeamento dos recursos existentes, perceção da missão/objetivos da organização, inventário de necessidades e acompanhamento/monitorização de projetos. O planeamento é uma das tarefas mais recorrentemente mencionadas, mas este deve ser um planeamento estratégico, pensado e fundamentado nas palavras de GCultural3: *“O planeamento tem de ser necessariamente estratégico [...]. Planeamento estratégico para promover, manter e preservar o património, neste caso, um planeamento estratégico para manter o interesse e o agrado dos locais, da comunidade, um planeamento que vai no sentido de envolver cada vez mais a comunidade em todos os eventos, todas as iniciativas que a junta de freguesia faz para eles e com eles, portanto sim, planeamento estratégico sempre”*. Deste modo, em virtude do que foi exposto, verifica-se uma correlação entre as tarefas mencionadas como características de um gestor e as levadas a cabo pelos entrevistados no seu expediente, tal como aconteceu com os gestores de ciência, com exceção das entrevistadas que se assumiram como programadoras.

Rematou-se a incursão pela temática das tarefas perguntando se os entrevistados consideravam que as tarefas referidas como as desempenhadas no seu dia-a-dia correspondiam às tarefas de um gestor. Aqui as fações dividiram-se.

Os gestores de ciência não foram unânimes, mas mantiveram alguma coerência e identificam-se com gestores, ainda que sobrecarregados por tarefas administrativas. Três dos entrevistados demonstraram ter muito clara a sua posição em relação a este assunto, pois declararam inequivocamente que as tarefas que desempenham correspondem às de um gestor: *“Sim, claramente, sem dúvidas”*. Duas das entrevistadas surgem divididas perante esta questão, pois admitem que, apesar de estarem focadas nas suas principais tarefas relacionadas com o acompanhamento das atividades da UI, as tarefas administrativas continuam a consumir uma parte de tempo precioso que podia ser rentabilizado de forma mais eficaz. Além disso, as tarefas administrativas são monótonas e isentas de desafios e criatividade e inibem o desenvolvimento do gestor de forma mais eficaz. Apenas uma das entrevistadas

declara que as tarefas que tem a seu cargo atualmente não correspondem a tarefas de gestão, apesar de, numa fase posterior no decurso da entrevista, reconsiderar e acabar por rever a sua posição perante esta pergunta.

A maior parte dos gestores culturais acredita que as tarefas que desempenha correspondem às tarefas de um gestor, como o declara GCultural3, sublinhando a realização pessoal que consegue enquanto gestora cultural: *“Eu penso que sim, eu penso que sim, apesar de eu achar, no meu caso concreto, que eu faço muito mais que um gestor [...], mas isso é extraordinário, porque, no fundo, acrescenta competências e experiências, lá está, é o meu saldo, é muito bom, é um trabalho que eu gosto cada vez mais porque no fundo vai exigindo de mim, todas as semanas, e acabo por desenvolver competências que nem sabia que as conhecia em mim!”*. É curioso verificar que uma das programadoras acaba por vacilar quando confrontada com esta questão e conjectura (GCultural1): *“Em certo sentido há de facto uma gestão: há uma gestão de tempo, há uma gestão de calendário, de equipas no sentido de artistas ou coletivos ou de grupos... em certo sentido, eu diria que sim [...]”*.

GCultural2, apesar de entender que as suas tarefas são as de um gestor, destaca um aspeto importante: a acumulação de tarefas que assaltam o gestor, a exigência de soluções imediatas para situações inadiáveis e multiplicidade de papéis a desempenhar comprometem uma das tarefas mais importantes da gestão, o planeamento: *“Agora em termos de distribuição das tarefas que eu tenho de desempenhar, e acho que isso é uma queixa recorrente para todos os gestores de um determinado nível, ou seja, ao nível ou de liderança de organizações ou de grandes departamentos, é a falta de tempo para uma das funções que é essencial que é o planeamento, ou seja, as necessidades e as solicitações executivas, digamos assim, quotidianas são tantas que sobra muito pouco tempo para perspetivar a longo prazo, o curto prazo trucidada sempre o longo prazo [...], sendo que isso é tanta responsabilidade da falta de recursos como dos próprios gestores, que têm de encontrar tempo para o fazer [...]. Um gestor também tem de ser um bom gestor do seu tempo [...]. A forma de lidar com os problemas não é resolvê-los depois de terem acontecido, é planear para que eles não aconteçam”*.

Em relação às competências requeridas e desejáveis, tanto os gestores de ciência como os gestores culturais têm muito claro quais são as que devem prevalecer.

Os gestores de ciência destacam: ter grandes capacidades de autonomia, iniciativa e proatividade, seja para antecipar situações que precisarão de ser resolvidas, seja para provocar decisões, para procurar soluções ou legislação ou para satisfazer saudáveis impulsos de curiosidade; evidenciar enormes e provadas capacidades comunicacionais, nas quais se incluem aspetos relacionados com o perfil (responsabilidade, organização, firmeza, diplomacia, tolerância, compreensão, imparcialidade, sensatez, confiança) ou com as relações interpessoais (saber trabalhar em equipa e saber dirigir-se a ela e à Direção correta e

adequadamente, saber comunicar resultados, saber motivar, envolver e transmitir confiança à equipa criando estabilidade, ter a capacidade, lucidez e imparcialidade necessárias para resolver conflitos, apoiar na percepção de capacidade de liderança); possuir capacidade crítica e de visão, apoiadas por um profundo conhecimento da equipa e do centro de investigação onde se encontra inserido; ter competências específicas no campo da técnica, como dominar ferramentas específicas ao nível do centro ou dos projetos, saber produzir, apresentar e justificar um bom relatório financeiro. Por fim, foram referidas outras duas competências que, *last but not least*, são de grande importância e às quais foi dado um grande enfoque: a capacidade de ser *multitasking* e conseguir, quase camaleonicamente, adaptar-se a todas as circunstâncias, como o sejam novas culturas e metodologias de trabalho. Nas palavras de GCiência5: “*Tens de saber comunicar, estar com as pessoas, falar, tens de saber ouvir tudo o que têm para te dizer [...]. Tens de estar em várias frentes, portanto atualmente tens de ter esse papel multitasking*”. E algures no meio desta lista ser capaz de ter e demonstrar, de forma equilibrada, poder de afirmação, sem se sobrepor a ninguém: “*E portanto nesse sentido eu vejo mais o gestor de ciência como um motivador e como uma base de suporte e menos como um líder*” (GCiência6).

Também nos editais se encontrou menção a competências. Em termos de formação, maioritariamente é exigida licenciatura, seguida de mestrado, doutoramento e finalmente pós-graduação. À exceção dos itens a negrito, todos os gestores de ciência referiram as competências abaixo reproduzidas, as quais se destacam como as principais capacidades/competências referidas nos editais, por ordem de importância calculada a partir do número de vezes que são mencionadas:

1. Organização
2. Integração em equipas de trabalho
3. Comunicação
4. Relacionamento interpessoal
5. Autonomia
6. Planeamento
7. Análise de informação/sentido crítico/tomada de decisão
8. Iniciativa
9. Responsabilidade
10. Proatividade
11. Trabalho em ambiente multidisciplinar
12. Orientação para resultados
13. Cumprimento de *deadlines*
14. Elevada motivação para dinamizar a investigação

- 15. **Dinamismo**
- 16. Gestão de tempo e prioridades
- 17. Prática de relações públicas
- 18. **Pontualidade**
- 19. **Assiduidade**
- 20. Resolução de problemas
- 21. *Multitasking e multiskilling*
- 22. Empatia
- 23. Diplomacia
- 24. Coordenação
- 25. **Interesse na investigação**
- 26. Liderança
- 27. **Criatividade/inação**
- 28. **Confidencialidade**

As competências elencadas pelos gestores culturais de forma mais recorrente são: liderança, relacionamento interpessoal (o que implica gestão eficiente e humanística de equipas, gostar de pessoas, capacidades para trazer ao de cima o melhor da sua equipa, facilidade em dirigir e comunicar ao nível da equipa e da organização, gestão de conflitos), visão estratégica, iniciativa, proatividade e capacidade de decisão. Referidas apenas por um dos entrevistados no universo das seis entrevistas estão outras competências: conceber e posicionar a organização a nível micro e macro, ser capaz de gerir o stress, ser criativo, ser humilde, ser consumidor de cultura, ser curioso, encarar o seu papel como uma missão, ter capacidade de planeamento, criar, educar e fidelizar públicos, ser *multitasking* e persistente. Como resume G Cultural2: *capacidade de gestão de equipas, por exemplo, de relacionamento interpessoal, de dialogar a todos os níveis da organização, ou seja, ser capaz de ver a organização a um nível macro e a um nível micro, porque eu acho que compreender o métier, o objeto de trabalho, é essencial para qualquer gestor, seja a que nível ele estiver, seja de topo ou intermédio ou base, cumprir bem as suas funções. Portanto, esta capacidade de, por um lado, lidar com equipas a todos os níveis e ao mesmo tempo conhecer o que é que é o objeto de trabalho de cada um dos elementos destas equipas, esta pelo menos é uma preocupação que eu tento [...]*. Capacidade de ter uma visão estratégica, ou seja, de conseguir escrutinar entre aquilo que é a avalanche das solicitações do dia-a-dia ter a capacidade de priorizá-las em função de uma estratégia, a capacidade de gestão de stress: a atividade cultural, precisamente por essa falta de recursos, é sujeita a grande stress; capacidade de comunicação, que eu acho que tem muito a ver com liderança e que tem a ver também com a gestão de equipas, no fundo [...], capacidade de aprender e ter esta postura

humilde, digamos assim, de reconhecer que há sempre alguém com quem se pode aprender alguma coisa; alguma criatividade, eu diria, para encontrar soluções, para resolver problemas, a capacidade de decisão [...]”.

3.3. Batalha de titãs: percursos versus formação versus experiência versus vocação

Afigurou-se interessante saber como surgem as oportunidades de trabalho para estas áreas da gestão, pelo que foi importante tentar perceber qual o lugar ocupado pela formação em Portugal e que tipo de oferta formativa existe.

Assim, antes de ocuparem postos de trabalho nos centros de investigação onde estão atualmente, verificou-se que todos os gestores de ciência, à exceção de dois deles, estiveram em regime de prestação de serviços de secretariado (remunerada através de recibos verdes ou em regime de voluntariado), modalidade seguida de um contrato. A seguir ao contrato surgiram os convites para bolsa de gestão de ciência. Parafraseando o resumo de GCiência1: *“Estive em prestação de serviços, depois evolui para contrato, depois o contrato acabou e houve um recuo e fui obrigada a aceitar esta bolsa”*. Dois dos entrevistados isentaram-se destes trâmites iniciáticos e a sua entrada nos centros de investigação dá-se na qualidade de gestor de ciência detentor de bolsa de gestão à qual concorreram, sem passar pela prestação de serviços anteriormente referida por outros candidatos, qual rito iniciático, de passagem.

Todos os entrevistados possuem formação superior em áreas distintas (História da Arte, Musicologia, História, Antropologia, Psicologia), mas, apesar de haver uma formação académica de base, todos destacam a importância da experiência que adquiriram no terreno, trabalhando nas suas UI's, para o atual desempenho das suas funções, até porque nenhum deles tem formação em gestão de ciência e tecnologia. Apenas uma das entrevistadas revelou ter formação em gestão de projetos. Assim, podemos concluir, com base nas afirmações da nossa amostra, que a gestão de ciência se socorre de “um saber de experiência feito” mais do que propriamente de conhecimentos teóricos assimilados em contexto de formação académica.

A maioria dos entrevistados declara que faz falta haver mais formação ao nível da gestão de ciência¹⁹ (um deles adianta inclusive uma explicação para esse facto: a FCT não reconhece essa figura²⁰, pelo que não se considera necessário providenciar mais formação

¹⁹ Relativamente à formação existente em Portugal na área da Gestão de Ciência, a pesquisa leva a concluir que a oferta é bastante limitada, pois apenas se deteta a existência do Mestrado em Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

²⁰ Chamamos a atenção para o anexo F “Mais Ciência, Menos Burocracia”, cujo conteúdo contraria em parte esta afirmação, pois a FCT reconhece, desde maio de 2016, a existência da gestão de ciência. Nas palavras de um dos entrevistados (GCiência6): *“Se o gestor de ciência for emprego científico faz todo o sentido que seja doutorado e faz todo o sentido que tenha uma grande formação em ciência [...]”*.

nessa área), não sendo, no entanto, muito benéfico reduzir o foco da formação a nível da gestão de ciência em si própria. Os entrevistados consideram que a formação devia ser bastante abrangente e incorporar muitos contributos da gestão, abarcando áreas relacionadas com a submissão de candidaturas a nível europeu e criação de consórcios. Um dos entrevistados mostra, porém, uma preocupação quando colocado perante esta questão: ainda que reconhecendo a importância da consciência de que deve haver mais formação – e embora, tal como os restantes entrevistados, considere que a experiência neste campo está a ser determinante para a profissionalização destes gestores – pergunta-se quem estará habilitado a fazer formação, a nível de 2º ciclo ou mesmo pós-graduação, dado os quadros contemplarem docentes sem formação específica numa área tão jovem e recente como a gestão de ciência: *“Eu acho que há muitas coisas sobre essa matéria para dizer, mas em linhas gerais eu acho que sim, deve haver formação, nesta fase acho muito difícil, de acordo com aquilo que conheço da realidade académica mas também da própria experiência de gestão que existe e do tempo e da maturidade da experiência de gestão que existe nas nossas unidades acho que dificilmente essa formação possa ser dada ao nível académico [...]. Acho que deveria ser com corpos docentes de pessoas que estão a trabalhar nas unidades com essa função* (GCIência4).

Em relação aos gestores culturais, todos eles (à exceção de um que se encontra a trabalhar em regime *freelancer* e que, por isso, esta pergunta acaba por não se lhe adequar) confessam que desempenham as suas funções atualmente na sequência de um convite que lhes foi dirigido, baseado tanto no reconhecimento de competências específicas, como no conhecimento de formação superior na área da Gestão Cultural. Metade dos entrevistados refere que tanto a experiência como a formação influenciaram fortemente a forma como se assumem enquanto profissionais e são determinantes para o desempenho das suas funções. Dois dos entrevistados acrescentam, inclusive, por um lado, o seu posicionamento enquanto cidadão e, por outro, o seu entusiasmo como fatores que contribuem ativamente para o desempenho das suas funções: *“Neste momento a minha experiência e a minha capacidade de entrega e entusiasmo pela profissão que tenho e pelas competências que vou desenvolvendo são de facto o motor, a confirmação e a afirmação do meu lugar, do lugar que conquistei aqui. Inicialmente foi a formação académica, indiscutivelmente, todavia hoje em dia é a minha experiência [...]. A experiência complementa a formação”* (GCultural3). Quatro dos entrevistados demonstram formação superior (pós-graduação ou mestrado) em Gestão

Acho que a colocação da tónica no emprego científico faz com que se resolva a questão do trabalho administrativo ou a parte administrativa, o que é administrativo não é emprego científico”. Em contrapartida, uma outra entrevistada, AC, questiona: “Por que é que uma pessoa que fez um doutoramento sobre, sei lá, a vida e obra de não sei quem, em que medida é que isso o vai capacitar mais [para tarefas de gestão] do que alguém que tem um currículo de outra forma?”.

Cultural com formação paralela em Sociologia, Teatro e Cinema, Economia ou Práticas Culturais para Municípios.

A maioria dos gestores culturais considera que a formação em ensino superior que existe em Portugal na área da Gestão Cultural é insuficiente²¹. As principais falhas e *handicaps* revelam-se ao nível da quantidade e da diversidade, como aponta criticamente GCultural3: *“Podíamos apostar mais na diversidade, ou seja, aquando da formação deveríamos tornar o conhecimento mais diversificado, isto ainda na universidade [...]. Penso que a especialização nunca é redutora, nunca, a diversidade amplia os nossos conhecimentos, mas por outro lado a especialização torna-nos melhores”*. Uma das entrevistadas referiu igualmente o facto de ser fulcral, para além da formação, o gestor cultural sentir necessidade de sair da sua zona de confronto e do território nacional e internacionalizar-se, procurando importar novas formas de trabalhar, novas culturas e novos olhares. Todos os entrevistados reconhecem que mais formação equivale a serem melhores pessoas e melhores profissionais, funcionando a formação como um elemento catalisador de melhor desempenho, apesar de não dever ser motivo de acomodação, mas sim de inquietação. Mais formação deve ser procurada no seguimento de curiosidade, insatisfação, autonomia, inconformismo, desejo de aprender mais sobre si e sobre os outros.

Paralelamente dois dos entrevistados assumem que a formação existente é suficiente, porque, num dos casos, acha que os cursos providenciam as ferramentas necessárias para o trabalho do gestor cultural, ficando a seu cargo percorrer um caminho evolutivo a expensas próprias e, em outro caso, porque o que peca não é a quantidade, mas a qualidade. Afirma GCultural2: *“Acho que não é preciso mais quantidade, é preciso mais qualidade. Se calhar já há cursos suficientes, acho é que a qualidade desses cursos tem de ser melhorada [...]. Tento ir a todas as conferências, seminários, palestras, workshops que posso porque acho sempre que tenho coisas a aprender em cada um deles”*.

E a experiência? Em que medida ter sido investigador ou artista pode ter ajudado no desempenho das tarefas destes profissionais? E a vocação²²? Onde encaixar a paixão pelo

²¹ Foram mapeadas as seguintes licenciaturas para a área da gestão cultural: Gestão Cultural na Escola Superior Artística do Porto; Gestão Artística e Cultural no Instituto Politécnico de Viana de Castelo; Gestão Artística e Cultural no Instituto Politécnico de Viana de Castelo; Gestão Cultural na Universidade da Madeira e Gestão Turística e Cultural no Instituto Politécnico de Tomar. Foram mapeados os seguintes mestrados para a área da gestão cultural: Mestrado em Programação e Gestão Cultural na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; Mestrado em Gestão Cultural no Instituto Politécnico de Leiria; Mestrado em Gestão e Programação do Património Cultural na Universidade de Coimbra; Mestrado em Gestão e Valorização do Património Histórico e Cultural na Universidade de Évora; Mestrado em Gestão Cultural na Universidade do Algarve e Mestrado Empreendedorismo e Estudos da Cultura no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa.

²² A par desta discussão, não se pode deixar passar em branco a noção de vocação, intimamente ligada à escolha ou chamamento de uma determinada profissão ou ocupação. Weber (1905) é várias vezes citado, sobretudo as suas tentativas de definição do vocábulo, quando o relaciona com uma inquietação

trabalho? A postura dos entrevistados no que concerne a estas questões assume posições distintas.

Por um lado, alguns dos gestores de ciência argumentam que o facto de se ser investigador (ou ter um doutoramento²³) não constitui vantagem para a gestão do centro de investigação. Ao invés, pode ser um elemento desestabilizador e, eventualmente, influenciar o gestor de ciência na emissão de pareceres que beneficiam determinadas áreas de investigação, quando a postura deve ser puramente técnica. GCiência3 explica: *“Tem de ser uma pessoa com conhecimento na área da investigação, com sensibilidade, com percurso, etc., mas pessoalmente eu não acho que deva ser uma pessoa que também esteja a fazer investigação naquele centro, porque isso não te permite ter a imparcialidade e a postura de estares fora”*. Por outro lado, alguns entrevistados, portadores de doutoramento, admitem que essa consciência lhes trouxe um entendimento mais claro e lúcido de algumas situações, bem como algumas vantagens na hora de fazer sugestões de melhoria para o centro. Dado as suas experiências pessoais não terem sido tão bem sucedidas, isso permitiu-lhes propor e implantar boas práticas e dotar os centros de investigação de mecanismos mais ágeis e calorosos, de promoção de espírito de equipa. GCiência4 coloca a sua experiência ao serviço desta questão: *“e eu senti isso enquanto investigador durante muito tempo, sobretudo quando estava a iniciar o processo de entrada no meio da investigação e tudo o mais que eu nem sequer percebia o que é que era [numa outra Unidade de Investigação], eu nem sequer percebia o que se fazia, o que é que era, porque não tinha caras, não tinha sítios para ir, não tinha entidade onde recorrer, falava-se tudo por e-mail, [...] não tinha um contato, não havia um espaço, não havia uma entidade, não havia um conjunto de coisas que me permitissem criar vínculos, coisas que eu acho que são determinantes”*.

No caso particular dos gestores culturais estas questões revelaram-se muito curiosas, pois a maioria dos entrevistados não se focou na questão da experiência, com exceção de dois comentários a esse respeito. Num dos casos o trabalho com artistas modelou bastante a forma de trabalhar da entrevistada com eles a nível da produção e programação, criando uma nova teia de respeito e entendimento pelo seu trabalho e condicionando a forma como hoje a própria desempenha funções de programadora. Num outro caso, a experiência adquirida

demoníaca e totalitária, abrangente na sua forma de ser sentida e vivida. E relaciona o cientista com o artista: “Ao contrário do que é vulgar acreditar-se, tão-pouco é menor o seu papel [da inspiração] na ciência que na arte [...]. No campo da ciência só tem ‘personalidade’ quem está *pura e simplesmente ao serviço da causa* [...]. Não conhecemos nenhum artista que tenha feito outra coisa que não fosse servir a sua arte e só a ela [...]. Também neste ponto se passa o mesmo com o cientista e o artista (Weber, 2001 *apud* Delicado, Borges, Dix, 2010: 12)

²³ Poder-se-ia discutir, caso houvesse espaço, algumas questões associadas ao emprego científico, nomeadamente o mais recente Decreto-Lei número 57/2016 de 29 de agosto disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/75216371>, que prevê a abertura de concursos públicos para atribuição de contratos a gestores de ciência que possuam grau de doutoramento, mas a limitação temática e espacial cerciona esta tentativa.

através da teorização e investigação acaba por ser uma mais-valia para o trabalho de gestor cultural, trazendo bagagem para olhar a sua atuação sob um ponto de vista mais sustentado teoricamente e como resultado do domínio de políticas de democratização da cultura e acesso participativo na mesma.

Nos restantes casos, dois dos entrevistados admitem que se revêem em experiências laborais diferentes, não por enfado em relação ao que fazem, mas por entusiasmo em abraçar iniciativas e desafios novos (não será esta uma característica intrínseca a qualquer gestor?). Quando questionados sobre vocação as reações dos gestores culturais são menos tímidas, embora não esfuziantes: três das entrevistadas assumem claramente a sua vocação para este trabalho, sem hesitações, afirmando a sua realização plena como profissionais nesta equação trabalho-vocação: *“Nunca tinha visto, nunca tinha encontrado, pelo menos na minha área geográfica, um curso que fosse ao encontro deste meu gosto, desta minha vocação, que é mesmo uma vocação [...] Eu sinto mesmo que tenho vocação para esta profissão”* (GCultural3). De salientar que a questão da vocação suscitou reações reticentes, pois alguns dos entrevistados não se identificaram com essa palavra por remeter para um lado mais espiritual, como se se tratasse de um elemento fora do controlo pragmático. Um dos entrevistados como que relativiza a vocação, pois é de opinião de que, se se trabalhar, pode-se ser muito competente e fazer nascer essa vocação.

Em contrapartida, em relação à temática da vocação, todos os gestores de ciência foram unânimes a responder a esta questão, afirmando que gostam do que fazem, sobretudo dos desafios que enfrentam e da ausência de rotina que caracteriza o seu trabalho. Alguns deles admitem que o seu encaminhamento para a gestão de ciência aconteceu como um acidente de percurso e outros fizeram uma escolha própria. E entendem que acertaram: *“Gosto imenso do que faço e foi uma escolha deliberada. Quando terminei o doutoramento fiz esta opção de uma forma clara, não vim para aqui à falta de melhor e nesse sentido, se calhar exactamente por isso senti liberdade e vontade de trabalhar este lugar de uma determinada maneira [...]. Sinto-me altamente vocacionado, se quiser a expressão, acho que descobri a forma que eu tenho de contribuir para o sistema científico do país e para a produção de ciência [...]. Um gestor de ciência é parte da discussão científica”* (GCIência6).

3.4. Associações, mas pouco

Apesar de nenhum dos gestores de ciência pertencer a associações de índole profissional, a maioria assume que faz falta a existência de uma associação de gestores de ciência mais consistente, unida e habilitada a prestar apoio jurídico, ao mesmo tempo que se possa constituir como um espaço de troca de ideias. A esta afirmação surge associado o tema da

profissionalização, como sublinha GCiência4: *“Uma associação no seu sentido mais nobre que é um espaço que reúna a informação [...]. Um espaço de diálogo, de circulação de informação, de análise do que se faz, de recolha de boas práticas, isso sem dúvida, eu para mim não acho que haja profissionalização sem que haja estruturas que permitam... e de apoio jurídico, seria excelente”*. Estas afirmações foram feitas pese embora o sempre mencionado contributo de grupos como o Finca-Pé, que têm dedicado especial atenção às questões relacionadas com a gestão de ciência. Um dos entrevistados mostra-se indeciso quanto ao momento e à capacidade atual de os grupos se organizarem no sentido de uma verdadeira e sustentada corporação e um outro elemento afirma que não se identifica com esse tipo de intervenção, pelo que não consegue vislumbrar vantagens na existência e pertença a um grupo com essas características.

À semelhança dos gestores de ciência, nenhum dos gestores culturais pertence a associações, embora mencionem algumas, reconhecendo, infelizmente, a sua parca e tímida, atividade, vítimas de fragilidades internas, tornando impossível a representatividade do setor e a forma concertada de reivindicar os direitos dos gestores. A exceção é feita por um dos entrevistados à SPA – Sociedade Portuguesa de Autores e à GDA – Gestão dos Direitos dos Artistas, que representam não os gestores culturais, mas o setor dos artistas, o que lhes confere mais força e coordenação. Aliás, metade dos entrevistados acaba por assumir que haver um sindicato só dedicado aos gestores culturais poderá não ser a melhor solução, mas uma estratégia mais global, mais setorial, e não concentrada em determinada área profissional, pode fortalecer o setor e dar-lhe mais *empowerment*, como refere GCultural6: *“Nós podemos também pensar nas funções em termos abstratos, o gestor, o programador e o produtor, mas o que é de facto útil e pragmático são os setores culturais. Uma coisa é tu seres um gestor, ou um programador ou um produtor na área das artes do circo ou na área do cinema ou na área do... e aí acho que é preferível haver organizações ou associações dos setores, de redes”*. Quatro dos entrevistados assume que faz falta haver não necessariamente uma associação, mas sobretudo um espaço de discussão, de partilha, de atualização e troca de saberes e metodologias, numa tentativa de crescimento individual e de fortalecimento do grupo enquanto identidade profissional. Uma das entrevistadas acrescenta ainda que a existência de uma associação poderia ajudar a regulamentar a profissão, dando poder de negociação aos gestores culturais: *“Eu acho muito interessante haver estes espaços de partilha de experiências e conhecimentos. Não sei se tem de formalizar através de associação no sentido até mais decorativista, não sinto tanto essa necessidade, mas sinto que falta mais espaço de partilha e de cooperação. Ela acontece a nível muito informal”* (GCultural4).

3.5. Condições contratuais ou como “relativizar o coitadinho do vencimento”

As questões contratuais foram abordadas junto de todos os entrevistados por forma a perceber-se até que ponto os mesmos pensavam ser adequadas ou não e em que medida entravam na equação que avalia essas condições alguns aspetos como a precariedade, a autonomia para propor reuniões, o espaço para ser criativo, o horário de trabalho definido e controlado pelo contrato ou flexível, limitação ou incentivo de comportamentos de iniciativas e a liberdade (ou falta dela) para propor um planeamento estratégico de forma autónoma.

As respostas dos gestores de ciência são coincidentes nos pontos positivos (satisfação) e nos pontos negativos (insatisfação). Em relação aos pontos positivos, destacam-se a flexibilidade dos horários, a liberdade para fazer propostas de melhoria, para convocar reuniões com a equipa e gerir o seu tempo, as experiências, a autonomia e o usufruto de uma atividade que estimula a criatividade, bem como o trabalho em equipa. Em relação aos pontos negativos, emergem dois: o vencimento (muitas vezes não está em estreita concordância com o número de horas de trabalho efetuado e não corresponde ao grau de responsabilidade que os entrevistados assumem ter) e o tipo de contrato de que gozam. As bolsas de investigação são uma das principais críticas e motivos de desconforto, pois equivalem a uma desvalorização pessoal e a um recuo/atraso na profissionalização. Os testemunhos chegam mesmo a colocar em causa a dignidade laboral quando referem as bolsas de investigação. Como sintetiza GCiência2: *“Eu estou a fazer um trabalho profissional para o qual muitas vezes procuro formação, mas a formação que eu vou procurar não é-me dada no meu trabalho, é dada fora do meu trabalho e é dada pela minha experiência no trabalho. A bolsa não me está a pagar formação. A bolsa está-me a pagar um trabalho profissional que eu estou a fazer [...]. Eu olho a bolsa como uma coisa desadequada, que me retira poder negocial junto de um banco, que me retira o meu direito ao subsídio de desemprego, que me retira os direitos iguais às pessoas que estão no mercado de trabalho e que trabalham como eu”*. E, obviamente, ter uma bolsa de investigação compromete as perspetivas a longo prazo: *“Há uma questão que eu penso todos os dias: só me lembro que eu tenho uma bolsa quando perspetivo a coisa a longo prazo e percebo que eu sou um trabalhador efetivo no país com um conjunto de responsabilidades pesadas, algumas elevadas, e não contribuí num cêntimo para os impostos, não tenho descontos, não tenho nada, zero”* (GCiência6)²⁴.

²⁴ A propósito da proletarização, Ramos (2012) afirma “O crescimento das profissões qualificadas é acompanhado por processos de diferenciação interna das mesmas. Essa diferenciação expressa-se em maiores clivagens e desigualdades, tanto de estatuto profissional como de rendimento. Naturalmente que dentro de cada grupo profissional estão contidas muitas profissões diferentes e contextos socioprofissionais específicos com dinâmicas próprias. Se o recurso à contratação a prazo pode ser encarado como um período transitório, de aprendizagem e adaptação, o recente crescimento dos profissionais altamente qualificados em Portugal ocorre num contexto mais amplo de precarização estrutural e fragmentação do trabalho, de que os contratos a prazo são apenas uma ténue expressão: não

De uma forma geral, os gestores culturais sentem que as condições contratuais são adequadas (a maioria tem contrato com entidades estatais) e sentem-se praticamente satisfeitos no seu local de trabalho, embora ressaltando dois grandes calcanhares de Aquiles: o reconhecimento da profissão (no caso de uma das programadoras, que pugna pelo reconhecimento da profissão dentro da estrutura onde trabalha, e no caso de uma gestora cultural) e o vencimento (a queixa de metade dos entrevistados), que, ainda que se vivam momentos de crise, é curto e muitas vezes não corresponde nem à formação adquirida, nem ao contributo efetivo que o entrevistado dá para a organização para a qual trabalha. Outras fontes de descontentamento são apontadas: a precariedade do grupo profissional²⁵ (que pode não ser diretamente sentida, mas os entrevistados mostram-se solidários) e o excesso da carga horária que se intromete entre vida profissional e pessoal. Uma nota de otimismo no discurso de GCultural3 destaca, porém, algumas compensações, algumas das quais são partilhadas por outros entrevistados como a parte que compõe o “saldo positivo”, nomeadamente flexibilidade de horários, gostar do que se faz e poder-se trabalhar na área de formação: *“As minhas condições contratuais são boas. O vencimento é mau, mas as condições contratuais são boas. E isto, no fundo, é o combustível para eu relativizar coitadinho do vencimento, mas para me agarrar a tudo o que eu tenho de bom, o resto que eu tenho de bom, que é muito. Que é o facto de eu trabalhar naquilo que eu gosto, é poder exercer a minha profissão [...]. O vencimento acaba por ser um mal menor. E o saldo é positivo [...]. Temos que fazer o nosso melhor e não pode ser o curto vencimento que nos vai condicionar o nosso desempenho, não pode. Nem a nossa motivação, não pode. A motivação tem que ser interna, tem de vir de dentro, portanto um dia seremos recompensados”*.

No seguimento da avaliação das condições contratuais, perguntou-se a todos os gestores se encaravam esta atividade como uma profissão no futuro e neste momento da entrevista obtiveram-me reações muito mais entusiásticas. O objetivo era perceber como os entrevistados percecionam a relação entre a oferta e a procura e como vêem a eventual

estão aqui consideradas as relações de trabalho mais informalizadas e desprovidas de direitos, como os *recibos verdes*” (Ramos, 2012: 27). A esse respeito, também André Pirralha (2012) afirma: “Por um lado, são por demais conhecidos os casos de bolseiros contratados de forma precária para suprir necessidades permanentes de funcionamento das instituições, sem que sejam integrados nas carreiras correspondentes. [...] Mas a proliferação contínua de bolsas em detrimento de contratos de trabalho, com tudo o que lhe está inerente, é uma forma de precariedade laboral que, aqui e agora, se transformou em tendência dominante” (Pirralha, 2012: 64-66)

²⁵ Vieira (2012) discorre sobre a precariedade nas atividades ligadas à cultura: “Talvez a principal razão para ser tão complicado falar sobre este tema se deva ao facto de o próprio trabalho cultural ser estruturalmente precário: não só é dos que há mais tempo se define pela sua intermitência e pela grande circulação dos seus agentes (períodos sem atividade sucedem-se a períodos de intenso trabalho, pense-se nas rodagens dos filmes ou nos festivais de teatro), cuja “real” execução comporta sempre uma grande quantidade de trabalho “invisível” (de planeamento, conceptualização, escrita, produção) (Vieira, 2012: 80).

possibilidade de vir a tirar proveito dela, assumindo, por exemplo, as organizações como clientes dadas as mais recentes necessidades criadas pelo mercado de trabalho de gestão.

Todos os gestores de ciência responderam afirmativamente a esta questão, sem hesitações, de forma eloquente. Todos acreditam que já está criado o espaço para a subsistência desta atividade como profissão pelos resultados apresentados, nomeadamente ao nível das quantias de verba movimentadas, pelos financiamentos captados e capacidades organizativas, não só oferecendo vantagens para os próprios, mas também para os centros de investigação onde operam. GCiência6 deixa, no entanto, um alerta sério para o futuro: “*“Não tenho dúvidas que o futuro vai passar por aqui, acho que a gestão de ciência, se o país quer continuar a evoluir e a desenvolver-se, é um caminho a seguir. A profissionalização desta área com o reconhecimento da importância desta área é fundamental. E vai ser ainda mais fundamental, apesar de ser mais difícil, a partir de 2020 quando nós não tivermos nenhum quadro comunitário de apoio directo ao país. Vai ser mais difícil porque a maioria de nós vai para a rua simplesmente porque não há financiamentos nacionais [...]. O desafio vai estar aí: no momento em que mais vão ser precisos gestores de ciência que ajudem a pensar o momento difícil e ajudem a pensar perspectivas de financiamento vão existir menos gestores porque não vai haver dinheiro para eles”*”.

A grande maioria dos gestores culturais acha que haverá efetivamente lugar para a profissão de gestor cultural no futuro e dois deles afirmam rotundamente que “já é uma profissão”. E justificam essa segurança: “*Eu acho que já é uma profissão. Podemos é discutir se tem reconhecimento, se não tem, se é alargado ou não esse conhecimento. Eu acho que para as pessoas que trabalham na área cultural a profissão do gestor cultural é cada vez mais reconhecida não só como profissão mas como enquanto uma necessidade das organizações culturais*” (GCultural2).

Aliás, uma das entrevistadas declara sem preâmbulos, evocando a questão da profissionalização, cujo adiamento e hipoteca poderá ter um fim à vista: “*Eu até lhe vou dar a volta à pergunta: esta profissão é imprescindível se nós quisermos prosperar a nível social e económico, é imprescindível. Até mobiliza a economia, é geradora de economia a cultura. E o problema é que nem toda a gente vê isso. A cultura é geradora de economia, ponto. Nem todas as autarquias vêem isso, mas é verdade. Cultura é geradora de economia e quando eles entenderem isso aí vão dar outro valor ao papel de gestor cultural. Mas claro que, obviamente, o facto de não estarmos certificados e de a nossa profissão não estar ainda regulamentada é muito mau e trava-nos muito, porque não era só uma mais-valia, é um direito nosso*” (GCultural5).

CONCLUSÃO

O objetivo desta dissertação era problematizar o lugar do gestor cultural e do gestor de ciência no panorama da profissionalização, situando o contributo de ambos no quadro da gestão e da legitimação do trabalhador do conhecimento. Paralelamente, tentou-se perceber quais as tarefas e competências inerentes a ambos, traçando uma proposta de perfil destes profissionais. Este caminho foi percorrido à luz das investigações no campo da sociologia das profissões e da gestão, incorporando contributos de Peter Drucker, bem como estudos no campo da gestão cultural e da gestão de ciência.

As entrevistas realizadas foram a espinha dorsal deste trabalho, assumindo-se como um valioso contributo para esta pesquisa e funcionando em regime de reciprocidade, pois muitos dos entrevistados acabaram por referir que este exercício constituiu uma boa oportunidade para refletir de forma mais sistemática sobre a sua ocupação e os desafios da profissionalização.

De acordo com a investigação de Maria de Lurdes Rodrigues no campo da sociologia das profissões, as características essenciais para que uma atividade seja observada como uma profissão passam, desde logo, pela existência de um mercado para estes dois tipos de gestão. Efetivamente, todos os gestores de ciência e a maioria dos gestores culturais assume que este tipo de gestão pode já ser considerado uma profissão. E, se se atentar nas considerações de Maria de Lurdes Rodrigues, que sustenta que um grupo profissional é um aglomerado organizado de pessoas instalado na sociedade, possuidor de uma determinada formação, que pratica uma determinada técnica, dando resposta a uma determinada necessidade, ter-se-á nos testemunhos dos entrevistados uma ótima base de reflexão.

As dinâmicas do século XXI apontam, por um lado, para a afirmação do trabalhador do conhecimento, que, de acordo com a definição proposta por Drucker, é aquele cuja força de trabalho é intelectual e não braçal. Estes gestores podem, pois, ser considerados trabalhadores do conhecimento, com aptidões específicas para criar valor em qualquer parte do globo, necessitando do seu conhecimento especializado para trabalhar e não de maquinaria fornecida pelas instituições. Estes trabalhadores podem, por um lado, aplicar a sua especialização em organizações como universidades e instituições culturais e, por outro, fazem emergir um momento em que a cultura e o conhecimento também se assumem como bens de consumo mercantilizáveis, inseridos num mercado regido pelas leis da oferta e da procura, motivadas pelo consumo (recorde-se que um dos gestores culturais assumia como missão, por exemplo, formar novos públicos). Esse é um dos sentidos que podemos dar à emergência destas novas gestões ao nível dos desafios de mercado e novas complexidades da tessitura cultural (artística e científica), enquadrando-as no quadro da profissionalização.

Há, pois, mercado para estes trabalhadores. Os editais, aliás, confirmam o Estado como um dos empregadores dos gestores de ciência através da contratação de bolsheiros para Unidades de Investigação, por exemplo, ou a disposição mais recente anunciada por parte da FCT e plasmada no documento “Mais Ciência, Menos Burocracia”, que refere o gestor de ciência como um elemento importante na engrenagem da administração de ciência. Tendo o Estado um papel muito regulador e participativo no processo de criação de profissões, estas ofertas públicas, oferecidas por organizações do Estado, podem certamente ser uma forma de contribuir para a profissionalização deste tipo de gestores²⁶. Aliás, Maria de Lurdes Rodrigues refere também um *acesso privilegiado* de trabalhadores formados a canais de absorção dos seus serviços. Tanto os gestores culturais como os gestores de ciência entrevistados estavam a exercer funções remuneradas aquando da entrevista. Ainda que a precariedade esteja na ordem do dia, muitos deles aludiam à avalanche de trabalho, o que leva a inferir que haja instituições com capacidade de integração destes profissionais, ainda que o vencimento auferido nem sempre corresponda às expectativas. De qualquer forma, verifica-se que existem grupos de trabalhadores habilitados a detetar, formular e reconfigurar problemas e necessidades relativamente recentes no campo da gestão cultural e aptos a responder às necessidades sociais.

O surgimento de novos grupos profissionais não pressupõe, porém, a sua imediata aceitação e muitas vezes é pautado por dinâmicas de subordinação e ausência de poder negocial. Todos os gestores de ciência entrevistados usufruem neste momento de uma bolsa de gestão de ciência, o que se constitui como uma fonte de profundo mau estar entre os próprios, interpretado como diminuição do reconhecimento de capacidades e competências e recalçamento profissional, porque sentem que ficam comprometidas e colocadas em causa capacidades como a liderança, a capacidade crítica e a própria autonomia. As bolsas de investigação foram severamente criticadas e apontadas pelos gestores de ciência como um dos

²⁶ A título ilustrativo, refere-se a reunião para e com gestores de ciência a ter lugar no dia 28 de novembro de 2016 no Teatro Talia, denominada “Do Desafio à Oportunidade - Perspectivas para os Gestores de Ciência em PT” e apoiada pela Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, assim descrita no site <https://www.eventbrite.pt/e/bilhetes-do-desafio-a-oportunidade-perspectivas-para-os-gestores-de-ciencia-em-pt-28574177133>: “Do Desafio à Oportunidade - Perspectivas para os Gestores de Ciência em Portugal” é um encontro dos intervenientes do sistema de investigação e inovação Português para reflectir sobre a Gestão de Ciência e Tecnologia, a nível nacional e internacional. O evento incide sobre as competências e perfis dos gestores de ciência e tecnologia, áreas de actuação, e mais-valias da sua acção de interface com os vários *stakeholders* do sistema de ciência e tecnologia. Pretende-se ainda discutir quais os próximos passos para operacionalizar uma rede de gestores de ciência enquanto actores participativos no sistema de investigação e inovação nacional. O programa do evento inclui duas mesas redondas abertas ao público, seguida de uma sessão de trabalho para gestores de ciência e tecnologia. As mesas redondas abordam duas temáticas diferentes de interesse para os gestores de ciência e entidades do sistema científico nacional. MANHÃ: Mesa Redonda "O gestor de ciência e tecnologia na interface dos vários stakeholders do sistema de ciência e tecnologia". TARDE: Mesa Redonda "Horizontes e perspectivas para uma carreira em gestão de ciência e tecnologia". Sessão de trabalho "Planeamento de acções futuras e modelo de implementação”.

principais motivos para o atraso da profissionalização, pois são um vínculo laboral disruptivo, porque não conferem estabilidade a nível de carreira e criam condições para se incorrer numa legitimação falaciosa de tarefas administrativas que não são de gestão de ciência. Esta situação proporciona, pois, um entrave ao *empowerment* desejado para a carreira de gestor de ciência, realidade confirmada pelos editais analisados. Como facilmente se poderá antever, este universo sistémico, de causa e efeito, poderá vir a ter consequências desastrosas para a profissionalização do gestor de ciência, comprometendo, até, a agilização deste processo e o seu lugar dentro das instituições. As investigações expostas colocam-no ao nível de um profissional híbrido, habitante do terceiro espaço, o qual responde à complexificação da missão das universidades, estabelece uma ponte entre interior e exterior, é multifacetado, moldável e trabalha em regiões de fronteira, exibindo uma grande capacidade de adaptação a linguagens, grupos e situações de limbo. Este terceiro espaço situa-se algures entre as tarefas académicas e as administrativas e esta indefinição pode ser uma das razões pelas quais a profissionalização e a criação e progressão da carreira dos gestores de ciência é tão difícil. É certo que há aspetos positivos como a autonomia, a flexibilidade dos horários ou a possibilidade de trabalharem criativamente em equipa, mas o vencimento e a ausência de vínculo são fatais.

No caso dos gestores culturais, a maioria dos entrevistados desempenha atualmente as suas funções na sequência de um convite que lhes foi dirigido, o que configura uma situação um pouco diferente da dos gestores de ciência. Quando questionados acerca da perceção pública, metade dos entrevistados declara ser visto como gestor cultural pelos seus pares, ainda que este conceito seja opaco para muitos elementos do exterior e muitas vezes tenham de “descodificar” o que é o seu ofício, uma situação vivida na primeira pessoa pelos gestores de ciência, que afirmam que a maior parte das pessoas não distingue entre gestor de ciência e secretário, entendendo que se trata das mesmas funções. Apesar de tudo, e ainda que haja alguma dificuldade no reconhecimento das suas funções, quando questionados acerca da sua auto-imagem, a maioria parte dos gestores culturais e de ciência apresenta-se como tal, porque assim se sente e porque assim se reconhece.

No estudo de Maria de Lurdes Rodrigues a formação certificada existente surge como um elemento legitimador do aparecimento de novas profissões (Goode, 1957) e tanto para a gestão cultural como para a gestão de ciência existe oferta formativa, ainda que mais escassa no caso da gestão de ciência. Talvez por isso, no caso dos gestores de ciência, a experiência no terreno seja mais valorizada, ao passo que para os gestores culturais tanto a experiência como a formação são referidas como importantes para as tarefas que desempenham. Nesse sentido, parece sensato afirmar que a formação existente reconfigura esta situação de forma positiva e confere um maior reconhecimento da atividade, apesar de isso não significar total estabilidade à atividade dos gestores culturais (ainda assim é curioso observar que a maioria

dos gestores culturais considera que a formação é insuficiente, revelando-se os principais *handicaps* ao nível da quantidade e da diversidade). É também a formação que permite ser um melhor profissional, como referem alguns entrevistados.

Tendo em conta que a gestão pode ser entendida como a transformação das capacidades individuais em desempenho coletivo, criando diferentes valores para diferentes públicos, a questão da vocação, entendida aqui como espírito de missão, foi um aspeto abordado junto dos gestores. Estudos empíricos recentes atualizam a forma de conceber a gestão como um exercício exigente, de e para pessoas, para o qual apenas estão habilitados profissionais com capacidades de liderança, de comunicação (da missão e dos objetivos da organização) e de entrega. Quando se perguntou pela vocação a maioria dos gestores admitiu senti-la para o trabalho de gestão. Ainda que posteriormente questionada por Merton (1982), quando introduz a noção de recompensa, a visão de Parsons (1939), que projetou o exercício das profissões na base do altruísmo e da entrega à comunidade, parece relacionar-se com a vocação, pautada pelo sentido de um determinado dever. A abordagem funcionalista, que olhou o grupo profissional como partes da mesma alma gémea, partilhando da mesma visão e das mesmas motivações, ajuda a compreender um pouco a unidade de grupo destes gestores, baseada no abraçar da missão da organização para a qual trabalham, pese embora os aspetos negativos da sua atividade, como a precariedade e o vencimento, os quais acabam por relativizar em prol de um bem maior.

No entanto, esta relativização não é sinónimo de desprezo pela profissão, nem tão pouco obscurece uma plena consciência da necessidade de recompensa pelos serviços prestados, reclamada no seguimento do reconhecimento da profissão. Apesar de serem um grupo coeso, a sua posição em diferentes lados da barricada acaba por validar simultaneamente a proposta da abordagem interacionista, a qual salienta a diversidade experienciada no seio do mesmo grupo profissional. Com efeito, estes grupos não são concordantes em tudo, nomeadamente ao nível da formação e da relevância da existência de associações. Para alguns dos gestores culturais, a formação que existe não peca pela sua quantidade, mas sim pela qualidade, mas para os gestores de ciência, por exemplo, a oferta não é, nem de perto nem de longe, suficiente. E no que toca ao papel das associações também temos algumas opiniões dissonantes: ainda que a maioria não sinta propriamente falta de uma associação ou de um sindicato, foram recolhidas impressões minoritárias que apontavam precisamente no sentido de ser preciso regulamentar a profissão para um maior poder negocial e, para isso, ser imprescindível ter uma associação que auxiliasse nessa conquista (esta questão será ainda retomada adiante).

Para além destas perspetivas, e perfilando a visão de Maria de Lurdes, existem outros poderes, nomeadamente políticos, económicos, sociais e históricos que (re)configuram esta discussão, pois muitas vezes condicionam a forma como a sociedade vê determinados grupos

profissionais. O uso generalizado que se faz das bolsas em gestão de ciência é sintomático da importância do contexto histórico e é reflexo da forma como a sociedade e o próprio Estado olha e organiza as atividades científicas, ainda que, como se foi ressaltando ao longo desta investigação, se tenha vindo a verificar discussões públicas em torno deste tema. Muitas instituições públicas recrutam, aliás, gestores culturais através de contrato e prevêem esse lugar na orgânica das suas instituições, ao passo que o mesmo não se verifica com os gestores de ciência.

Foi igualmente propósito deste trabalho verificar quais as tarefas e competências mais recorrentes referidas pelos gestores culturais e pelos gestores de ciência, criando-se, assim, uma proposta de perfil para estes profissionais. Sendo a génese do seu trabalho a mesma e o tronco comum o mesmo (cultura) variando apenas a área (arte e ciência), estes dois grupos de gestores não são assim tão diferentes, podendo estabelecer-se um paralelo entre ambos mapeando precisamente tarefas e competências específicas, referidas em discurso direto, que torna estes profissionais os únicos habilitados para fazer este tipo de trabalho. Aliás, note-se que este tipo de atitude é típica de grupos que refletem sobre um ofício que se vai tornando profissão: surge um discurso fechado, pouco permeável a um imediato entendimento por parte do exterior, assente numa certa gíria da profissão.

Ambos os gestores citaram mais insistentemente o planeamento, pensamento estratégico acerca da instituição, organização das atividades, mediação e gestão financeira. Deste modo, verificou-se uma estreita relação entre as tarefas mencionadas como características de um gestor e as levadas a cabo pelos entrevistados na sua gestão diária, sendo o planeamento estratégico uma das tarefas mais mencionadas, a par da gestão financeira e de funções executivas de organização. Estas tarefas enquadram-se nas quatro perspetivas sistematizadas por Redd (1997) e refletem as suas principais características. Todos os gestores admitiram assumir tarefas de coordenação e de teor administrativo, identificando-se com a filosofia das organizações onde se encontram e veiculando a sua imagem. Para além disso, alguns deles referiram como tarefas a resolução de conflitos dentro da equipa, assumindo, para além desse papel regulador, um outro de mediador entre a equipa e a Direção ou entre, por exemplo, a sociedade e o equipamento cultural que estão a gerir. A perspetiva crítica, intimamente relacionada com a geração de lucro numa lógica mais capitalista, coloca a tónica nas tarefas de controlo. Ora, tanto os gestores culturais como os gestores de ciência admitem fazer a monitorização de resultados e um acompanhamento executivo de projetos e atividades. A perspetiva praxeológica está patente nos testemunhos dos gestores culturais e de ciência entrevistados, pois todos eles se olham como um motor de alavancagem dentro da sua organização e encaram-se como uma força catalisadora das potencialidades da instituição onde se encontram, atuando em uníssono com a sua missão.

Em relação às competências sugeridas pelos gestores, as mais mencionadas são autonomia, iniciativa e proatividade, capacidades comunicacionais, responsabilidade, organização, firmeza, diplomacia, tolerância, compreensão, imparcialidade, sensatez, confiança, saber trabalhar em equipa, saber motivar, resolver conflitos, capacidade crítica e de visão, dominar ferramentas específicas ao nível do centro ou dos projetos, capacidade *multitasking*. Todas estas competências foram referidas nos editais analisados, o que pode ser considerado indício de uma progressiva consensualização em torno do perfil destes profissionais.

Existe ainda um outro aspeto importante a mencionar: as associações que, de um certo modo, regulamentam uma profissão, e distinguem os profissionais dos não profissionais. Argumentam os gestores que as que existem não têm a expressividade necessária para se constituírem como um grupo capaz de lutar pelos interesses da gestão cultural e da gestão de ciência, embora os entrevistados considerem saudável pertencer a um grupo de discussão habilitado a trocar ideias sobre as boas práticas em torno deste tipo de gestão, sem que seja necessariamente uma associação. Esta questão das boas práticas foi várias vezes mencionada sobrepondo-se a uma perspetiva reivindicativa e por ventura mais passadista associada à imagem dos sindicatos. No que toca à reflexão sobre o eventual papel do movimento associativo, o plano contestário foi, pois, abafado pela vontade de crescer enquanto profissionais e enquanto peças chave de uma equipa e nesse sentido a necessidade mais premente é de discussão e de troca de experiências, com vista ao incremento das boas práticas entre profissionais da área. Este aspeto não deixa de ser interessante, uma vez que em teoria poderia pensar-se que as associações teriam um papel mais preponderante, sobretudo junto de grupos em afirmação profissional, mas o que é facto é que a maioria não reconhece grande utilidade nas associações e mostra-se desencantada, chegando mesmo a argumentar que, a haver uma associação, não valeria a pena ser dedicada a um grupo em específico, mas direcionada para todo um setor para ter força.

Tendo em consideração o acima exposto – dada a existência de mercados, de estruturas públicas com capacidade de absorção e necessidade de ter alguém que cumpra funções de gestão, de uma consciência de grupo com identidade própria, com capacidade de reflexão crítica acerca da sua prática e com ideias maturadas acerca das suas tarefas e competências, com auto-reconhecimento, com capacidade de autonomia, experiência e alguma formação certificada – considera-se que faz sentido perspetivar o lugar ocupado por estes gestores como profissionais, a quem são exigidas competências, níveis de desempenho e execução de tarefas executivas e financeiras e sobre as quais os próprios têm uma posição crítica. Tal não invalida que existam, em paralelo, obstáculos à afirmação destes profissionais, como a precariedade, o vencimento pouco prestigiante e a escassez de reconhecimento

público, obstáculos que indiciam, justamente, tratar-se aqui de ocupações *em processo* de profissionalização (um processo em curso, não totalmente consolidado).

Atuando estes profissionais como mediadores entre as organizações onde se encontram e a sociedade, concebendo, projetando e potenciando o melhor dessas organizações, poderá ser interessante, de futuro, pensar o facto de a arte e a ciência serem aspetos da cultura que estão relacionados com a cultura de massas e também sob esse ponto de vista a gestão presta um grande serviço. Nessa linha de pensamento, uma das hipóteses de investigação futura poderá passar pelo entendimento do consumo de massas associado à criação de impulsos, necessidades e desejos aplicado à gestão cultural e à gestão de ciência, percebendo em que medida este consumo enforma e redimensiona a forma como se vive e gere arte e ciência, fruição e conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

- AAVV (1992), *A Ciência como Cultura*, Lisboa, Instituto Nacional – Casa da Moeda
- Abbott, Andrew (1988), *The system of professions. An essay on the division of expert labor*, Chicago, University of Chicago Press
- Almeida, João Ferreira de e José Madureira Pinto (1976), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença
- André Pirralha (2012), ““Profissão: bolseiro”: perspectivas e perplexidades das políticas de ciência em Portugal” em Matos, José Nuno e Nuno Domingos (2012), *Novos Proletários: a precariedade entre a “classe média” em Portugal*, Lisboa, Le Monde Diplomatique
- Bell, Daniel (1976), *Vers la Société Pós-Industrielle*, Paris, R. Laffond, *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Byrnes, W. (2009), *Management and the Arts*, Burlington, Focal Press *apud* Mendinhos, Leonor da Silva (2010), *Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, Lisboa, Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa
- Cardoso, Jaime Fidalgo e Jorge Nascimento Rodrigues (2006), *Peter Drucker: o essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão*, Lisboa, Centro Atlântico
- Carr-Saunders, A.M., e P.A. Wilson (1964), *The Professions*, 2ª ed., Londres, Frank Cass *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Chong, Derrick (2010), *Arts Management*, Oxon, Routledge *apud* Mendinhos, Leonor da Silva (2010), *Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, Lisboa, Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa
- Costa, António Firmino da (1988), “A Cultura profissional dos sociólogos”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº.5
- Costa, António Firmino da, Patrícia Ávila, Sandra Mateus (eds.) (2002), *Públicos da Ciência em Portugal*, Lisboa, Gradiva
- Danielle Ruquoy (1997) “Situação de entrevista e estratégia do entrevistador” *apud* AAVV (1997), *Páticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- Delicado, Ana, Vera Borges, Steffen Dix (eds.) (2010). *Profissão e Vocação: Ensaio sobre Grupos Profissionais*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais
- Dias, Caio Gonçalves (2011), “A cultura como conceito operativo: Antropologia, Gestão Cultural e algumas implicações políticas desta última”, *pragMATIZES - Revista Latino Americana de Estudos em Cultura*, nº. 1, pp. 18-34. Disponível em <http://www.pragmatizes.uff.br/revista/index.php/ojs/article/view/2/5>
- Drucker, Peter (1998), *Sobre a Profissão de Gestão*, Lisboa, Dom Quixote
- Drucker, Peter (2003), *Sociedade Pós-Capitalista*, Lisboa, Actual Editora
- Dubar, Claude (1991), *La Socialisation. Construction des Identités Sociales et Professionnelles*, Paris, Armand Colin *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (1997), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Freidson, Eliot (1968), “The impurity of Professional authority”, em Howard S. Becker *et alli* (orgs.), *Institutions and the Person: essays in honor of Everett Hugues*, Chicago, Aldine Publishing Company *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta

- Goldthorpe, John (1982), “On the service class, its formation and future”, em A. Giddens e G. Mackenzie (orgs.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Gonçalves, Carmen (1996), “(Repensar) “a ciência como cultura””, *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº. 2
- Goode, William J. (1957), “Community within a community: the profession”, *American Sociological Review*, 22 (1) *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Granado, António, Vítor, Malheiros (2015), *Cultura científica em Portugal: Ferramentas para perceber o mundo e aprender a mudá-lo*, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos. Disponível em <https://www.ffms.pt/FileDownload/54fca75d-9ddf-448c-b153-7c9c46753e58/cultura-cientifica-em-portugal>
- Gray, Stephen (2015), “Culture clash or ties that bind? What Australian academics think of professional staff”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37, nº. 5, pp. 545-557
- Guerra, Isabel (2010), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentido e formas de uso*, Parede, Principia
- Hughes, Everett C. (1981), *Men and Their Work*, 2ª ed., Westport, Connecticut, Greenwood Press (1ª ed. 1958) *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Jean-Pierre Hiernaux (1997), “Análise estrutural de conteúdos e modelos culturais: aplicação a materiais volumosos” *apud* AAVV (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- Johnson, Terence J. (1972), *Professions and Power*, Londres, Macmillan *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Kayser, Michael, (2008), *The art of the turnaround: creating and maintaining healthy arts organizations*, Lebanon: Bandeis University Press *apud* Mendinhos, Leonor da Silva (2010), *Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, Lisboa, Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa
- Kornhauser, Esa (1963), *Scientists in Industry*, Berkeley, The University of Califórnia Press *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Larson, Magali Sarfatti (1977), *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*, Berkeley, University of Califórnia Press *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Magretta, Joan (2004), *O que é a gestão: como funciona e por que interessa a todos*, Lisboa: Actual Editora
- Margarida Trindade e Marta Agostinho (2014), “Research Management in Portugal: a quest for Professional identity”, *Research Management Review*, vol. 20
- Mariscal Orozco, José Luis (2006), “Formación y capacitación de los gestores culturales”, *Apertura*, Universidad de Guadalajara. Disponível em: <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura4/article/view/70/79>
- Mendinhos, Leonor da Silva (2010), *Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, Lisboa, Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa

- Merton, Robert K. (1982), *Social Research and the Practicing Professions*, Nova Iorque, University Press of América *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Parsons, Talcott (1939), “The Professional and social structure”, *Social Forces*, 17 (4) *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Perkin, Harold (1989), *The Rise of Professional Society: England Since 1880*, Londres, Routledge *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2013), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva
- Ramos, Vasco (2012), “Dinâmicas de crescimento nas profissões intelectuais e científicas. Mobilidade para todos os diferenciação?”, em Matos, José Nuno e Nuno Domingos (2012), *Novos Proletários: a precariedade entre a “classe média” em Portugal*, Lisboa, Le Monde Diplomatique
- Reed, Mike (1997), *Sociologia da Gestão*, Lisboa, Celta
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1997), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1999), *Os Engenheiros em Portugal: profissionalização e protagonismo*, Oeiras, Celta
- Schiele, Bernard e Réal Jantzen (2003), *Les territoires de la culture scientifique*, Lyon/Montréal, Presses universitaires de Lyon/Presses universitaires de Montréal
- Stewart, R. (1983), *Choices for the Manager*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, *apud* Reed, Mike (1997), *Sociologia da Gestão*, Lisboa, Celta
- Tourine, Alain (1970), *A Sociedade Pós-Industrial*, Lisboa, Moraes Editores, *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta
- Veles, Natalia e Margaret-Anne Carter (2016), “Imagining a future: changing the landscape for third space professionals in Australian higher education institutions”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38, 5, pp. 519-533
- Vieira, Ana Bigotte (2012), “O meu local de trabalho é um apartamento no Marquês de Pombal”, em Matos, José Nuno e Nuno Domingos (2012), *Novos Proletários: a precariedade entre a “classe média” em Portugal*, Lisboa, Le Monde Diplomatique
- Weber, Max, (2001), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa, Editorial Presença
- Whitchurch, C. (2008), “Shifting identities and blurring boundaries: the emergence of a third space professionals in UK higher education”, *Higher Education Quarterly*, 62, (4), pp. 377-396
- Whitchurch, C. (2006), “Who do they think they are? The changing identities of Professional administrators and managers in UK education”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28, (2), pp.159-171
- Wilensky, Harold (1964), “The professionalization of everyone?”, *American Journal of Sociology*, 70 *apud* Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta

ANEXO A

Guião da entrevista

Questão	Objetivo da questão
1. Quando se apresenta formalmente/assina e-mails/ contata telefonicamente clientes, fornecedores, colegas de trabalho, artistas, investigadores, elementos da administração da organização como define a sua função (assistente/administrativa/gestor)?	Aferir a forma como os entrevistados se vêem a si mesmos, se se assumem como gestores culturais ou gestores de ciência e até que ponto estão confortáveis nesse papel, encarando com naturalidade a designação das suas tarefas.
2. Como é que os colegas/ artistas/ investigadores/ a sua organização se dirigem a si e como vêem o seu papel ?	Percecionar a forma como colegas, chefias e organizações vêem e legitimam (ou não) os gestores culturais ou gestores de ciência.
3. Na sua opinião, quais são as tarefas de um gestor?	Verificar quais as tarefas que os entrevistados associam à figura do gestor, formando um conjunto recorrente com as mais repetidas.
4. No seu dia-a-dia, quais as tarefas desempenhadas (planeamento estratégico, planificação e coordenação executiva de atividades, controlo de resultados, autonomia)?	Comparar as tarefas características de um gestor com as desempenhadas pelos entrevistados, a fim de estabelecer uma correlação.
5. Acha que as tarefas que desempenha correspondem às tarefas de um gestor?	Averiguar a forma como os entrevistados assumem ou não a sua condição de gestores.
6. Como chegou a esse cargo? Convite ou concurso? Já trabalhava na área?	Averiguar a existência de concursos para gestores culturais e de ciência e conhecer o percurso dos entrevistados.
7. Qual a sua formação? Formal ou não formal? Quais as competências que entende serem necessárias para o seu trabalho? As tarefas de gestão que desempenha decorrem de formação especializada ou da experiência?	Perceber a importância da formação académica para o desempenho das funções de gestor cultural e de ciência, qual o grau de influência da experiência e quais as competências associadas a este tipo de gestão.

8. Acha que deveria haver (mais) formação formal nesta área ou a formação que existe é suficiente? Sente que faz-lhe falta mais formação para desenvolver de forma mais eficiente as suas tarefas?	Verificar como é percebida a formação existente em Portugal a nível quantitativo e qualitativo.
9. Em que medida a experiência de ser artista/ investigador o ajuda nesta tarefa? Acha-se particularmente vocacionado para este trabalho? Porquê?	Perceber se o facto de ser artista ou investigador acrescenta valências para o exercício de gestor cultural ou de ciência e perceber se a vocação é determinante para o desempenho das funções.
10. Pertence a alguma associação ou grupo organizado que discuta questões ligadas a esta atividade? E acha interessante ou necessário haver alguma organização que regule esse exercício?	Perceber quais são e qual a força das associações.
11. Sente que as condições contratuais (contrato ou bolsa/ horários/ flexibilidade/ autonomia/ relação com instituição) são adequadas às suas tarefas?	Avaliar a satisfação dos entrevistados em relação às condições contratuais (precariedade, autonomia para propor reuniões/ criatividade/ horário de trabalho definido e controlado pelo contrato/ limitação ou incentivo de comportamentos de iniciativas/ planeamento estratégico).
12. Acha que há lugar para esta atividade no futuro encarada como uma profissão?	Verificar a existência de necessidades de mercado que legitimem a atividade de gestor cultural.

ANEXO B

Grelha de análise das entrevistas aos gestores culturais

1. Auto-imagem

O objetivo foi aferir a forma como os entrevistados se vêem a si mesmos, se se assumem como gestores culturais e até que ponto estão confortáveis nesse papel, encarando com naturalidade a designação das suas tarefas.

	<i>Síntese</i> ²⁷	<i>Excertos</i> ²⁸
Entrevista 1 GCultural1	A entrevistada apresenta-se como programadora cultural, porque define uma linha programática para as instituições para a qual trabalha. Afirma que para quem está no meio o gestor gere as estruturas sob o ponto de vista financeiro e estratégico. Acrescenta que estes termos (gestores e programadores) existem há pouco tempo, tendo o gestor cultural surgido há 20 anos, quando se criaram especializações na sequência do desenvolvimento dessas atividades. O gestor cultural resulta da necessidade de potenciar nomenclaturas para aquilo que se faz, bem como importância e reconhecimento pelo trabalho que se faz.	<i>“Para nós que estamos no meio, o gestor é de facto esta pessoa que gere mais as estruturas, as instituições, o grupo, seja o que for, do ponto de vista mais... se calhar financeiro e eventualmente até estratégico, do ponto de vista da gestão pura e dura, e depois há os programadores ou há os criadores ou há os diretores artísticos. De uma forma geral... em bom rigor se calhar somos todos gestores culturais nesse sentido mais lato, apesar de facto de eu achar que são termos que existem há relativamente pouco tempo [...]. De uma forma geral eu apresento-me sempre como programadora”.</i>
Entrevista 2 GCultural2	O entrevistado assume que tem dificuldade em se assumir sempre como gestor cultural e que essa indefinição depende da circunstância. Por exemplo, quando preenche papéis para Segurança Social refere-se a si mesmo como economista, porque é uma atividade mais estabilizada do que gestor cultural. Em ocasiões mais profissionais apresenta-se como gestor cultural, na certeza de que vão entender a	<i>“Na realidade depende um bocadinho [...]. Tenho tendência a dizer que sou economista, porque é uma coisa que está mais estabilizada do que o gestor cultural [...]. Geralmente dizer gestor cultural traz uma pergunta atrás: ah, mas o que é que é isso, o que é que faz? Se eu disser que sou economista as pessoas acham que eu trabalho na área financeira ou num banco e como isso</i>

²⁷ As sínteses das entrevistas apresentadas neste quadro têm como objetivo sumariar a principal mensagem do entrevistado, expondo temáticas e problemáticas.

²⁸ Foram destacadas frases *ipsis verbis*, por forma a sublinhar tomadas de posição e permitir uma melhor gestão e análise da informação, atestando a veracidade e credibilidade do estudo citando diretamente as fontes.

	sua linguagem.	<i>não interessa nem ao Menino Jesus não me fazem perguntas nenhuma. Depende muito das circunstâncias: quando me quero despachar e não quero gerar conversa digo que sou economista [...], quando estou no meu contexto mais profissional, digamos assim, tendo a apresentar-me como gestor cultural”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada assina os e-mails como gestora cultural. Admite que se identifica muito com o termo gestora cultural, porque no dia-a-dia a sua atuação vai ao encontro do trabalho que é necessário fazer ao nível da cultura e do património da Junta de Freguesia. Acrescenta ainda que desenvolve eventos e iniciativas culturais e patrimoniais em contexto rural em função daquilo que entende ser a democratização da cultura.	<i>“Eu sou a única técnica do Gabinete de Formação e Projetos da Junta de Freguesia de Rates, que é o local onde eu trabalho, portanto eu apresento-me como gestora cultural”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada escolhe uma designação em função do contexto profissional, mas nunca se assume como gestora cultural, porque não se identifica com essa designação. A entrevistada acha que trabalha de forma mais centrada nas práticas artísticas, de criação e de curadoria e assume-se, por isso, como programadora (as suas funções centram-se em questões relacionadas com pensamento, filosofia, política e sociedade) e não como gestora, já que, na sua ótica, os gestores se relacionam com questões do foro financeiro, estratégico e político e áreas como o turismo cultural, a economia cultural e as indústrias criativas – e é precisamente nesta lógica que não se revê). A entrevistada acrescenta ainda que é importante desenvolver conceitos, pensamentos e práticas e que esta visão	<i>“Se for um contexto mais genérico em que eu estou, digamos, representar-me a mim própria, eu digo que sou programadora cultural e não gestora. E se estiver em contexto específico ou que tenha mais tempo para prosseguir a minha apresentação ou que esteja de facto num contexto que seja mais relevante associar-me ao Festival então eu digo que sou diretora artística do Festival Materiais Diversos”.</i> <i>“Eu não me identifico com a gestão cultural reconhecendo embora algumas das suas potencialidades e reconhecendo embora que, por exemplo, em associação com um programador poderá haver um gestor cultural que eu acho que cumpre e que responde a questões diferentes [...]”.</i>

	poderá estar em falência por causa do exacerbar do pensamento económico que abafa o exercício mais filosófico da programação. No entanto privilegia o trabalho multidisciplinar entre programador e gestor. Admite que prefere partir do artista ao invés de partir da estratégia ou da subserviência para incremento do turismo, reinserção social ou desenvolvimento económico, por exemplo. Clarifica ainda que a programação artística é um campo próprio da ação humana e deve ter espaços para conseguir prevalecer sobre essas lógicas consideradas mais urgentes e mais objetivas, porque mais pragmáticas.	<i>Para mim um programador cultural está muito mais próximo de um curador e é alguém que tem como centro das suas preocupações a criação artística, os artistas e o seu trabalho, os conteúdos, as relações entre esses conteúdos e o tempo e o espaço, em espaços culturais diferentes e tempos diferentes. Eu acho que um gestor cultural se ocupa de outras matérias que podem ou não incluir estas sob o ponto de vista que é precisamente a gestão do projeto, gestão sob o ponto de vista estratégico, financeiro, de comunicação, político [corte na gravação] economia da cultura que é uma área que com a qual não sinto afinidades [...]. O centro da minha preocupação é o artista e as criações e o centro da preocupação de um gestor cultural muitas vezes é muito mais o ambiente e é muito mais a perspetiva económica e política”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	Neste momento a entrevistada apresenta-se consultora cultural, porque é a tarefa que está a desempenhar na organização onde está empregada, mas normalmente assume-se como gestora cultural.	<i>“Eu, neste momento [...], eu sou consultora cultural, mas eu apresento-me praticamente em todos os sítios como gestora cultural, porque eu sou consultora cultural porque é a minha tarefa lá, mas atrás da consultora cultural está a gestora cultural, que tem uma visão e através da sua visão consegue fazer o resto, consegue fazer a sua atividade. Portanto, a palavra certa é gestora cultural. E é com essa que eu me apresento e é com essa que eu tento deixar a minha marca e fazer a minha missão”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	O entrevistado refere que, apesar de se ter afastado um pouco da figura do gestor cultural, assina os e-mails como gestor	<i>“Costumo usar a expressão gestor e programador cultural, porque tenho exercido... como sabes tens vários tipo</i>

	cultural por uma questão de uma melhor percepção por parte de quem o vai contratar em relação às tarefas que se encontra habilitado a desempenhar.	<i>de presença nesta área, ou tu trabalhas para uma instituição e tens um contrato sem prazo, para uma estrutura pública ou para uma associação cultural, como sabes a precariedade também no campo cultural é... mesmo nas associações... ou tens esse contrato de trabalho efetivo, digamos, e aí estás a fazer gestão e produção de programação... no meu caso eu nunca trabalhei muito tempo no mesmo sítio, por isso quando me assumo como gestor é mais nesse aspeto do freelancer [...]”.</i>
--	--	--

2. Perceção pública

O objetivo foi perceber a forma como colegas, chefias e organizações vêem e legitimam (ou não) os gestores culturais.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
Entrevista 1 GCultural1	A entrevistada perspetiva duas situações: quando se apresenta como gestora é identificada como membro da Direção Executiva, trabalhando ao nível das finanças e dos recursos humanos. Ao invés, se se apresenta como programadora é vista como potenciadora de pensamento.	<i>“Digamos que será o programador quem decide se uma companhia ou se um determinado grupo se pode apresentar [...]. Digamos que a um artista, por exemplo, interessará sempre muito mais falar, o seu primeiro contato e o seu último objetivo será sempre o programador, porque é com este que poderá ter a chance de vir a apresentar o seu trabalho”.</i>
Entrevista 2 GCultural2	Dado fazer parte do Conselho de Administração no papel de vogal há muito tempo, o entrevistado acha que ainda não possui histórico suficiente para perceber como o vêem, ainda que ache que o verão como gestor cultural.	<i>“Não acho que seja necessária uma convivência muito longa para as pessoas, e nomeadamente aquelas com as que me relaciono mais diretamente no teatro, me verem enquanto aquilo que sou que é uma coisa multifacetada: [...] como um gestor naturalmente, como um solucionador de problemas que é uma grande parte daquilo que um gestor deve fazer [...], mas eu acho que</i>

		<i>em geral as pessoas conceber-me-ão como um gestor cultural”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada alega que as pessoas nem sempre percebem o que é um gestor cultural, nem o que envolve o seu ofício. O meio é pequeno e há uma grande familiaridade, por isso todos a tratam pelo nome próprio. Afirma que tem um excelente ambiente de trabalho e uma saudável divisão de tarefas.	<i>“De facto não é muito comum as pessoas identificarem o curso [de Gestão Cultural], identificarem a profissão, não é muito conhecida, de facto. E como é muito abrangente, a cultura é tão abrangente, que é difícil as pessoas situarem”.</i> <i>“Não me recordo nunca de terem pedido para falar com a gestora cultural, não. Geralmente pedem para... para falar com a assessora da cultura, não gestora cultural”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada afirma que a maioria dos artistas e colegas a vê como programadora.	<i>“A maioria das pessoas vê-me como programadora, mas porque eu também reclamo esse espaço. O espaço de atenção que eu dou aos artistas e o limite a partir do qual eu tento não ir naquilo que é o espaço de trabalho de um artista, o seu espaço de liberdade, faz com que eles me vejam como um programador não como um gestor. E mesmo alguns dos meus pares, mesmo as pessoas que se sentem gestores culturais, vêem-me como programadora e não como gestora cultural, porque reconhecem que o meu modo de pensamento é diferente”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	Esclarece que os colegas a vêem como gestora cultural, porque não se furta a nenhuma tarefa e desempenha atividades muito mais abrangentes. A tarefa que tem em mãos agora (consultora cultural) mascara um pouco a verdadeira dimensão do seu trabalho, quase que considerando-a redutora. Apesar disso, tem consciência que muitas pessoas ainda não conseguem identificar o que é ou o que faz um gestor	<i>“Como gestora cultural. Repare, eu faço tanta coisa, eu faço trabalhos que até ultrapassam a função [de consultora cultural], porque obviamente que eu nunca tento escapar de nada e há coisas obviamente que eu tento sempre e até já não são da minha função, entende? Porque é a minha missão, nós tentamos fazer sempre com que se consiga e às vezes há qualquer</i>

	cultural.	<i>coisa “não, eu faço isto, deixa lá que eu também faço”, porque tenho essa competência e acabo por fazer, mas gestora cultural é a forma como me apresento. Obviamente que me dá mais valia e mais estatuto e foi a minha formação”.</i> <i>“O público sabe muito pouco o que é que é um gestor cultural, eles pensam que um gestor cultural faz um evento [...]. Um gestor cultural tem uma tarefa muito mais abrangente, consegue fazer tudo, consegue programar, consegue fazer um intercâmbio entre Câmaras, entre as entidades, entre países, entre as escolas, entre as Faculdades, consegue... há uma visão muito mais abrangente, portanto nós conseguimos fazer muita coisa ligada a várias atividades: música, teatro, tudo, todas as artes performativas, nós conseguimos fazer essa ligação toda. O público não faz a mínima ideia do que é um gestor cultural, muito pouco, a não ser as pessoas que estão dentro, é muito complicado, é muito complexo, até mesmo as pessoas que estão dentro muitas vezes não entendem [...]. Há muitas pessoas que põem o gestor cultural como animador cultural”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	O entrevistado adapta o currículo às várias tarefas a que se propõe junto das várias entidades que o contratam e, por isso, muitas vezes exhibe a designação de gestor, sobretudo em projetos relacionados com financiamento e mecenato. Contudo, nem sempre se identifica como gestor, o que faz com que nem sempre possa ser entendido assim. Sob o ponto de vista prático	<i>“A mim, sinceramente, não me interessa fundamentalmente trabalhar como gestor, mas enquanto freelancer, obviamente, como preciso de ganhar a vida como todos vou fazendo alguns trabalhos... Interessei-me bastante por alguns aspetos da gestão cultural [...]. E a questão da consultoria, quando eu digo que sou gestor cultural, tem a ver</i>

	trabalhar como gestor é mais rentável, embora sejam as políticas culturais a nível local a área que interessa ao entrevistado.	<i>com essa questão específica da consultoria”.</i>
	Hoje em dia, devido ao percurso de investigador que está a traçar, é mais perçecionado como teórico.	<i>“No campo cultural hoje em dia as pessoas vêem-me mais como teórico, crítico, investigador de políticas culturais, como pessoa que investiga e escreve e critica políticas culturais”.</i>

3. Tarefas do gestor

O objetivo foi verificar quais as tarefas que os entrevistados associam à figura do gestor, formando um conjunto recorrente com as mais repetidas.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1 GCultural1</i>	Tarefas do gestor cultural: - tarefas financeiras - tarefas de estratégia - funções executivas - planificação - gestão da estrutura - gestão dos recursos humanos/equipa - gestão da logística A entrevistada defende que o gestor cultural é diferente do programador, tendo este último um trabalho de pensamento sobre as linhas programáticas pretendidas para a estrutura com a qual está envolvido.	<i>“Uma coisa era ser diretor artístico em que ele pensava que gostava de convidar determinadas companhias, de apresentar determinado tipo de trabalho ao público, outra coisa era depois a gestão quase que diária, das equipas, do financiamento, do dinheiro que temos de arranjar, de como aplicar este dinheiro, etc., etc. [...] Houve esta necessidade, cada vez mais, de haver estas duas figuras e então a própria empresa criou duas figuras que não existiam: a do diretor artístico e a do gestor [...]. A pessoa que pensa na programação em certo sentido também é um gestor, não é? [...]. Quando nós falamos num gestor cultural pensamos sempre mais em alguém que de facto tem este papel mais da estruturação orgânica das instituições e o programador tem um lado, tem uma função um bocadinho mais criativa, digamos assim [risos]. Se calhar em última análise também sou uma gestora cultural”.</i>

Entrevista 2 GCultural2	Tarefas do gestor cultural: - planeamento - organização - controlo - liderança O entrevistado afirma haver muitas teorias da gestão e da gestão cultural.	<i>“Isso é muito difícil [risos], há muitas formas de responder a essa pergunta. [...]. Eu podia falar sobre as funções tradicionais da gestão: do planeamento, organização, controlo, liderança [...] são uma conceptualização que eu acho que abrange uma grande parte daquilo que eu sinto como sendo o meu trabalho na área da gestão cultural”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	Tarefas do gestor cultural: - levantamento dos recursos existentes - perceção da missão e dos objetivos da organização - inventário de necessidades - avaliação financeira de custos - planeamento - controlo financeiro - acompanhamento e monitorização de projetos - avaliação	<i>“Eu vou-lhe dizer o que fiz quando cheguei aqui como gestora. Em primeiro lugar um gestor tem de fazer um levantamento de todos os recursos que existem numa instituição, na organização, na empresa, onde ele vai atuar, ele tem de fazer um levantamento de todos os recursos: os recursos humanos, os recursos técnicos, os recursos financeiros, recursos patrimoniais. Obviamente que a par disso perceber qual é que é a missão, qual é que é o objetivo da organização, da empresa, depois eu penso que deve fazer também o inventário das necessidades e objetivos [...]. Depois tem que planear. Consoante o objetivo deve planear uma série de atividades, uma série de iniciativas [...]. Fazer o cálculo das despesas, fazer o cálculo do investimento que se irá fazer a curto, médio e longo prazo [...]. Tem que se ir verificando se os passos estão a ser dados corretamente, um acompanhamento, quando eu digo verificar é mesmo isso, é acompanhar e andar muito no terreno, escutar as pessoas, ter as pessoas envolvidas. Depois de alcançados estes objetivos é avaliar [...]. O gestor cultural é o</i>

		<i>gestor do PEVA: é o que planeia, o que executa, é o que verifica e é o que avalia, e isto que eu faço aqui”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	Tarefas do gestor cultural: - elaborar o projeto financeiro - elaborar o plano estratégico - elencar recursos necessários - gestão dos recursos - gestão orçamental/económica/ financeira - angariar parcerias financeiras/outras - aconselhar e relacionar estrategicamente a programação e a política cultural, sem produzir os conteúdos (linha de corte)	<i>“Pode ser extremamente importante, por exemplo, associar um gestor cultural a uma política cultural municipal ou a uma política cultural nacional. Não acho que tenhamos de prescindir do apoio especializado e do pensamento específico dos gestores culturais. O que eu acho é que esta prevalência da gestão cultural sobre outras áreas da programação cultural é perniciosa. E quanto mais não fosse por isso, por essa hegemonia, eu bater-me-ia por esta minoria, atualmente uma minoria, que é a da programação artística pensada a partir da criação artística”.</i> <i>“O gestor pode ter um trabalho muito mais estratégico e o programador um trabalho muito mais operacional”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	Tarefas do gestor cultural: - planeamento - pesquisa de informação - captação de fundos e apoios - orçamentação e controlo de custos - coordenar pessoas/equipas - transformar a comunidade para a qual trabalha - formar e fidelizar (novos) públicos - formar massa crítica - pensar o local onde está inserido - fazer orçamentos de eventos - fazer contatos com artistas A entrevistada assume que a criação de novos públicos é um dos aspetos fulcrais do trabalho de um gestor cultural, bem	<i>“É o ponto número um: um bom gestor cultural tem que ter a sua marca registada, tem de ter a sua missão, a missão do gestor cultural é muito grande, cada qual tem a sua especificidade [...]. Nós temos que entender primeiro isso, ver o que é que falha para conseguirmos colmatar e fazer com que a cultura seja acessível a todos e depois disso conseguir fidelizar que é um ponto chave [...]. Nós temos que formar, nós no fundo também somos formadores de pessoas e de massa crítica, que eu acho que isto é muito importante. É uma responsabilidade muito grande. Nós vamos formar massa</i>

	como a localização do campo de ação, pois é diferente trabalhar numa metrópole/grande potência ou numa região menos populada. Admite ainda que a cultura deve ser acessível a todos, na esteira da democratização da cultura, e as câmaras têm um papel determinante na formação das populações. Acrescenta ainda que cada gestor cultural tem a sua missão enquadrada no local onde opera, nomeadamente a formação.	<i>crítica [...]. E a missão, que eu acho que é o fator mais importante, é a nossa responsabilização perante a sociedade, é a nossa missão, nós temos aquela missão”.</i> <i>Há um evento, nós temos que saber fazer tudo: orçamentar o evento, fazer o contato com os profissionais, com os atores, com os músicos, nós temos que tratar disso tudo, portanto é muito mais abrangente, nós temos que conseguir pôr o evento cá fora”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	Tarefas do gestor cultural: - liderança de equipas - coordenação do projeto - orçamentação - marketing - comunicação - planeamento - estratégia	<i>“Eu acho que o gestor é uma figura muito mais próxima do mercado do empreendedorismo cultural, das indústrias criativas e das indústrias culturais, ou seja, é uma visão mais virada para o mercado sob o ponto de vista da cultura como mercadoria e das práticas culturais como consumo, estamos a falar dos espetadores, consumidores, etc.”.</i> <i>“Se eu tivesse que resumir a função do gestor, é essa, a estratégia, e a definição estratégica deve ser feita colaborativamente e aberta à participação dos vários membros da equipa, mas o gestor deve propor uma estratégia ou uma visão estratégica, uma finalidade, os objetivos, etc, e isso depois ser concertado obviamente com as análises que têm de ser feitas e com os recursos, etc. Mas a visão estratégica e a inovação da estratégia acho que é, digamos, uma zona interessante, porque obviamente que a dinâmica social e real e histórica das sociedades conta sempre com esta</i>

		<i>denotação. Como sabes uma coisa é ser gestor antes de 2008 e outra coisa é ser gestor depois de 2008 [...]. O gestor ao fim e ao cabo é aquele que tem uma ideia mais geral do que é que se passa no campo cultural, nomeadamente ao nível do financiamento e da implementação dos projetos, todas as condições e circunstâncias para que os projetos sejam bem implementados”.</i> <i>“São esses níveis de ação e de observação da realidade. Eu acho que tem de haver sempre uma pessoa com uma visão de águia, uma visão mais global, o gestor tem de ter essa observação mais de cima, digamos mais abrangente, e o produtor executivo, neste caso ou a pessoa da comunicação ou o programador são os que estão mais em ação, o gestor é o que vai ter essa coordenação aqui no sentido de perceber a visão do todo, se está tudo a correr bem, porque obviamente que uma pessoa que está a desempenhar funções específicas muito dificilmente tem uma visão global”.</i>
--	--	--

4. Tarefas quotidianas como tarefas de gestão

O objetivo foi comparar as tarefas características de um gestor com as desempenhadas pelos entrevistados, a fim de estabelecer uma correlação.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1</i> <i>GCultural1</i>	A entrevistada refere as tarefas que desempenha diariamente na qualidade de programadora: - análise de projetos - programação da estrutura - reunião com artistas	<i>“Mesmo que não haja uma avaliação formal digamos assim, há sempre uma avaliação informal de mim para mim se atingi ou não os objetivos, não é? E não só quantitativa, também qualitativa, ou seja, eu também tenho sempre</i>

	- planificação estratégica de atividades - preparação de orçamentos - contatos com artistas e estruturas - organização diária do teatro - produção dos espectáculos - controlo de resultados (opcional) - ter iniciativa e visão	<i>expectativas face às propostas que nós estamos a apresentar, não só se a sala está cheia, mas sobre a própria qualidade do projeto”.</i>
Entrevista 2 GCultural2	Tarefas desempenhadas diariamente: - orçamentação - articulação com programação - relações institucionais - comunicação - controlo orçamental Refere que as tarefas que desempenha são tarefas típicas de gestão e que há uma certa sazonalidade no tipo de tarefas desempenhadas. Envolve-se também na parte da produção.	<i>“Sem ter quer que fazer muitas cedências a um certo rigor na definição daquilo que é a gestão acho que muito facilmente consigo integrar uma grande parte das tarefas que desempenho num dia de trabalho típico dentro daquilo que são essas funções da gestão que eu elenquei: planeamento, liderança, organização e controle [...] Lido com questões de orçamentação, naturalmente, questões de execução orçamental, questões de articulação de programação, questões de relações institucionais, tenho um bocadinho de relações internacionais, algumas relações institucionais também [...] questões de comunicação, [...] questões de controlo orçamental, contratação pública [...]. Um das teorias da gestão que está muito em voga é o lean management, que é a gestão com um número muito limitado de recursos. A gestão cultural faz isso desde sempre, porque nunca houve muitos recursos para a cultura e portanto nós estamos habituados a fazer muito com pouco [...] e por isso eu acho que todos os gestores culturais – e não é só em Portugal, é no mundo inteiro — estão habituados a ter funções muito diversificadas precisamente porque não há tanta gente assim nas organizações que permita especializar</i>

		<i>demasiadamente essas funções de gestão na área cultural [...]. E também nisso há muito trabalho a fazer, na realidade na área do ensino, ou seja, nós não somos muito bons – ou até agora não temos sido – em capacitar os artistas para de facto lidar com estas linguagens, não é que eles tenham de fazer a gestão, os artistas devem fazer arte e os gestores devem geri-la. Mas há uma necessidade que os artistas têm de facto de ter alguma familiaridade com estas linguagens mais da gestão e da produção de forma a defenderem melhor os seus interesses e os seus direitos e a serem mais rigorosos e profissionais nas abordagens que fazem”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada afirma que as tarefas que elencou como características de um gestor são aquelas que desempenha diariamente: - levantamento dos recursos existentes - perceção da missão/objetivos da organização - inventário de necessidades - avaliação financeira de custos - planeamento - controlo financeiro - acompanhamento/monotorização de projetos - avaliação Afirma também que todo o planeamento que faz é estratégico. Para além disso tem também a seu cargo a programação em articulação com as chefias (entrevistada faz as propostas à Direção), em consequência da autonomia de que goza e que lhe permite ser criativa. Afirma que é extremamente importante ter essa	<i>“O planeamento tem de ser necessariamente estratégico [...]. Planeamento estratégico para promover, manter e preservar o património, neste caso, um planeamento estratégico para manter o interesse e o agrado dos locais, da comunidade, um planeamento que vai no sentido de envolver cada vez mais a comunidade em todos os eventos, todas as iniciativas que a junta de freguesia faz para eles e com eles, portanto sim, planeamento estratégico sempre [...]. Tenho muita autonomia [...]. Tenho a consciência que sou privilegiada nesse aspeto [...]. Ao longo do ano vou-me apercebendo das necessidades que vão surgindo e portanto vou fazendo anotações e vejo em que medida é que eu posso enquadrar determinadas medidas, determinadas acções no plano de ação do ano seguinte e no geral são</i>

	autonomia.	<i>bens acolhidas [as propostas que faz]”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	As tarefas diárias elencadas pela entrevistada são: - ver espectáculos - reunir com artistas - investigar, estudar, ler - reunir com pessoas ligadas ao pensamento (filósofos e sociólogos) - viver os espaços e os públicos onde e para os quais trabalha	<i>“Viver a cidade, acho que é um trabalho essencial de um programador, viver os espaços, viver os lugares, as cidades, os sítios onde se trabalha, para onde se programa, estar com as pessoas, já não só com os artistas mas com os públicos, com os mediadores, com os professores, com os vereadores da cultura, com os programadores dos teatros, com as pessoas que compõem o tecido cultural de um lugar, seja uma cidade ou uma vila. Estar com estas pessoas faz parte do meu trabalho, nem todas elas são artistas”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	A entrevistada refere que as tarefas que tem em mãos neste momento passam por perceber as oportunidades de apresentação interna e externa do trabalho desenvolvido pela Companhia de Teatro onde opera. Tem um papel mediador através dos seus contatos pessoais junto de câmaras, juntas de freguesia, empresas (mecenato cultural) para captar fundos e apoios. Para além das tarefas de relações públicas, assume também as tarefas de captação de novos públicos. Refere também o agenciamento e encaminhamento de artistas emergentes como uma das vertentes da gestão cultural que mais gosta de praticar, enquadrando os artistas nos locais que evidenciem o seu trabalho.	<i>“Eu visualizo as oportunidades que a nossa companhia de teatro tem para poder levar um espetáculo à cidade a, b, c, poder levar um espetáculo, um ator nosso, um workshop ou algum evento que haja lá fora também. Eu consigo fazer a ligação, esta ponte que há entre, por exemplo, Espanha e a nossa companhia, o que a nossa companhia pode fazer lá através das pessoas que eu conheço lá, através de gestores culturais, através de professores de Faculdade, de pessoas que já tiveram comigo em workshops, em reuniões, eu sou a ponte que faz esta tramitação”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	As tarefas diárias são: - formação - consultoria - coordenação de projetos	<i>“Desde a elaboração do projeto, posição estratégica, mas também normalmente fico com as questões de financiamento e da comunicação, que é uma área que eu gosto bastante”.</i>

5. *Desempenho de tarefas quotidianas correspondentes às de um gestor*

O objetivo foi averiguar a forma como os entrevistados assumem ou não a sua condição de gestores.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
Entrevista 1 GCultural1	Em certo sentido, a entrevistada acha que as tarefas que desempenha correspondem às de um gestor. Em jeito de conclusão, acha que, dependendo das estruturas, assim será mais fácil ou difícil as pessoas acumularem funções de gestão ou não.	<i>“Em certo sentido há de facto uma gestão: há uma gestão de tempo, há uma gestão de calendário, de equipas no sentido de artistas ou coletivos ou de grupos... em certo sentido, eu diria que sim [...]”.</i>
Entrevista 2 GCultural2	O entrevistado acha que as tarefas que desempenha correspondem às de um gestor.	<i>“Na realidade tenho duas formas de responder a isso dependendo de qual é foco de análise, ou seja, sim, aquilo que eu acho que faço é gestão cultural e aquilo que eu acho que um gestor cultural deve fazer. Agora em termos de distribuição das tarefas que eu tenho de desempenhar, e acho que isso é uma queixa recorrente para todos os gestores de um determinado nível, ou seja, ao nível ou de liderança de organizações ou de grandes departamentos, é a falta de tempo para uma das funções que é essencial que é o planeamento, ou seja, as necessidades e as solicitações executivas, digamos assim, quotidianas são tantas que sobra muito pouco tempo para perspetivar a longo prazo, o curto prazo trucidada sempre o longo prazo [...], sendo que isso é tanta responsabilidade da falta de recursos como dos próprios gestores, que têm de encontrar tempo para o fazer [...]. Um gestor também tem de ser um bom gestor do seu tempo [...]. A forma de lidar com os problemas não é resolvê-los depois de terem acontecido, é planejar para que eles não aconteçam”.</i>

Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada acha que as tarefas que desempenha correspondem às de um gestor, embora ache que as tarefas que tem em mãos extravasem as tarefas de um gestor. Sente-se realizada com a adrenalina do trabalho.	<i>“Eu penso que sim, eu penso que sim, apesar de eu achar, no meu caso concreto, que eu faço muito mais que um gestor [...], mas isso é extraordinário, porque, no fundo, acrescenta competências e experiências, lá está, é o meu saldo, é muito bom, é um trabalho que eu gosto cada vez mais porque no fundo vai exigindo de mim, todas as semanas, e acabo por desenvolver competências que nem sabia que as conhecia em mim!”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada não acha que as tarefas que desempenha correspondam às de um gestor pelas razões acima mencionadas.	<i>“Acho que não”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	A entrevistada acha que as tarefas que desempenha correspondem às de um gestor.	<i>“As minhas são, as minhas são, são. São porque eu consigo fazer um bocadinho de tudo, se formos a ver eu consigo fazer um bocadinho de tudo. Também tenho essa liberdade”.</i>
Entrevista 6 GCultural16	O entrevistado acha que as tarefas que desempenha correspondem às de um gestor, embora não esteja a exercer esse cargo a tempo inteiro.	<i>“Não, é como te digo, não porque neste momento não estou a exercer propriamente o cargo de gestor cultural nem em nenhuma estrutura nem em nenhum equipamento. Agora faço esse papel, essa figura de gestor nos projetos que vou realizando, porque o pensamento estratégico acho que é essencial, é isso provavelmente que difere bastante essa figura do gestor quer do produtor, quer do programador”.</i>

6. Percursos e contratação

O objetivo foi averiguar a existência de concursos para gestores culturais e conhecer o percurso dos entrevistados.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
Entrevista 1 GCultural1	A entrevistada chegou por convite ao cargo e acredita que é uma situação que se replica na sua geração.	<i>“No meu caso em concreto foi de facto uma situação por convite, acho que ainda na minha geração, apesar de tudo, acho que ainda há muita gente ou quase toda a gente [...] terão sido por convite ou uma grande parte”.</i>
Entrevista 2 GCultural2	O entrevistado expõe as razões pelas quais nas empresas públicas estes cargos são obtidos através de nomeações das administrações em Conselho de Ministros, ou seja, por convite da Tutela, que depois tem de passar por uma avaliação feita pela CRESAP (Comissão de Recrutamento e Selecção para a Administração Pública). Apesar de não ser procedimento concursal, tem de haver um Parecer de Adequação obrigatório por parte da CRESAP, ainda que não seja vinculativo.	<i>“Exato [ocupou o cargo por convite por trabalhar numa empresa pública], porque o Teatro Nacional D. Maria II é uma empresa pública”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada foi convidada para trabalhar na junta de freguesia. Quando terminou o Curso fez um estágio numa instituição organizando um congresso, o que fez com que gostassem do seu trabalho e a convidassem para integrar a junta de freguesia.	<i>“Eu fui convidada para trabalhar cá precisamente por causa da minha formação, porque precisavam de uma pessoa licenciada no património, na gestão cultural e estou a trabalhar há 3 anos aqui, eu tinha feito o curso há 1 ano”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	Chegou por convite pessoal que surgiu no meio do seu percurso. Já conhecia o projeto há alguns anos, mas nunca tinha aspirado ser diretora, porque era um projeto de autor.	<i>“Cheguei por um convite pessoal que me aconteceu”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	Antes de sair da Faculdade onde cursou Gestão Cultural a entrevistada ainda não tinha trabalhado na área. Começou a trabalhar na área por convite de um amigo que lhe reconheceu competências.	<i>“Eu não trabalhava na área [...]. O Presidente da Companhia era meu colega de trabalho, meu colega de Faculdade, e nós trabalhamos sempre em equipa e ele viu sempre a minha liderança, liderança, organização e espírito de equipa, que é o principal para se conseguir trabalhar em qualquer grupo. E ele acabou por me</i>

		<i>repescar e conseguimos fazer um trabalho... porque ele conhecia-me”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	O entrevistado começou a trabalhar em associações culturais muito jovem. Dado o facto de ser <i>freenlancer</i> não está, neste momento, vinculado a nenhuma associação em particular.	<i>“Eu comecei na área cultural muito jovem mais ligado ao associativismo cultural e hoje em dia há alguma transformação nessa esfera do associativismo cultural e até hoje nunca deixei esse lado”.</i>

7. Formação, experiência e competências

O objetivo foi perceber a importância da formação académica para o desempenho das funções de gestor cultural, qual o grau de influência da experiência e quais as competências associadas a este tipo de gestão.

	Sinopse	Excertos
Entrevista 1 GCultural1	A entrevistada tem formação em Sociologia.	<i>“Tirei Sociologia”.</i>
Entrevista 2 GCultural2	O entrevistado tem formação em Economia e pós-graduação em Gestão Cultural. Refere que houve uma feliz sucessão de acontecimentos que bafejaram o seu feliz percurso, embora a formação também tenha ajudado ao encadeamento desses acontecimentos. Competências do gestor cultural: - liderança - gestão de conflitos - capacidade de gestão de equipas - relacionamento interpessoal - capacidade de dialogar a todos os níveis da organização - ver organização a nível macro/micro - conhecimento do <i>metier</i> - capacidade de visão estratégica - gestão de stress - capacidade de comunicação - humildade;	<i>“Eu gosto de achar que tenho tido a fortuna de ter uma carreira interessante na área cultural, por, espero eu, algum mérito [risos], mas também não nego que há um fator sorte, às vezes, ser a pessoa certa no sítio certo [...]. Comecei a estudar música na primária, depois comecei a fazer teatro amador a partir dos dezasseis anos, depois passei para o teatro universitário enquanto fazia o curso, depois ainda antes de acabar o curso comecei a trabalhar com companhias de teatro independentes, foi sempre a área em que eu trabalhei e é claro que a formação em Economia me dava uma mais-valia em relação a outras pessoas que na altura faziam produção, na altura ainda não fazia propriamente gestão, fazia mais produção [...]. Acho que a minha experiência na área cultural é uma mais-valia para as</i>

	- criatividade para encontrar soluções; - capacidade de decisão com informação disponível, não paralisar e de não ficar refém de um cenário menos feliz - capacidade de recolher e filtrar informação Refere que autonomia não lhe parece que seja uma competência de um gestor, mas sim um traço de personalidade que pode ser capacitado. Muitas vezes a autonomia é cerceada e mais restritas por causa de constrangimentos legais, por exemplo.	<i>funções que tenho vindo sucessivamente a desempenhar [...]. É sem dúvida um dos elementos essenciais a capacidade de liderança, das possibilidades de sucesso de um gestor do trabalho que desenvolve [...]. A autonomia é um elemento essencial. Agora, a dimensão dessa autonomia é que deve ser a que melhor se adequa não só à missão que a organização persegue como às próprias pessoas que ocupam o lugar de decisão [...]. Eu sou absolutamente partidário da total responsabilização e avaliação dos vários níveis hierárquicos e, portanto, da sua maior autonomia ou tanta autonomia quanto seja possível”.</i> <i>“[se estivesse à procura de um bom gestor procurava encontrar nele] capacidade de gestão de equipas, por exemplo, de relacionamento interpessoal, de dialogar a todos os níveis da organização, ou seja, ser capaz de ver a organização a um nível macro e a um nível micro, porque eu acho que compreender o métier, o objeto de trabalho, é essencial para qualquer gestor, seja a que nível ele estiver, seja de topo ou intermédio ou base, cumprir bem as suas funções. Portanto, esta capacidade de, por um lado, lidar com equipas a todos os níveis e ao mesmo tempo conhecer o que é que é o objeto de trabalho de cada um dos elementos destas equipas, esta pelo menos é uma preocupação que eu tento [...]. Capacidade de ter uma visão estratégica, ou seja, de conseguir escrutinar entre aquilo que é</i>
--	--	---

		<i>a avalanche das solicitações do dia-a-dia ter a capacidade de priorizá-las em função de uma estratégia, a capacidade de gestão de stress: a atividade cultural, precisamente por essa falta de recursos, é sujeita a grande stress; capacidade de comunicação, que eu acho que tem muito a ver com liderança e que tem a ver também com a gestão de equipas, no fundo [...], capacidade de aprender e ter esta postura humilde, digamos assim, de reconhecer que há sempre alguém com quem se pode aprender alguma coisa; alguma criatividade, eu diria, para encontrar soluções, para resolver problemas, a capacidade de decisão [...]</i>”.
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada possui o Curso de Gestão Cultural. A formação foi essencial para conseguir o trabalho que tem hoje em dia e foi determinante fazer o curso. A experiência, o dinamismo e o envolvimento que experimenta diariamente no trabalho são muito importantes. Competências de gestor cultural: - ser consumidor de cultura - ser curioso, tem de querer saber o que se faz nesta área a nível nacional e internacional - espírito de iniciativa - tem que gostar de pessoas, ter boas relações interpessoais para poder ver atentamente, sentir e radiografar o ambiente circundante (ler o que público está a sentir) - encarar o seu papel de gestor como uma missão, aplicando ferramentas, sensibilidade e formação académica para	<i>“Eu fiz o curso em Viana do Castelo, no Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Educação [...]. Se não tivesse a formação que tenho não estaria aqui a trabalhar”.</i> <i>“Neste momento a minha experiência e a minha capacidade de entrega e entusiasmo pela profissão que tenho e pelas competências que vou desenvolvendo são de facto o motor, a confirmação e a afirmação do meu lugar, do lugar que conquistei aqui. Inicialmente foi a formação académica, indiscutivelmente, todavia hoje em dia é a minha experiência [...]. A experiência complementa a formação”.</i> <i>“Tem que se gostar muito de pessoas, porque se tivermos dificuldade nas relações interpessoais, se não soubermos ouvir, se não soubermos ver, não é olhar, é ver, se não soubermos e</i>

	mudar o panorama cultural onde está a operar - capacidade de sugestão de novas abordagens, novas linguagens, arriscando e inovando - capacidade de comunicação para envolver população e dar visibilidade ao que se faz na freguesia, contagiando os vários públicos	<i>se não tivermos a capacidade de sentir as outras pessoas com quem trabalhamos ou para quem trabalhamos... [...]. Um gestor cultural tem necessariamente que gostar de pessoas, tem que gostar, mesmo, tem que gostar de estar no meio das pessoas, não tem de ser um artista, não é isso, mas tem de gostar de estar com as pessoas”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada possui formação pela Escola Superior de Teatro e Cinema e a especialização é produção de teatro. Competências do gestor cultural: - capacidade de planeamento - capacidade de estratégia - liderança - angariação e gestão de recursos - direção de equipas - capacidade de tomar decisões	<i>“Eu sou formada pela Escola Superior de Teatro e Cinema de Lisboa, fiz o curso de produção teatral, posteriormente fiz um Mestrado em Estudos de Teatro”.</i> <i>“Mais do que proatividade é preciso liderança e um líder pode não ser em primeiro mão proativo, mas um líder é alguém também que desenvolve nos outros as suas melhores competências, desenvolve nos outros a autonomia à medida do seu lugar no grupo de trabalho”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	A entrevistada tem formação em Gestão Artística e Cultural adquirida na Escola Superior de Educação de Viana. Competências do gestor cultural: - capacidade para criar, educar e fidelizar públicos - ter visão - coordenação de tarefas simultâneas - persistência - ter iniciativa	<i>“Gestão Artística e Cultural na Escola Superior de Educação aqui de Viana”.</i> <i>“Nós temos de ter uma visão além fronteiras, temos de estar ávidos sempre de saber, temos de estar sempre presentes em todos os espectáculos, nós temos de ter uma agenda cultural muito grande [...]. Temos que ir buscar informação, porque temos de estar sempre a reciclar”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	O entrevistado tem formação formal materializada em dois mestrados: um de Gestão Cultural e em Práticas Culturais para Municípios. Admite que quando	<i>“Fiz Gestão Cultural e também tirei o Mestrado de Práticas Culturais para Municípios na Nova”.</i>

	desempenha tarefas enquanto gestor cultural congrega a formação, a experiência e o seu próprio posicionamento enquanto cidadão. Competências do gestor cultural: - capacidade de visão estratégica - liderança e coordenação de equipas	<i>“Liderança e visão estratégica. Liderança enquanto coordenação de equipas e visão estratégica enquanto definição do projeto, das finalidades do projeto”.</i>
--	--	---

8. Formação existente

O objetivo foi verificar como é percecionada a formação existente em Portugal a nível quantitativo e qualitativo.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1 GCultural1</i>	A entrevistada reconhece que é fundamental existir mais formação nesta área. Por um lado, sente falta de fazer mais formação para ter mais conhecimentos que a ajudem a um enriquecimento pessoal e profissional, até porque, admite, o tratamento do património exige técnicos habilitados para lidar com este tipo de material, sobretudo a partir de 2000. Por outro lado, sente necessidade de estar mais próxima da Academia, não só no papel de professor-aluno, mas também enquanto gestora cultural (fazendo a ponte entre a Academia e as instituições culturais).	<i>“Acho que [as formações] nos abrem logo uma série de perspetivas sobre o que é isto, de facto, da gestão cultural e há sem dúvida nenhuma um conjunto de instrumentos, de temas, de questões que com certeza serão debatidos, pensados e partilhados por quem já sabe e por quem tem essa experiência [...]. Há muita gente que hoje em dia de facto acabou por ter esta designação e esta nomenclatura sem... quando se formaram não existia, não é? São pessoas que são formadas [...] mas eles também têm ajudado a que isto de alguma forma comece a existir. Foram estas pessoas há 15 anos atrás que se lembraram de fazer um curso de Gestão Cultural. Porquê? Porque havia essa necessidade de pensarmos e de a Academia ter precisamente resposta para estas novas áreas que estavam a surgir e que são fundamentais”.</i>
<i>Entrevista 2 GCultural2</i>	O entrevistado acha que não é preciso mais quantidade, mas mais qualidade.	<i>“Acho que não é preciso mais quantidade, é preciso mais qualidade. Se calhar já há cursos suficientes, acho</i>

		<i>é que a qualidade desses cursos tem de ser melhorada [...]. Tento ir a todas as conferências, seminários, palestras, workshops que posso porque acho sempre que tenho coisas a aprender em cada um deles”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada considera a formação insuficiente. Seria até desejável uma maior simbiose entre experiência e formação. Para além disso, acha que mais formação a poderia tornar mais eficiente.	<i>“Podíamos apostar mais na diversidade, ou seja, aquando da formação deveríamos tornar o conhecimento mais diversificado, isto ainda na universidade [...]. Penso que a especialização nunca é redutora, nunca, a diversidade amplia os nossos conhecimentos, mas por outro lado a especialização torna-nos melhores”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada considera que lhe faz falta mais formação e refere a importância de formação tanto formal como menos formal.	<i>“Acho que me faz falta muita mais formação e acho que nesta área nem é normal já se estar formado. Acho que a formação pode passar por questões mais formais e pode passar por outro tipo de formação menos formal que pode ser viajar para ver espetáculos. Isto é uma forma de irmos construindo mais e melhores competências nesta área da programação”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	A entrevistada entende que a formação não é suficiente, apesar de Portugal formar bom gestores culturais. O problema está no facto de a formação ser demasiado básica. A entrevistada entende, no entanto, que um gestor cultural não deve ficar pelos conhecimentos adquiridos em terreno nacional, e deve internacionalizar-se o mais possível.	<i>“Se um gestor cultural ficar por Portugal fica um gestor cultural básico, porque não temos muito onde desbravar. Nós precisamos de nos expandir e eu acho que expandir é muito importante, temos de ir beber a outros sítios [...]. No pelouro da Cultura tem de estar gente da Cultura, gente que foi formada na Cultura. Se não for assim, não se está a prestar um bom serviço público. Ponto”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	Em relação à formação existente em Portugal o entrevistado considera-a suficiente. Os cursos de especialização devem fornecer ferramentas, mas cada	<i>“Formação nesse sentido acho que cá em Portugal é suficiente, agora há sempre novidades, há sempre novas questões que dependem obviamente dos</i>

	profissional deve fazer o seu caminho.	<i>contextos sociais e económicos [...] Mas eu diria que a capacidade crítica é bastante importante e aí é capaz de ser a maior falha, nomeadamente no campo das políticas culturais”.</i>
--	--	--

9. *Experiência como artista e vocação*

O objetivo foi perceber se o facto de ser artista acrescenta valências para o exercício de gestor cultural e perceber se a vocação é determinante para o desempenho das funções.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
Entrevista 1 GCultural1	A entrevistada acha que tem vocação para o trabalho de programação, embora também se veja a aceitar outros desafios.	<i>“Às vezes também me imagino a fazer outras coisas”.</i>
Entrevista 2 GCultural2	O entrevistado sente-se dividido e não consegue responder claramente, porque no seu imaginário a palavra vocação tem a ver com um chamamento e com um domínio com qual o entrevistado não se identifica. Contudo, admite rever-se em outras áreas, não por desinteresse em relação ao que está a fazer agora ou por cansaço, mas porque sente uma grande sede de aprendizagem e necessidade de testar eventuais novas vocações.	<i>“E eu acho que, embora possa haver uma certa predisposição genética ou assimilação cultural para determinadas áreas, etc., acho que na realidade se uma pessoa se dedicar, trabalhar e estudar muito uma área que tenha interesse, acho que acaba por descobrir a sua vocação, ou seja, que a vocação também tem uma parte nossa [...] Não sei. Não lhe sei responder”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada afirma peremptoriamente que se sente completamente vocacionada para este trabalho. Aliás, foi-lhe recomendado que fizesse o curso de Gestão Artística e Cultural, porque quem sugeriu achou que era um curso que servia precisamente a sua vocação.	<i>“Nunca tinha visto, nunca tinha encontrado, pelo menos na minha área geográfica, um curso que fosse ao encontro deste meu gosto, desta minha vocação, que é mesmo uma vocação [...]. Eu sinto mesmo que tenho vocação para esta profissão”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada acha que ter trabalhado e privado com grupos artísticos num dado momento na sua vida numa perspetiva de programadora a fez entender muito melhor o trabalho do artista. Acha que eventualmente será uma pessoa	<i>“Acho que influenciou ainda mais o facto de ter podido participar por dentro de processos artísticos não liderados por mim em que eu era precisamente, por exemplo, produtora ou assistente de encenação. Fez-me ver</i>

	vocacionada para este trabalho, pois tem um interesse genuíno pela arte e não estratégico.	<i>as coisas de um dentro que era um bocadinho fora [...]. Vi muitos ensaios de muitas apresentações informais e isso acho que sim, que modelou definitivamente a minha forma de trabalhar [...]. E sim, o facto de ter podido participar nos processos desta forma, muito por dentro, fez-me respeitar ainda mais, fez-me conhecer melhor o trabalho dos artistas, por estar mais próximo do que são os seus tempos, os seus avanços e recuos, as suas inúmeras forma de se manifestar, porque é um trabalho sensível”.</i> <i>“Gosto do que faço, tenho um interesse intrínseco pela área, pelos artistas, gosto de pessoas”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	A entrevistada admite que desde pequena sempre gostou de provocar as pessoas através da organização de eventos e por isso sente-se vocacionada para o trabalho de gestora cultural.	<i>“Sempre quis fazer festa, sempre quis mostrar [...]. Se um gestor não tiver vocação, esqueça, vai só olhar para números. E o que é que vai acontecer? Vai praticar um mau trabalho, porque só vai ver números e a gestão cultural não pode olhar só por aí, a gestão cultural tem de ver as pessoas, temos de olhar mais para quem está por trás, para as pessoas e misturar-nos com eles, ver o que é que eles querem, o que é que eles gostam [...]. É das profissões que eu acho que é mesmo por vocação”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	O entrevistado entende que teorizar sobre práticas culturais o ajuda a ser um bom gestor, processo esse vivido de uma forma muito individual.	<i>“Isso ajuda-me a mim, mas fica um bocado na esfera individual, porque o que podes exercer enquanto gestor cultural, podes usar alguns mecanismos de democracia cultural, de projeto de participação, a questão do acesso...”.</i>

10. Associações

O objetivo foi perceber quais são e qual a força das associações.

	<i>Síntese</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1</i> <i>GCultural1</i>	A entrevistada diz desconhecer a existência de sindicatos de gestores culturais, mas existe um associado aos trabalhadores do espectáculo. Acha que uma estrutura assim faz falta, ainda que não tenha de estar apenas vocacionada para gestores culturais, mas sim para toda a área do espectáculo, porque muitas vezes os profissionais estão completamente desprotegidos quando opera fora dos serviços públicos.	<i>“Não tenho ligação a uma estrutura destas [...] de facto faria muita falta uma estrutura que realmente pensasse e defendesse os interesses da comunidade artística, talvez aí sim, pudesse estar integrado também... de alguma forma, nós não nos distanciamos da comunidade artística, muito pelo contrário; não somos artistas, mas trabalhamos com eles e é com eles que pensamos aquilo que fazemos. Nesse sentido, sim, faz falta, faz falta. Não digo que fosse uma coisa altamente especializada na gestão cultural, não vejo essa necessidade tão objetiva”.</i>
<i>Entrevista 2</i> <i>GCultural2</i>	O entrevistado recorda que houve algumas organizações <i>ad hoc</i> criadas ao longo dos tempos e que pela fragilidade não são sustentáveis. Essa fragilidade traduz-se numa não representatividade do setor e, por conseguinte, as pessoas não se sindicalizam, e se não se sindicalizam comprometem os recursos e, por isso, o organismo sindicato acaba por não ser representativo e perde a sua força. Para além disso entende que os sindicatos não devem regulamentar a profissão, mas apoiar. O entrevistado menciona ainda duas associações de gestão cultural, uma delas no Algarve, mas reconhece que estão um pouco estagnadas.	<i>“Acho que o setor cultural em geral, com algumas exceções em subsectores, nomeadamente no setor do cinema, por exemplo, acho que em geral as pessoas que trabalham na área cultural têm uma enorme dificuldade em se juntar para reivindicar os seus direitos e acho que quando o fazem o fazem de forma desadequada [...]. Não há volta a dar. Eu acho que as entidades que têm de ter voz nessa matéria são as que melhor representem os artistas. E neste momento as que melhor representem os artistas, bem ou mal, são de facto os sindicatos, os dois que existem nesta área, e as entidades coletivas de gestão dos seus direitos. Portanto, a Sociedade Portuguesa de Autores e a GDA. E que têm alguma força [...]. E portanto acho que essa falta de recursos faz com que</i>

		<i>haja muito pouco capacidade instalada e muito pouca profissionalização destas funções sindicais. O que é muito mau”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada afirma que não pertence a nenhuma associação, mas refere que há uma associação de gestores culturais em Viana do Castelo. Afirma que ainda não teve necessidade de pensar em recorrer a ajuda legal externa, porque está a exercer a função de gestora cultural há pouco tempo (4 anos).	<i>“Ainda não me inscrevi [na Associação de gestores culturais de Viana], mas eu sinto essa necessidade. Eu sinto essa necessidade de discutir os nossos assuntos, as nossas ideias, ferramentas novas que vão surgindo, dinâmicas novas, enfim, faz falta, faz falta”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada não pertence a nenhuma associação, mas refere que existem redes informais de programadores e parceiros.	<i>“Eu acho muito interessante haver estes espaços de partilha de experiências e conhecimentos. Não sei se tem de formalizar através de associação no sentido até mais decorativista, não sinto tanto essa necessidade, mas sinto que falta mais espaço de partilha e de cooperação. Ela acontece a nível muito informal”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	A entrevistada não pertence a nenhuma associação, situação que lamenta.	<i>“Não pertenço e vou-lhe fazer um reparo muito grande: em Portugal é muito triste a nossa associação de gestores culturais não ter tanta força [...]. Não se vê grande agilização e eu acho que merecíamos mais. E mesmo a nossa posição no mercado como gestor cultural, como nossa profissão. Faz [falta uma associação que regule a profissão], porque a nossa profissão precisa de ser regulamentada, ainda não foi. É uma das lacunas, é por isso que nos dizem “ah, é animador cultural”, porque a nossa profissão ainda não está regulamentada, infelizmente”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	O entrevistado não pertence a nenhuma associação de gestores culturais neste momento. Pensa que a organização de uma associação baseada em critérios sectoriais	<i>“Nós podemos também pensar nas funções em termos abstratos, o gestor, o programador e o produtor, mas o que é de facto útil e pragmático são os</i>

	e não por área é melhor, porque fortalecerá o grupo, ressaltando, obviamente, as especificidades de cada área.	<i>setores culturais. Uma coisa é tu seres um gestor, ou um programador ou um produtor na área das artes do circo ou na área do cinema ou na área do... e aí acho que é preferível haver organizações ou associações dos setores, de redes”.</i>
--	--	--

11. Condições contratuais

O objetivo foi avaliar a satisfação dos entrevistados em relação às condições contratuais (precariedade, autonomia para propor reuniões/ criatividade/ horário de trabalho definido e controlado pelo contrato/ limitação ou incentivo de comportamentos de iniciativas/ planeamento estratégico).

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
Entrevista 1 GCultural1	A entrevistada acha que, de um modo genérico, está satisfeita com as condições de trabalho, embora aponte o não reconhecimento da categoria de programadora dentro da estrutura onde trabalha como principal fonte de descontentamento.	<i>“Genericamente sim [...]. Eu tenho um nível de autonomia relativamente grande, posso gerir o meu tempo de trabalho, a forma como trabalho, o que eu decido fazer [...]. Também para a própria estrutura ainda não existem programadores culturais para a área dos serviços educativos, portanto aquilo que estou a fazer na realidade ainda é uma ficção [...] na realidade dentro da estrutura esta figura não existe formalmente. Portanto, também nós neste momento estamos a obrigar a que a própria empresa se reposicione face a isto [...]. Nesse sentido [reconhecimento da categoria] de facto, por exemplo, ainda temos um trabalho para fazer: toda a gente sabe que existem os programadores culturais, contratam-nos, têm-nos cá, mas...”</i>
Entrevista 2 GCultural2	Globalmente o entrevistado sente-se privilegiado ao longo do seu percurso. No entanto, sublinha que as lideranças de	<i>“Na generalidade da carreira que tive até agora, tenho-me sentido sempre um absoluto privilegiado, por conseguir</i>

	topo podem ter uma carga horária excessiva, o que acaba por atrapalhar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os horários são muito diversificados, porque trabalha no Teatro D. Maria II, mas prevêem flexibilidade e considera que esta flutuação de horários é inerente às funções de topo.	<i>desenvolver uma carreira nesta área, por um lado, numa área que gosto muito de trabalhar, por ter tido algo que eu prezo que é estabilidade laboral [...]. Eu tenho tudo a sorte de, na profissão que tenho desempenhado de gestor cultural, mas maioritariamente por ter desempenhado nas organizações em que desempenhei, não sinto neste momento que eu próprio padeça dessa precariedade. Mas obviamente que não sou ingénuo e sei que uma grande parte do setor cultural em Portugal trabalha em condições de elevadíssima precariedade”.</i>
Entrevista 3 GCultural3	A entrevistada afirma que o vencimento é curto e fica muito aquém daquilo que merece, em relação à formação académica e ao contributo que tem dado na estrutura onde trabalha. Em contrapartida, refere outros aspetos que compensam a variante financeira, porque há valores que representam dinheiro, nomeadamente: ausências justificadas, autonomia, liberdade de expressão, flexibilidade para ajustar as tarefas às melhores condições, por exemplo.	<i>“As minhas condições contratuais são boas. O vencimento é mau, mas as condições contratuais são boas. E isto, no fundo, é o combustível para eu relativizar o coitadinho do vencimento, mas para me agarrar a tudo o que eu tenho de bom, o resto que eu tenho de bom, que é muito. Que é o facto de eu trabalhar naquilo que eu gosto, é poder exercer a minha profissão, nós sabemos que há muitos e muitos profissionais que, por variadíssimas razões, não estão a trabalhar nas áreas para as quais estudaram e fizeram investimento e portanto, no geral, eu estou satisfeita. Obviamente eu também não posso ignorar o dito período de crise, portanto eu sei que a realidade autárquica debate-se com muitas fragilidades financeiras, por muito que os meus chefes me quisessem dar um vencimento melhor eu também sei que eles se debatem com muitas fragilidades económicas. O vencimento acaba por ser um mal menor. E o saldo</i>

		<i>é positivo [...]. Temos que fazer o nosso melhor e não pode ser o curto vencimento que nos vai condicionar o nosso desempenho, não pode. Nem a nossa motivação, não pode. A motivação tem que ser interna, tem de vir de dentro, portanto um dia seremos recompensados”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada não acha o vencimento nem as condições de trabalho adequadas, mas pensa que está dentro da média. Para além disso, usufrui de flexibilidade de horários e do reembolso das despesas de representação (afirma que por vezes essa questão atenua a questão do vencimento). Trabalha por projetos, com vínculo determinado por 4 anos.	<i>“Não acho adequado, mas acho que está dentro da média, ou seja, acho que os programadores são maioritariamente, e não digo todos, mas maioritariamente mal pagos e trabalham em condições precárias e portanto eu estou dentro da média”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	A entrevistada está satisfeita com as condições de trabalho de uma forma geral, exceto com o vencimento, se comparado com o exterior. Sente também que há uma série de confusões entre as designações de gestor cultural, animador cultural e programador.	<i>“Estou satisfeita, porque tenho muita flexibilidade [...]. Claro que se eu for ver a panorâmica de outros países eu sinto-me muito triste, porque a gestão cultural lá fora é tratada muito bem, eles ganham muito bem. Nós aqui não temos esse... porque eles lá têm a profissão regulamentada. A diferença está toda aí [...]. É uma profissão nova, vejamos, é uma profissão nova, porque até aqui quem é que fazia as nossas funções? Era o animador cultural, que só agora olhando para trás vemos que não tem nada a ver [...], até mesmo a confusão que há entre o gestor cultural e o programador cultural ainda existe. Nós, gestores culturais, também temos a obrigação de ser programadores culturais [...]. Um programador obviamente tem a sua especialidade, é só para programar, não faz o trabalho que um gestor cultural faz, mas mesmo assim em Portugal ainda há essa</i>

		dúvida [...]. É mais abrangente o trabalho do gestor cultural”.
Entrevista 6 GCultural6	A condição de <i>freelancer</i> do entrevistado comporta inevitavelmente instabilidade, mas essa intermitência não o abala particularmente, pois resulta de uma escolha própria. Afirma-se mais ou menos satisfeito.	“Eu no meu caso, como trabalho em várias esferas e em várias situações [...], tem que haver alguma adequação a outras situações, nomeadamente, sei lá, eu neste momento tenho uma candidatura na GDArtes, aos projetos pontuais, eu aí vou cumprir o papel do gestor de um projeto e sei que as minhas funções enquanto gestor são condicionadas pelo prazo de implementação do projeto. [...]. Não há condições nem o campo da produção cultural funciona assim, mas repara: nas situações em que existe estabilidade de uma associação cultural, que são estruturas que já existem há muitos anos e que vão tendo financiamento mais ou menos constante, acho que sim, aí tem de haver um contrato sem prazo, só se forem estruturas mais frágeis ou pela sua própria posição e que só quando têm financiamento da DGArtes ou outros aí obviamente não se pode exigir que uma estrutura dessas tenha um contrato... [...]. Eu também tenho-me posicionado mais como <i>freelancer</i> do que gestor cultural constante, gestor cultural temporário. É uma condição que a mim, eu próprio escolho isso, neste momento não quero ter essa função a tempo inteiro [...]. Em geral temos que lutar todos e combater a precariedade”.

12. A gestão cultural como profissão

O objetivo foi verificar a existência de necessidades de mercado que legitimem a atividade de gestor cultural.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1</i> <i>GCultural1</i>	A entrevistada considera que há lugar para esta profissão no futuro.	<i>“Sim, sim, completamente, eu acho que é iminente, isto mais tarde ou mais cedo vai acontecer e eu acredito que mais cedo [...], porque quando nós estamos à frente deste tipo de instituições também definimos as políticas culturais destas instituições e isso também é ser gestor cultural”.</i>
<i>Entrevista 2</i> <i>GCultural2</i>	O entrevistado considera que gestor cultural já é uma profissão.	<i>“Eu acho que já é uma profissão. Podemos é discutir se tem reconhecimento, se não tem, se é alargado ou não esse conhecimento. Eu acho que para as pessoas que trabalham na área cultural a profissão do gestor cultural é cada vez mais reconhecida não só como profissão, mas como enquanto uma necessidade das organizações culturais. Quando eu comecei a trabalhar nas companhias de teatro não havia gestores nas companhias de teatro, era tudo feito pelos artistas, e portanto as coisas não corriam muitas vezes assim muito bem [...]. Na realidade é uma área muito pequena, portanto há uma massa crítica muito pequena ainda de pessoas que se auto-intitulam gestores culturais [...]”.</i>
<i>Entrevista 3</i> <i>GCultural3</i>	A entrevistada acredita que há lugar para esta profissão no futuro.	<i>“Eu acredito que a curto prazo as dinâmicas políticas em torno do que é a cultura, do que é as artes, do que é a formação da cultura e das artes vai sofrer uma transformação e nessa altura a nossa profissão vai ser vista,</i>

		<i>vai ser entendida como, além de útil, necessária. Ou seja, eu acredito que sim, que será uma profissão respeitada, muito requisitada [...]. Nós temos que defender que é uma profissão”.</i>
Entrevista 4 GCultural4	A entrevistada acha que há lugar para os gestores culturais como profissão, embora estejam um pouco mais espartilhados pelo poder político pouco informado, o que cria um quadro perigoso, pois respondendo a esses pressupostos o trabalho do gestor cultural torna-se um trabalho empobrecido e as instituições culturais vistas como um instrumento do poder.	<i>“Acho que sim, mas acho que uma profissão hoje já não é o que era, portanto... suponho que se as coisas continuarem a evoluir no sentido em que estão a evoluir cada vez mais uma profissão implica competências muito diversificadas e até eventualmente a acumulação de relações contratuais com vários organismos, portanto não sei sob o ponto de vista da materialização, mas sim. Se calhar até vai haver cada vez mais lugar, porque as práticas ligadas ao lazer, à diversidade, ao tempo livre, à produção criativa, à produção de formas, à produção de imagem, eu acho que se está a expandir, está a expandir-se em inúmeros campos, portanto eu acho que vai haver imenso lugar para a programação e para os programadores”.</i>
Entrevista 5 GCultural5	A entrevistada acha que a gestão cultural é imprescindível para o incremento social e financeiro do país.	<i>“Eu até lhe vou dar a volta à pergunta: esta profissão é imprescindível se nós quisermos prosperar a nível social e económico, é imprescindível. Até mobiliza a economia, é geradora de economia a cultura. E o problema é que nem toda a gente vê isso. A cultura é geradora de economia, ponto. Nem todas as autarquias vêem isso, mas é verdade. Cultura é geradora de economia e quando eles entenderem isso aí vão dar outro valor ao papel de gestor cultural. Mas claro que, obviamente, o facto de não estarmos</i>

		<i>certificados e de a nossa profissão não estar ainda regulamentada é muito mau e trava-nos muito, porque não era só uma mais-valia, é um direito nosso”.</i>
Entrevista 6 GCultural6	O entrevistado acha que ser gestor cultural já é uma profissão.	<i>“Acho que é uma profissão, agora a designação concretamente, sei lá... É uma coisa que eu não penso muito, mas isso é importante e interessante [...]. As pessoas que têm formação em Gestão Cultural assumem-se mais como produtores porque isso, por exemplo, na esfera do teatro ou das artes performativas em geral, é a situação que é mais necessária, mas que tem funções de gestão e que tem funções de produção. Produção, mas não é executiva [...]. Uma estrutura que tenha 4 ou 5 projetos a decorrer ao mesmo tempo tem de ter produtores executivos para cada um dos projetos, mais ou menos. Mas tem de haver o produtor da estrutura, que é o gestor cultural, e depois os produtores executivos dos projetos”.</i>

ANEXO C

Grelha de análise das entrevistas aos gestores de ciência

1. *Auto-imagem*

O objetivo foi aferir a forma como os entrevistados se vêem a si mesmos, se se assumem como gestores culturais e até que ponto estão confortáveis nesse papel, encarando com naturalidade a designação das suas tarefas.

	<i>Síntese²⁹</i>	<i>Excertos³⁰</i>
<i>Entrevista 1 GCiência1</i>	Quando a entrevistada ingressou nesta função não havia gestores, só secretariados (um campo demasiado aberto). Depois de secretariar durante algum tempo a Unidade de Investigação (UI) sugeriu à Direção ser coordenadora executiva da UI, porque era isso que fazia na prática e porque quis a denominação da tarefa enquadrada de outro modo. Assina e-mails como coordenadora executiva porque faz gestão da unidade (não científica). Essa posição refletir-se-á na próxima alteração dos Estatutos da UI, os quais incorporarão a coordenação executiva e o gabinete executivo. Reforça que na última avaliação pública da UI a proposta de candidatura que foi apresentada foi bem acolhida pela UI e pela FCT e que serviu também para clarificar a existência de um gabinete executivo na UI com gestores de ciência que, por sua vez, tem coordenação executiva e integra a Direção da UI). O gabinete executivo está presente em todas as fases da investigação e apoia diretamente a Direção.	<i>“Eu estive a fazer o secretariado durante algum tempo, o chamado secretariado que era tudo, e depois sugeri então que há uns seis anos ou sete que as minhas tarefas não tinham nada a ver com secretariado e então propus à Direção ser coordenadora executiva da Unidade porque era isso que eu estava a fazer, era coordenar executivamente, fazer a gestão e apoiar a Direção, portanto na altura ainda se discutiu se seria uma espécie de assessoria, eu achei que não, porque não estava só a fazer assessoria à Direção, era muito mais que isso, coordenava as publicações, fazia a gestão financeira, apoiava as candidaturas, apoiava tudo, portanto achava que não estava só a apoiar a Direção e que quis uma denominação da minha tarefa enquadrada de outro modo, então propus ser coordenadora executiva porque achava que era isso que estava a fazer e a Direção aceitou. E a partir daí comecei sempre a assinar os e-mails “sou coordenadora</i>

²⁹ As sínteses das entrevistas apresentadas neste quadro têm como objetivo sumariar a principal mensagem do entrevistado, expondo temáticas e problemáticas.

³⁰ Foram destacadas frases *ipsis verbis*, por forma a sublinhar tomadas de posição e permitir uma melhor gestão e análise da informação, atestando a veracidade e credibilidade do estudo citando diretamente as fontes.

		<i>executiva”.</i>
Entrevista 2 GCiência2	A entrevistada apresenta-se como gestora de ciência encarregada pela gestão financeira da UI. Funciona como afirmação de uma profissão nova. Afirma que os gestores de ciência fazem acompanhamento financeiro aos projectos, assessorias, comunicação, organização das atividades, tarefas que vão para além de um secretariado simples. Esta batalha pela designação serve para criar distância dos secretariados e para ser reconhecido como um trabalho e uma presença. A equipa de gestão de ciência onde está inserida tem uma assinatura de conjunto que sublinha a gestão de ciência realizada pela equipa.	<i>“Eu apresento-me como gestora de ciência fazendo a gestão financeira [...]. Eu considero que gestão de ciência abrange vários campos”.</i>
Entrevista 3 GCiência3	A entrevistada começou em 2012 como assessora da Direção. Depois acrescentava que era coordenadora do <i>staff</i> (dependia dos contatos). Recentemente alterou a assinatura de e-mail para gestora de ciência e manteve assessora de Direção. Sentiu necessidade de o fazer por questões políticas e admite que vai surtindo efeito. Fez um esforço muito grande para abolir o secretariado e educar para a aceitação da designação “equipa de gestão”, a qual tem cerca de 2 anos.	<i>“A minha assinatura de e-mail tem agora então duas designações: a geral, que nós temos igual na nossa equipa, gestão de ciência [...]. Sentimos necessidade por uma questão de política, se está a haver este debate e se está a haver cada vez mais esta sensibilização para o posto de gestão de ciência então nós vamos reforçá-lo e vamos assumi-lo politicamente também [...]. Logo desde o primeiro ano ou segundo já não me recordo, eu também fiz um esforço muito grande para que tudo o que é mensagens oficiais, comunicações com os investigadores, não era secretariado, era equipa de gestão”.</i>
Entrevista 4 GCiência4	O entrevistado admite que não tem claro como apresentar-se, porque com a Direção anterior acordou que viria para a UI na qualidade de gestor de projetos, mas sente-se tudo menos gestor de projeto. Quando trabalha com o exterior apresenta-se como gestor de projeto, mas entre amigos	<i>“Quando estou a trabalhar em nome do Instituto [...] sobretudo com as associações, com museus, quando estamos a ter relações com o exterior apresento-me como gestor de projetos porque é assim que está designado. Entre amigos ou espaço mais social eu</i>

	assume ser gestor de UI ou gestor de ciência. Ainda não se apresenta como gestor de ciência porque ainda não o formalizou junto da atual Direção, mas quer alterar a assinatura de e-mail. Esclarece que um gestor de ciência pode estar a gerir vários projetos, mas o gestor de ciência não se esgota na designação de gestor de projeto.	<i> digo sempre gestor de uma unidade [...] Mas é gestor de ciência, aí sempre como, gestão de ciência já aparece, é uma frase que aparece [...] Eu mando mails como gestor de projeto, tenho um cartão da Unidade a dizer que sou gestor de projeto e depois gerava ali uma conflitualidade e então... [...] Não me sinto nada gestor de projeto, é tudo o que não me sinto mesmo [...] Se me perguntarem eu sinto-me mais como gestor da Unidade de Investigação, de um centro de ciência... ”</i>
Entrevista 5 GCiência5	A entrevistada assina e-mail indicando que desempenha tarefas de atendimento e biblioteca. Sempre teve essa questão: como dirigir-se ao exterior?	<i> “Não consigo ter um nome para aquilo que eu faço, acho que não faço gestão de nada, não sou gestora de nada, mas por outro lado acho que faço parte de uma equipa que trabalha na gestão da unidade de investigação, mas não me considero uma gestora de nada [...]. Quando se fala em gestão a pessoa associa logo a números [...]. O que eu faço não sei dizer o nome [...]. Não me considero secretariado, mas também não me considero uma gestora de ciência [...]. Para mim a gestão de ciência é um lado muito mais de tratar de projetos, ajudar os investigadores com os projetos, com candidaturas, projetos europeus, com partes de financiamento, isso para mim, na minha cabeça, no meu imaginário, são tarefas mais de gestão do que aquelas que eu faço, que é mais o atendimento, o tratar da biblioteca, redes sociais... não é que também não seja, [...] se calhar também daquilo que eu estou rodeada, daquilo que estou habituada a que as pessoas digam, sou isto e sou aquilo... ”.</i>

Entrevista 6 GCiência6	O entrevistado apresenta-se como gestor de ciência. Reconhece que os interlocutores internacionais percebem mais facilmente essa designação do que os interlocutores nacionais. Admite haver um longo caminho a percorrer, mas não há outra forma de o fazer se não apresentar-se sempre como gestor de ciência.	<i>“Apresento-me formalmente como gestor de ciência [...]. Sempre, em qualquer circunstância profissional [...]. Muitas pessoas já me contatam nesse sentido. No contexto do meu centro de investigação toda a gente me apresenta assim quando tem de me envolver em determinados processos ou tem que a partir de determinada fase incluir-me na discussão com parceiros, apresentam-me sempre como gestor de ciência. O nome, se quiser, já foi assumido internamente pelos investigadores, pelo centro, pela escola e até um pouco pela universidade”.</i>
---	--	--

2. Perceção pública

O objetivo foi perceber a forma como colegas, chefias e organizações vêem e legitimam (ou não) os gestores de ciência.

	Sinopse	Excertos
Entrevista 1 GCiência1	A entrevistada diz que a equipa de investigação está progressivamente confortável com a designação e cada vez faz mais questão em dizer que tem uma coordenadora executiva. A Direção tem apresentado externamente a entrevistada como coordenadora executiva e delega. A entrevistada sente-se parte legitimada do organigrama e faz questão de apresentar a sua posição, que nem sempre é aceite, mas que grande parte das vezes faz questão que seja tida em consideração. Os investigadores sentem-se respeitados pertencendo a um instituto com normas aplicadas a todos. Este trabalho é demorado, insistente e persistente, mas sente que está a colher frutos, porque existem cada vez menos e-mails	<i>“Na cabeça da Direção está tudo muito claro, sinto isso [...]. De dentro para fora acho que já há essa vontade, sinto algum orgulho, às vezes as pessoas a dizer “olha, tenho aqui uma coordenadora executiva” demonstra também alguma organização [...]. Cada vez mais investigadores com quem eu tenho vindo a trabalhar fazem questão de dizer isso [...]. Há aqui uma visão de gestão financeira muito apertada, tem que haver um grande rigor, há muito pouco dinheiro para muitas atividades, as coisas têm que ser muito cirurgicamente gastas. Cada vez mais as pessoas percebem que é muito bom trabalhar assim: com rigor, com exigência”.</i>

	desviantes.	
Entrevista 2 GCiência2	A entrevistada assume que há uma minoria que percebeu a vantagem em ter pessoas que percebem o que estão a fazer porque quando têm dúvidas administrativas têm sempre uma pessoa para quando precisam. Diz que a palavra secretariado vem de algum tempo atrás e está muito enraizada.	<i>“[As pessoas] não fazem esta diferença [entre gestão e secretariado] que nós fazemos [...]. Há mais pessoas que dizem: ai não, é a equipa de gestão [risos irónicos]. Porque uma das coisas que fazemos sempre é assinarmos como a equipa de gestão”.</i>
Entrevista 3 GCiência3	A entrevistada admite que os investigadores e a Direção já vêem a equipa como equipa de gestão, porque é uma denominação muito recente e de uma forma geral os investigadores vêem como benéfica a sua presença. Na UI onde trabalha o Diretor queria um envolvimento profissional por parte do gestor contratado, por isso não queria contratar investigadores ou alunos para evitar falta de empenho devido a interesses pessoais, mas almejava uma equipa profissional a quem pudesse exigir mais por forma a criar prestígio para a UI.	<i>“Começou a fazer a diferença, é claro que de vez em quando ainda lhes sai sem querer secretariado ou isso mas acho que é mais por defeito de fala [...]. Gestores de ciência ainda não, equipa de gestão [...]. Mas eu acho que isto é um ir crescendo [...]. Eu acho que é irreversível [...] todo o contexto à nossa volta, todos os financiamentos super competitivos e das próprias instituições financiadoras – que é isso que está a fazer a grande diferença não só nacionais como internacionais – estão a referir-se a este posto, a este cargo, a esta profissionalização, a necessidade de ter gestores e a separar o que é que é investigação e o que é que é gestão”.</i>
Entrevista 4 GCiência4	O entrevistado não consegue ainda detetar mudanças. Refere que há investigadores que perguntam pelas “funcionárias” (desprezo) quando perguntam pelo <i>staff</i> . Maioritariamente o termo usado é secretariado, indefinido. O entrevistado adianta que esse termo é mais indefinido quanto mais incómodo causa ao interlocutor.	<i>“Estamos a reformular todos os documentos, sejam as atas das bolsas, sejam os e-mails que enviamos genéricos a dizer que vamos de férias, o período, a explicar, estamos a mudar toda a nomenclatura, tudo o que estava secretariado até aqui estamos a substituir por equipa de gestão”.</i>
Entrevista 5 GCiência5	Para alguns investigadores a entrevistada é uma faz tudo, outros sabem bem o que faz, outros não. Os colegas tratam-na como igual, mas a Direção de topo da instituição	<i>“Há uns [investigadores] que têm muito em conta aquilo que tu fazes [...] que estão mais dentro do assunto e reconhecem [...] há outros</i>

	não a vê como gestora de ciência. O exterior, por desconhecimento, acaba por desvalorizar o que se faz dentro da UI.	<i>[investigadores] que não têm a mínima noção, mas também dá-me a ideia que são pessoas que não estão tão envolvidas”.</i>
Entrevista 6 GCiência6	O entrevistado confessa que o centro de investigação onde trabalha vê com interesse ter um gestor de ciência. Já na universidade admite haver um certa reticência e inclusive não sabe se a universidade alarga essa designação para todos os centros. O entrevistado encara a universidade como um organismo padronizado.	<i>“Essa [o facto de as universidades serem estruturas muito grandes e não conseguirem absorver alterações como a existência de gestores de ciência] é uma desculpa comum para se explicar um conjunto de... como é que hei-de dizer de uma forma simpática... de entropias, se quiser, que se vão verificando no sistema. Há coisas que são assim há anos e são porque sim e porque ninguém quer mudar ou ninguém pensa muito bem em mudar. O caso da gestão de ciência é um caso claro disso [...]. [O H2020] não tem diferenças substanciais para que antes ninguém falasse no FP7 e muitos investigadores já se podiam ter candidatado e ter iniciado esse percurso. Em relação ao H2020 isso tem a ver com uma coisa simples que é estruturas que as universidades não têm e também não me parece que estejam muito preocupadas em ter”.</i>

3. Tarefas do gestor

O objetivo foi verificar quais as tarefas que os entrevistados associam à figura do gestor, formando um conjunto recorrente com as mais repetidas.

	Sinopse	Excertos
Entrevista 1 GCiência1	Tarefas do gestor de ciência: 1. Gestão financeira de projetos estratégicos e de ID; 2. Acompanhamento de todas as fases: candidatura, submissão, acompanhamento financeiro, fecho do projeto, orçamentação	<i>“Planeamento das atividades é outra área muito importante, elaboração de relatórios científicos ou não científicos, financeiros, para diferentes tipo de objetivos, por exemplo, para a FCT, mas também internos [...]. Às vezes</i>

	em conjunto com a equipa de acordo com as especificações técnicas do equipamento e do projeto, cabimentação, execução, encontro de contas, relatórios financeiros; 3. Desenho do projeto com equipa; 4. Centralização dos dados: gestão, sistematização e uniformização da informação; 5. Uniformização das equipas; 6. Optimização/rentabilização de recursos, bens, serviços e equipamento; 7. Controlo de custos; 8. Seguimento de <i>outputs</i>.	<i>para submissão a candidaturas fora, no âmbito de empresas, consultores, também fazemos um relatório mais especializado, tudo orientado. Também estou responsável pela avaliação interna da Unidade, planos de avaliação interna, no sentido de localizar as lacunas, as falhas, como é que podemos melhorar e otimizar e ajudar os investigadores na sua produção científica”.</i>
Entrevista 2 GCiência2	Tarefas do gestor de ciência: 1. Planeamento; 2. Apoio na estratégia; 3. Apoio na redação das candidaturas para levar projetos o mais longe possível; 4. Apreciação crítica dos trabalhos; 5. Captação e divulgação de financiamento; 6. Angariação de parceiros; 7. Divulgação de parcerias e redes nacionais e internacionais; 8. Organização de colóquios para criar conexões nacionais e europeias; 9. Controlo financeiro; 10. Acompanhamento desapaixonado.	<i>“Para mim é o planeamento, o ajudar na estratégia [...]. Um bom gestor pode auxiliar nas candidaturas em orientar não a escrita do projeto, não é bem a parte científica, mas é o modo como a escrita é feita, o modo como o projeto é sintetizado, os pontos fortes do projeto, ou seja, é uma ajuda a que uma ideia boa seja bem descrita na sua essência e nos seus pontos principais e naquilo que nós sabemos, porque também nós nos demos ao trabalho de frequentar workshops com a FCT e de perceber como é que são avaliados os projetos na Europa”.</i>
Entrevista 3 GCiência3	Tarefas do gestor de ciência: 1. Planeamento; 2. Organização; 3. Execução e apresentação de resultados para si próprio e Direção.	<i>“É preciso sermos muito... anteciparmos sempre, proativos, em vez de estarmos a reagir, antecipar”.</i> <i>“Eu acho que tens de estar a par [...] tens de ter uma visão muito lúcida de tudo [...]”.</i>
Entrevista 4 GCiência4	Tarefas do gestor de ciência: 1. Gestão financeira; 2. Comunicação (embora haja diferença entre gestor e comunicador de ciência); 3. Refletir e coordenar muitos aspetos da	<i>“Para se ser gestor de ciência enquanto profissão tem de ser por aí, ou seja, há tudo o que se pode fazer e depois o que pode distinguir ser gestor de ser uma pessoa que está aqui a dar</i>

	UI em conjunto com a Direção. O entrevistado diz que estas tarefas dependem do tipo de instituição em questão (um gestor dentro de uma empresa é diferente daquele tipo de gestão a que está habituado). Assume que o gestor faz tudo, porque não se separam as tarefas administrativas, que são cumulativas, das tarefas de gestão.	<i>apoio administrativo, é quando a pessoa começa a olhar para a Unidade no seu todo, numa perspectiva de futuro, numa perspectiva contextual, olhar para o seu contexto, com estratégia, definir estratégias, definir planos, ajudar a Direção a pensar, complementar em muitos aspetos [...]. Deve-se coordenar, em muito aspetos deve estar na linha da frente, fazer propostas, deve colocar ao dispor toda a sua competência para uma estratégia definida pela Direção”.</i>
Entrevista 5 G Ciência5	Tarefas do gestor de ciência: 1. Funções financeiras; 2. Gestão de equipa a nível de produção; 3. Produção de relatórios; 4. Produção de avaliações; 5. Análise crítica de projetos; &. Acompanhamento de candidaturas e projetos; 6. Enquadramento de atividades; 7. Trabalho com, para e à parte da Direção.	<i>“Bem, quando falas de gestor a primeira coisa que eu penso é números [...], mas obviamente que uma empresa não vive só de números, também vive de pessoas e tens de saber gerir as pessoas e saber gerir uma equipa”.</i> <i>“Um gestor de ciência consegue ter duas visões [...] Se calhar um investigador esteve num projeto não sei do quê e aquilo deu um resultado XPTO e quer publicar aquilo, mas se calhar o gestor de ciência percebe que se calhar aquilo não vai ter assim tanto impacto e o value for money aqui se calhar não vai ser assim tão bom, não é? O investimento que se vai fazer não vai compensar em publicar aquilo [...]. O gestor de ciência neste aspecto consegue fazer um bom enquadramento”.</i> <i>“O gestor de ciência, sendo um intermediário entre a coordenação e entre a equipa, consegue ter uma sensibilidade e uma visão que se calhar as outras pessoas não conseguem, que</i>

		<i>se calhar a equipa não consegue e a coordenação não consegue. Não porque não tenham essa capacidade, mas porque estão em frentes diferentes, estão preocupadas com coisas diferentes”.</i>
Entrevista 6 GCiência6	Tarefas do gestor de ciência: 1. Assessorar a Direção; 2. Ser um facilitador; 3. Gestão de conflitos (mediação); 4. Ajudar a pensar e desenhar projetos; 5. Pesquisar alternativas de financiamento e desenvolvimento; 6. Planeamento e planificação estratégica; 7. Ajudar a pensar o centro, a equipa, o sistema e estruturas para que o centro possa crescer.	<i>“Neste momento o que vai encontrar e o que vai começar a sentir é uma pressão terrível de um conjunto de pessoas que está no sistema há muito anos a fazerem coisas que não tem nada a ver com gestão de ciência, a procurar legitimar e validar aquilo que fazem. E aquilo que eu temo que possa acontecer é que a gestão de ciência vá englobar um conjunto de tarefas que não têm rigorosamente nada a ver com gestão de ciência e posso explicar e materializar: quando se entende que gestão financeira de um projeto é gestão de ciência, quando se entende que a parte mais administrativa de um projeto é gestão de ciência na minha opinião as pessoas estão absolutamente enganadas por uma coisa muito simples: é que se isso for gestão de ciência então a parte financeira de qualquer área tem gestão de qualquer coisa. E isso não é verdade. Os quadros financeiros que suportam a investigação têm especificidades, absolutamente, mas a parte técnica, financeira, não tem especificidade nenhuma e ciência. É igual a outra área qualquer, há receitas, há despesas, estão regulamentadas, são válidas ou não são válidas, ponto. Não tem nada de científico. O que tem de científico é o que está antes. E é aquilo que permite, enfim, que a gestão de um</i>

		determinado quadro potencie ou não resultados científicos. E portanto o que vai encontrar – e eu acho que a pressão vai ser nesse sentido – é que se considere gestão de ciência ou gestor de ciência tudo e mais alguma coisa que está envolvida na parte que vai desde o investigador até à entidade financiadora, sejam administrativos, secretários, gestores ou não gestores, administradores ou não administradores, vai tudo ser gestor de ciência, independentemente da sua formação, do grau académico, tudo, vai tudo aí nesse molho, qualquer que seja a tarefa que faz. O gestor de ciência não é alguém que executa, é alguém que pensa, e eu acho que essa é a principal diferença. O gestor de ciência aconselha, dá caminhos, mostra caminhos, ajuda a executar, mas não é um executor, é um membro da equipa, se preferir [...]. A maioria das pessoas faz um conjunto de tarefas que são fundamentais, mas que não tem nada a ver com gestão de ciência. São tarefas administrativas, existem em qualquer área e são absolutamente essenciais. O que aconteceu foi: como as universidades estavam absolutamente impedidas de contratar e não tinham recursos para isso a única forma ilegal que encontraram de o fazer foi contratar pessoas através de bolsas de gestão em ciência e tecnologia. Neste momento encontra pessoas contratadas com bolsas de gestão de ciência e tecnologia que não são gestores nem se apresentam como gestores de ciência. Foram contratadas com bolsas de
--	--	---

		gestão em ciência e tecnologia, mas fazem trabalho administrativo, de recepção, até trabalho nos serviços académicos, nos gabinetes de comunicação, tudo. É preciso, enfim, sem caça às bruxas, sem andar atrás de responsáveis, não interessa, foi o que foi, já passou, ou está a passar pelo menos, procurou-se responder a uma determinada dificuldade, mas o que aconteceu, e isso é preciso ser claro, foi: as universidades contrataram recursos transversais que necessitavam através deste expediente [...]. Portanto, não se pode agora pegar nas pessoas todas que foram contratadas desta forma e dizer: vamos ver o que é que esta pessoas fazem e então isto é gestão de ciência [...]. Mas o risco agora ao definir-se um modelo de gestão de ciência é esse: de repente as pessoas que fazem esse trabalho sentirem-se preteridas, sentirem-se ultrapassadas, sentirem-se em risco por não serem incluídas nesta estrutura, ou pelo menos nesta definição, e é por isso que, enfim, deve haver algum cuidado quando vamos lidando com isto. O trabalho administrativo, neste sentido, não é gestão de ciência porque ele é transversal a qualquer área [...]. Alguém que tem que parametrizar um projeto nas universidades, que é pegar num projeto e lançá-lo numa determinada plataforma, alguém que faz os documentos de despesa de um projeto ou que paga as despesas, trata das despesas, ou que trata das receitas, isto é, quando elas entram nas universidades, enfim canalizadas para
--	--	---

		o sítio correto, isto não tem nada de ciência. Zero. Pagar uma despesa de ciência é igual a pagar uma despesa de outra coisa qualquer, ela ou está prevista ou não está prevista [...]. E é aí que essa parte administrativa não entra. E por que é que não entra? Porque a ciência tem uma legislação própria com quadros altamente complexos, mas não é essa parte administrativa que está a ser responsabilizada nem que está a responder por eles. Essa parte executa tal como lhe dizem que é para executar. Executará de uma maneira ou de outra, nem se responsabiliza no fim, nem à cabeça [...]. Ora, isso não tem nada de gestão. A gestão está anterior, é quando um investigador responsável diz não, mas isto é para pagar ou isto é para gastar ou isto está previsto ou isto não está previsto. É o investigador nesse caso a fazer a gestão, que é o que acontece muitas vezes por falta de recursos, o que vem a seguir executa, pura e simplesmente [...]. O gestor de ciência é aquele que consegue olhar para um orçamento de um projeto e para a sua execução e potenciar o projeto que está por trás disso. Por outras palavras: quando se olha para a componente financeira de um projeto como a parte de gestão de ciência esqueceu-se da ciência nesse momento. Ninguém consegue olhar para um orçamento de um projeto, sem perceber a ciência que está por trás daquilo [...]. A única coisa que vai ver [um financeiro] é um quadro financeiro que lhe diz qual é a percentagem de
--	--	--

		execução do projeto, execução financeira. A execução financeira não tem necessariamente que estar ligada com a componente científica, um projeto pode executar 50% e para um gestor financeiro isso está perfeito [...]. A componente financeira é um instrumento que permite executar uma ideia científica. Eu costumo dizer que se a entidade financiadora não nos quiser dar o dinheiro e preferir gerir diretamente nós agradecemos, nós não fazemos questão nenhuma de ter a componente financeira de um projeto [...]. A questão que eu colocava aí é: nesse momento deixou de haver necessidade de gestão de ciência nos centros ou não? Para várias pessoas deixou, porque a componente financeira esgota a maioria das questões que as pessoas colocam. Na minha perspetiva a gestão científica não ficou beliscada nem um momento nessa parte, nem um momento. Só houve uma coisa que ficou aliviada: foi a carga administrativa que ela envolve. Tudo o resto continua nos centros à espera de gestão de ciência que é: a fase de pensar o projeto, de discutir com os investigadores, de pensar as ideias, quem são as equipas, como é que o projeto está articulado, como é que se responde àquela call em específico para se ter uma maior probabilidade de financiamento, como é que se prepara um projeto para, caso seja financiado, ele ser efetivamente executado ou exequível, porque o pior que pode acontecer é ganhar-se um projeto que foi mal desenhado ou mal
--	--	--

		<i>pensado, como é que se vai desenvolver o projeto, como é que pensamos o recrutamento de recursos humanos, às vezes coisas tão pequeninas “quando é que eu quero começar o projeto?” [...]. Eu discuto com o investigador qual é o início do projeto e porquê? Porque eu como gestor de ciência sei dizer assim: olhe, julho é um mês mau para começar porque no fim do projeto a probabilidade de pedir prorrogação é grande e isso significa que vai terminar depois o projeto com mais meio ano em Dezembro. As universidades a partir de Outubro estão com uma dificuldade terrível em fazer despesa e portanto não vai conseguir executar se tiver essa necessidade [...]. Este tipo de coisas é gestão de ciência, um administrativo nunca vai fazer isto, nunca vai discutir isto com investigador. Ou o contrário: tenho um orçamento pensado de uma determinada maneira. Entretanto consegui que o equipamento fosse oferecido [...]. Naquele momento libertou uma verba grande no projeto. Essa verba consegue, quase sempre, rapidamente ser alocada a um conjunto de outras necessidades que o projeto tem. Essa articulação, essa reflexão constante num projeto é gestão de ciência e não tem nada de administrativo [...]. Um gestor de ciência é mais do que um gestor de projeto [...]. Há um determinado plano e o gestor de projeto monitoriza a execução desse plano, isso é um gestor de projeto, vai monitorizando, consegue, enfim, com um conjunto de ferramentas de formação que tem</i>
--	--	--

		<i>rapidamente perceber se há desvios, se não há, onde é que estão as dificuldades, isso é um gestor de projeto, está absolutamente limitado àquele contexto de um projeto que está desenhado e contrata alguém para o gerir [...]”.</i> <i>“Em nenhum momento um gestor de ciência é um Diretor de um centro [...]. Um gestor de ciência quando visto na perspectiva de um Diretor de um centro deve ser um assessor. É um assessor, é alguém que, estando exclusivamente dedicado a pensar o centro, a sua estrutura, a sua evolução, consegue preparar um conjunto de dossiers, de reflexões, que ajuda à tomada de decisão do Diretor, mas quem decide é o Diretor para o bem e para o mal [...]. Há um trabalho conjunto de reflexão que permite que as coisas vão evoluindo. Portanto, se muda o Diretor quando há eleições, o gestor do centro não fica, enfim, de maneira nenhuma, diminuído na sua capacidade de ação [...]. Quando um Diretor de um centro tem que desenhar um plano para o centro para os próximos anos, esse plano não nasce do nada, do zero, tem um histórico. Eu não vou dizer ao Diretor o que é que ele tem que fazer, isso é o papel dele, mas ele precisa, se assim quiser fazer um bom trabalho, de pessoas que o possam assessorar, que o possam informar, que lhe possam até preparar dossiers no sentido em que ele entender melhor, informação sobre isto ou sobre aquilo ou... Esse trabalho de reflexão, de estratégia. mais uma vez, é</i>
--	--	---

		<i>um trabalho de gestor de ciência”.</i> <i>“Alguém que ajude a pensar é fundamental [...]. E isso é que é o papel de um gestor de ciência: como é que nós vamos garantir que o projeto vai executar tal como estava previsto, rentabilizar o investimento, fazer boas opções e preparar, continuar a evoluir para que em 2018 o centro, enfim, mereça novamente uma avaliação positiva e mais se perceba a evolução [...]. Esta ideia de ir crescendo e de validar positivamente o crescimento é o papel do gestor de ciência”.</i>
--	--	---

4. Tarefas quotidianas como tarefas de gestão

O objetivo foi comparar as tarefas características de um gestor com as desempenhadas pelos entrevistados, a fim de estabelecer uma correlação.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1</i> <i>GCiência1</i>	Tarefas desempenhadas: 1. Acompanhamento estratégico; 2. Planeamento das atividades; 3. Propostas de formação interna (módulo de inglês académico destinado à submissão de <i>papers</i>); 4. Elaboração de grelha de autoavaliação negociada com investigadores e Direção para apoio à decisão. Trata-se de um documento imparcial de apoio à decisão, de deteção de falhas e criação de medidas, incentivos e reforços financeiros para ajudar a produção dos investigadores; 5. Monitorização da equipa; 6. Gestão financeira; 7. Produção de visão global dos projetos da UI.	<i>“Assumi-a, puxei-a para mim [monitorização], para mim é prioritária, porque é com base nesses dados que exploro e que apresento e que discuto com a equipa toda”.</i>
<i>Entrevista 2</i>	Tarefas desempenhadas:	<i>“E há uma outra coisa que nós vamos</i>

GCiência2	1. Acompanhamento executivo e apoio aos projetos/investigadores na redação das candidaturas e orçamentos em função dos objetivos; 2. Divulgação das oportunidades de forma direcionada; 3. Captação de financiamento; 4. Controlo financeiro; 5. Proposta de soluções para encaixe de despesas; 6. Planeamento da execução financeira a médio/longo prazo; 7. Estudo dos projetos; 8. Tratamento de missões; 9. Atualização dos dados.	<i>vendo, porque também nós criamos essa necessidade [acompanhamento dos projetos], porque é uma mais-valia para o centro que é nós vermos que agora as pessoas contactam-nos [...]. Eles [os investigadores] percebem que lhes traz vantagens”.</i>
Entrevista 3 GCiência3	Tarefas desempenhadas: 1. Planeamento; 2. Organização; 3. Execução e apresentação de resultados para si própria e Direção; 4. Receção dos investigadores; 5. Coordenação da equipa/staff; 6. Gestão de conflitos. A gestão de tempo é muito importante para a entrevistada. Admite ser difícil planear e antecipar, devido ao aparecimento constante de demasiadas tarefas administrativas que exigem resolução imediata.	<i>“Tens tanta coisa diária administrativa ou aqueles problemas que têm de ser resolvidos no momento que te impedem de te dedicares completamente a essas tarefas [planeamento], mas eu também acho que é assim”.</i> <i>“Por ser a assessora da Direção, tenho muitas vezes que garantir que a mensagem da Direção é transmitida de forma diplomática ao investigador [...]. E depois dentro do próprio staff, é uma equipa que funciona muito bem, mas como é óbvio são pessoas e todas as pessoas têm sempre as suas tricas e é minha responsabilidade gerir isso [...]. Eu entendi muito este posto que me deram, de coordenar a equipa, como uma tarefa muito importante, precisamente por isso: precisamente porque é político, isto é, foi tão difícil, ainda é tão difícil tu argumentares a necessidade de uma equipa de gestão que então esta equipa tem de ser exemplar [...]. Qualquer gestor quer</i>

		<i>gerir a equipa”.</i>
Entrevista 4 G Ciência4	Tarefas desempenhadas: 1. Contatos de parcerias com exterior; 2. Pensar a candidatura atual; 3. Preparação da avaliação; 4. Produção de documentação para UI (criação de manuais); 5. Análise de produtividade atual e transata; 6. Apoio a candidaturas (concursos competitivos nacionais e internacionais/ empresas/ mecenato); 7. Propor temas para candidaturas e atividades para a sociedade; 8. Seleção de investigadores para liderar atividades e de parceiros para candidaturas; 9. Contratação de bolseiros; 10. Acompanhamento da legislação produzido sobre o RUN; 11. Leitura e apoio às propostas de doutorandos e pós-doutorandos; 12. Receção e acolhimento aos investigadores.	<i>“Acompanho os investigadores que neste momento o que acontece é que me enviam as propostas para eu ler, desde os candidatos a doutoramento e a pós-doc [...]. Tenho oportunidade de começar a comparar e perceber o que é um texto que está bem escrito, que tem as coisas essenciais, de um texto que de facto não está bem escrito, uma proposta que está confusa [...]. Essa é a tarefa [...]. Esse é um papel em que somos privilegiados, porque esse é o nosso papel, somos nós que fazemos isso na Unidade”.</i> <i>“Eu enquanto investigador tive montes, diria que 70% das minhas candidaturas, eu não recebi uma única resposta, nem a acusar a receção dos e-mails, o que para mim deixou, eu nunca pensei que fosse isso possível, e acho que isso está a mudar, as estruturas de gestão estão a trazer isso”.</i>
Entrevista 5 G Ciência5	Tarefas desempenhadas: 1. Verificação de mails (expediente); 2. Divulgação e comunicação de ciência (newsletter e redes sociais); 3. Criação de modelo de comunicação de ciência para alcançar mais públicos; 4. Gestão financeira de eventos; 5. Catalogação da biblioteca.	<i>“Eu acho que fazeres comunicação de ciência é descodificares aquilo que tu tens e fazeres chegar a toda a gente, seja comunidade científica seja comunidade não científica, seja um projeto, um colóquio, um evento, uma publicação, o que quer que seja [...]”.</i>
Entrevista 6 G Ciência6	Tarefas desempenhadas: 1. Apoio desenvolvimental aos investigadores, percebendo as capacidades, potencialidades e maturidade de cada um; 2. Coordenação do centro como um todo;	<i>“Não pode ser o papel de quem gere universidades nem de quem faz gestão de ciência [apostar apenas num pequeno grupo de investigadores fortes que são capazes de concorrer a financiamentos competitivos], que é um</i>

	3. Articulação entre Direção e investigadores e entre o centro e diferentes serviços da faculdade; 4. Gestão interna de recursos humanos (bolseiros); 5. Acompanhamento científico aos projetos; 6. Validação de relatórios científicos para aconselhamento; 7. Relação com entidades financiadoras; 8. Aferição do impacto da produtividade; 9. Análise dos rankings de posicionamento da UI.	<i>papel muito mais desenvolvimental, quer dizer assim: eu tenho no meu centro 40 investigadores. É óbvio que eu sei que há investigadores em cada centro que consegue uma produção muito acima da média do próprio centro. Se pensar isto à escala nacional há um conjunto de investigadores à escala nacional que justifica uma percentagem brutal da produção científica comparativamente à média dos investigadores. A minha questão é: eu, enquanto gestor de ciência, não posso pensar assim. Tenho de continuar a apoiar esses investigadores, mas tenho que olhar para todos e para o centro numa perspetiva mais desenvolvimental [...]. Há um conjunto de investigadores que vão estar no sistema ainda alguns anos. Ou eu os descarto completamente e então mais vale não perder tempo e recursos com eles ou então eu tenho que encontrar forma de os ajudar a desenvolver, a crescer. E ajudar estes investigadores a crescer muitas vezes não é começar com o H2020 ou falar-lhes sequer no H2020, é perder tempo isso. É falar-lhes num projecto Bial, por exemplo, que é de 50.000€, é uma coisa simples, pequenina, mas que já pode ser um esforço de submissão numa primeira fase, é eventualmente pensar num projeto FCT [...] é ir fazendo um caminho, um percurso de desenvolvimento dos investigadores e do centro, é pensar que essa linha se vai desenvolver em 10 ou 15 anos, que para isso precisa de uma determinada fase de crescimento, isso é o que eu</i>
--	---	---

		<i>acho que não há e é isso é o que eu acho que é gestão de ciência”.</i>
--	--	---

5. Desempenho de tarefas quotidianas correspondentes às de um gestor

O objetivo foi averiguar a forma como os entrevistados assumem ou não a sua condição de gestores.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1 G Ciênci a1</i>	A entrevistada considera que grande parte das tarefas que faz são tarefas de um gestor. Antes assegurava todas as tarefas (lançamento dos pedidos de pagamento no portal, atendimento aos investigadores, expediente), mas neste momento reafetaou um conjunto de tarefas de gestão a si e o novo recurso contratado tem tarefas administrativas/atendimento. Neste momento a UI tem duas bolseiras com distribuição de tarefas diferentes: tarefas de planeamento, optimização, calendarização e gestão e tarefas operacionais por um lado e por outro de logística/expediente. As palavras secretariado e administração foram banidas.	<i>“Com um recurso a tempo inteiro reafetei um conjunto de tarefas e portanto estou só com as tarefas de gestão e de acompanhamento das atividades e planeamento, portanto organização, planeamento, acompanhamento, planificação”.</i>
<i>Entrevista 2 G Ciênci a2</i>	A entrevistada diz que algumas tarefas que faz são tarefas de um gestor, mas depende. Há tarefas que faz que gostava de não fazer (tarefas administrativas), porque roubam muito tempo, não pedem pensamento ou criatividade e impedem de fazer aquele que é o verdadeiro trabalho: acompanhamento dos projetos, financiamento, atualização de dados, comunicação. Há parte do trabalho que corresponde a tarefas de gestor e outro não.	<i>“Há umas tarefas que eu faço que eu gostava de não fazer: as tarefas mais administrativas eu gostava de não as fazer [...]. É um trabalho que me impede de fazer aquilo que eu considero que é o meu verdadeiro trabalho de acompanhamento dos projectos, dos financiamentos, da actualização dos dados, da divulgação”.</i> <i>“O gestor na minha opinião está aqui para valorizar o trabalho científico, neste caso, para valorizar o trabalho de um centro, um centro tem uma Direção,</i>

		<i>tem uma orientação, tem um lema, tem uma visão e para mim o gestor deve estando a par e acompanhando essa visão, trabalhar para a tornar, até para a melhorar”.</i>
Entrevista 3 GCiência3	A entrevistada considera que as tarefas que desempenha são claramente tarefas de um gestor.	<i>“Sim, claramente, sem dúvidas”.</i>
Entrevista 4 GCiência4	A entrevistada considera que as tarefas que desempenha são largamente tarefas de um gestor.	<i>“A questão aqui mesmo é a instabilidade da identidade, já falamos nisso, não é? E por isso eu acho que estou a caminhar no que acho que é a área de um gestor, na área de atuação, sendo que se me pedirem “mas define exatamente” tenho dificuldade”.</i>
Entrevista 5 GCiência5	A entrevistada não considera que as tarefas que desempenha sejam tarefas de um gestor.	<i>“Eu acho que não, mas também não sei o que é que eu sou”.</i>
Entrevista 6 GCiência6	A entrevistada considera que as tarefas que desempenha são tarefas de um gestor.	Sim.

6. Percursos e contratação

O objetivo foi averiguar a existência de concursos para gestores de ciência e conhecer o percurso dos entrevistados.

	Sinopse	Excertos
Entrevista 1 GCiência1	Antes de trabalhar na UI onde está atualmente a entrevistada era informática. Depois fez voluntariado como secretária de eventos, sem formação de secretariado. Ajudou a crescer a UI onde trabalha, a qual funcionava apenas numa sala, sem grandes condições.	<i>“Estive em prestação de serviços, depois evolui para contrato, depois o contrato acabou e houve um recuo e fui obrigada a aceitar esta bolsa”.</i>
Entrevista 2 GCiência2	A entrevistada entrou por concurso para um lugar de secretariado. Começou com recibos verdes e depois passou a contrato de cinco anos. Depois houve um <i>boom</i> na investigação no	<i>“Houve ali [aquando do crescimento dos secretariados], de alguma maneira, um início de uma profissionalização”.</i>

	local de trabalho onde exercia funções que permitiu o crescimento dos secretariados e a sua transformação. No final do contrato passou para a bolsa.	
Entrevista 3 G Ciência3	A entrevistada foi convidada a trabalhar na Unidade de Investigação a recibos verdes. Surgiu a oportunidade de trabalho através de um convite.	<i>“O estágio que tinha ia terminar e não estava conseguir encontrar nada [...]. Mas desde então [...] fui acumulando vários trabalhos, várias coisas, entre os quais trabalhei também em gestão de projetos, mas de projetos de eventos culturais, ajudei equipas a preparar candidaturas, candidaturas públicas com financiamentos municipais, implementação desses eventos...”</i>
Entrevista 4 G Ciência4	O entrevistado foi convidado para as tarefas de gestor de projeto através dos <i>work packages</i> promovidos pela UI onde trabalha, responsável pela pasta do <i>fundrising</i>.	<i>“Enquanto investigador eu já estava responsável pelo work package que tinha por nome fundrising e por isso já estava a pensar e a propor e a atuar no campo do fundrising”</i>.
Entrevista 5 G Ciência5	A entrevistada recebeu um convite para catalogar a biblioteca da Unidade de Investigação sem remuneração. Depois passou para recibos verdes e depois para bolsa de gestão de ciência.	<i>“Foi um processo muito evolutivo”</i>.
Entrevista 6 G Ciência6	O entrevistado considera importante ter tido uma bolsa de gestão após entregar a tese de doutoramento (ainda com grau de Mestre). Percebeu cedo que queria ser gestor de ciência e por isso candidatou-se ao lugar de bolsa de gestão aberta pelo atual local de trabalho.	<i>“Comecei com as coisas mais simples de processar despesas, perceber como é que funcionam as plataformas, ver as coisinhas mais básicas, perceber o que é um centro, como a maioria dos centros, eu quase que garanto sem nunca ter tido gestão, são caóticos, nunca ninguém sabe onde é que as coisas estão, como é que evoluíram, projetos que terminaram, os investigadores que saíram, projetos que ficaram com partes financeiras por concluir, anos e anos de, enfim, de entulho. Tive tempo para aprender, para maturar, mas também tive uma coisa, que foi liberdade para poder</i>

		<i>pensar, propor e vontade para o fazer. Quando entrei garanto-lhe que a pessoa que estava no meu lugar e todas as pessoas anteriores eram administrativos. Eu poderia ter-me simplesmente limitado a isso. [...] Quando terminei o doutoramento passei, digamos, para uma espécie de gestor de projeto sénior. [Na candidatura de 2014] foi a fase em que eu cresci mais, em todos os sentidos”.</i>
--	--	---

7. Formação, experiência e competências

O objetivo foi perceber a importância da formação académica para o desempenho das funções de gestor de ciência, qual o grau de influência da experiência e quais as competências associadas a este tipo de gestão.

	<i>Síntese</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1</i> <i>GCiência1</i>	A entrevistada tem formação em História de Arte. Sem formação em gestão de projetos ou gestão de ciência. O exercício das tarefas atualmente decorre da experiência profissional adquirida no anterior emprego. Competências do gestor de ciência: - promover uma boa relação interpessoal; - saber com que regularidade comunicar resultados, informações internas, como dirigir-se aos outros, para envolver a equipa; - ser capaz de fazer ou atualizar um bom relatório financeiro e de o comunicar devidamente à Direção; - ser capaz de aceitar comportamentos menos profissionais (resolução e amenização de conflitos frequentes); - dominar discursos transversais, posturas de trabalho, culturas e metodologias de	<i>“Era gestora de projetos informáticos, ou seja, a maneira de fazer projetos é a mesma [...], as metas são as mesmas, a metodologia de trabalho é a mesma, as ferramentas às vezes são as mesmas”.</i>

	trabalho diferentes - ser compreensivo e tolerante; - ter um bom plano de comunicação para diferentes recetores (colegas, <i>stakeholders</i>, investigadores ou a própria Direção). A propósito das competências comunicacionais a entrevistada não se considera particularmente vocacionada para comunicação, apesar de a referir. No entanto, admite ter vindo a desenvolver essa capacidade reconhecendo a sua importância no momento de influenciar decisões e comunicar situações negativas.	
Entrevista 2 G Ciência2	A entrevistada tem formação em Musicologia. Apesar de não ter formação específica em gestão de ciência, fez <i>workshops</i> na FCT e outras formações paralelas para adquirir informação complementar. Considera crucial a experiência e a curiosidade para o bom desempenho das funções. Competências do gestor de ciência: - saber comunicar com e para equipa; - ser ativo, procurar soluções, ser curioso e atualizar-se; - ter capacidade de adaptação às novas circunstâncias (poder de encaixe); - ser <i>multitasking</i>; - ter uma rápida resposta (pensamento e raciocínio rápidos); - ser firme e diplomático para dialogar e convencer; - ser capaz de gerir conflitos; - ter poder de afirmação; - ser autónomo e ter iniciativa para procurar legislação.	<i>“No fundo isto acompanha a profissionalização da investigação. Contribui e acompanha e quanto mais nós queremos que a investigação se torne profissional e que deixe de ser feita com bolsas e que passe a ser feita com contratos, que sejam carreiras de trabalho, e nós [gestores de ciência] estamos nesse acompanhamento também. Eu acho execrável, acho que é algo a mudar muito rapidamente este estatuto que nós temos de bolseiros de gestão de ciência e tecnologia porque isto não é nada. Nós não somos bolseiros de coisa nenhuma. Nós somos profissionais de algo, de uma profissão [...] Nós estamos a dar as condições para que esse projeto de investigação se realize da melhor maneira possível, com as melhores condições possíveis [...]. A mim parece-me muito importante a luta e a profissionalização desta gestão de ciência, porque há gestores de ciência, há trabalho de gestão de ciência, há muitos trabalhos que são contratualizados como bolseiros de gestão de ciência que não são de gestão, são</i>

		outra coisa qualquer, mas como não há maneira de contratar as pessoas de outra maneira pumba lá vai mais uma bolsa de gestão. E o que é que isso faz? De alguma maneira tira-nos, àquelas pessoas que são gestores de ciência, tira-nos uma validação de trabalho, uma credibilidade de trabalho e no fundo tira-nos aquilo que alguns já têm, experiência de trabalho, tira-nos a função, estás a perceber? Por isso é que há tantas dúvidas e as pessoas não sabem o que é um gestor de ciência [...]. Nós funcionamos nas nossas funções específicas para otimizar essa Direção e as orientações dessa Direção [...]. O que me parece errado é cortar àquelas que vêm de uma carreira de gestão de ciência, que têm experiência, que têm vontade, que têm conhecimentos, e cortar porque são mestres e não têm doutoramento. São pessoas que apostaram na profissionalização e não na investigação”.
Entrevista 3 GCiência3	A entrevistada tem formação em História. Tem experiência no terreno ao nível da gestão de financiamentos municipais e oriundos do CCB. Possui o curso “Gestão e Produção das Artes do Espetáculo” como formação complementar. Competências do gestor de ciência: - ter capacidade crítica; - ter capacidade de visão; - possuir iniciativa e autonomia; - antecipar situações; - provocar a necessidade de decisões; - ser imparcial.	“Quando comecei a trabalhar percebi que as experiências que eu tinha me traziam muito e também o que eu estava a fazer lá em Paris também foi uma gestão de um projeto, era também a realização de um DVD pedagógico [...]. Também era minha responsabilidade gerir timings, solicitar informações, calendários, cronogramas, equipas... [...]. A experiência profissional que eu fui tendo levou-me sempre para esta área mais prática [...]. Foi onde me fui agarrar para me sentir mais confiante”.
Entrevista 4 GCiência4	O entrevistado possui um doutoramento em História. Admite que a gestão de ciência decorre mais da experiência.	“Isto tem muito a ver com a versatilidade, nós neste momento estamos com um problema acrescido que eu não sei

	Competências do gestor de ciência: - ser autónomo; - ter conhecimentos jurídicos; - dominar ferramentas específicas; - ter capacidades de planeamento; - ter capacidades de comunicação; - ser sensato; - sedimentar uma boa relação interpessoal (apesar de entender que o gestor não tem de ser uma pessoa de pessoas, a dimensão das equipas obriga a uma interação cuidada com as pessoas).	<i>necessariamente se um dia vai ser resolvido, depende, ou pelos menos tão cedo, é muito difícil nós especializar-nos, porque nós podemos especializar-nos numa área mas vamos ter de fazer muitas [...]. Nós podemos até fazer uma formação específica para ser um gestor que tem competências muito aprofundadas ao nível das questões do open access, mas evidentemente quando for trabalhar para uma Unidade vou ter de fazer mil outras coisas, por isso aquela competência ajuda aquela Unidade a pensar sobre aquele tema, mas não se esgota aí, por isso diria que há muito que tem a ver com bom senso, há muitas questões que até ao nível da gestão já se sabe que é assim”.</i>
Entrevista 5 GCiência5	A entrevistada tem formação em Antropologia. Sem formação específica em gestão de ciência. Competências do gestor de ciência: - ser <i>multitasking</i>; - ser autónomo para fazer pesquisa; - saber comunicar, falar, estar com pessoas, saber ouvir, ser transparente, saber lidar com egos; - ter capacidades de organização; - saber trabalhar em equipa; - saber fazer boa avaliação financeira; - saber trabalhar com comissões científicas difíceis; - conhecer bem a Unidade, o historial, as avaliações anteriores; - estar ao corrente das atividades da equipa.	<i>“Tens de saber comunicar, estar com as pessoas, falar, tens de saber ouvir tudo o que têm para te dizer [...]. Tens de estar em várias frentes, portanto atualmente tens de ter esse papel multitasking”.</i>
Entrevista 6 GCiência6	O entrevistado tem um doutoramento em Psicologia. Afirma que os conhecimentos para a boa execução das suas tarefas decorre exclusivamente da experiência,	<i>“Essa é talvez a questão mais difícil de explicar... eu acho que deve ser um motivador. Mais do que um líder deve ser um motivador”.</i>

	mas não acha que deva ser esse o modelo, apesar de as boas práticas poderem validar esses modelos. Competências do gestor de ciência: - deve ser motivador e fonte de estabilidade e segurança para investigadores em momentos difíceis (combate às instabilidades do sistema); - ajudar a ter percepção de liderança; - ser conhecedor e consciente da hierarquia/estrutura na qual se move; - ser extremamente autónomo e responsável (o que distingue o administrativo do gestor de ciência). - ser pessoa com responsabilidades.	<i>“Para mim é um medidor de competência ou de desempenho, se quiser, quando percebo que os meus investigadores, ou que os investigadores do meu centro, ficam tranquilos quando pensam candidatar-se a um projeto porque sentem que têm um gestor que os ajuda [...]. E portanto nesse sentido eu vejo mais o gestor de ciência como um motivador e como uma base de suporte e menos como um líder”.</i>
--	--	--

8. Formação existente

O objetivo foi verificar como é percecionada a formação existente em Portugal a nível quantitativo e qualitativo.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1 GCiência1</i>	A entrevistada sente que a área da gestão de ciência carece de uma formação em gestão no geral e não em ciência em particular. A entrevistada encara com satisfação os cursos de formação em gestão, porque os centros de investigação vivem em competitividade e sobrevivem de candidaturas a projetos nacionais e internacionais. A formação especializada deveria incidir na submissão e gestão de projetos nacionais (consórcios) pelo que o domínio das ferramentas de financiamento é fulcral.	<i>“Eu às vezes revejo-me nos cursos de gestão [...], podíamos ter uma formação base de gestão e depois uma formação especializada em gestão de projetos desejavelmente europeus”.</i>
<i>Entrevista 2 GCiência2</i>	A entrevistada acha que formação de 2º ciclo ou de pós-graduação é útil e sente necessidade de prosseguir estudos de	<i>“Eu sinto necessidade disso, eu gostava muito de fazer uma pós-graduação que me trouxesse mais valias para este trabalho</i>

	forma mais flexível. A entrevistada pensa que o saber desta atividade é feito muito pela experiência e aponta o Mestrado do ISEG em gestão de ciência e tecnologias como redutor, porque gestão apenas em ciência é demasiado fechado. Pensa que o gestor de ciência deve ter uma certificação mais ampla e a gestão de ciência ser uma ramificação.	<i>que estou a fazer como profissional”.</i>
Entrevista 3 GCiência3	A entrevistada não considera suficiente a formação existente. A formação que vai havendo é de gestão de candidaturas e, apesar de importante, é apenas uma parte. Gestão de UI não há, mas é diferente e é muito importante, porque significa gerir a uma escala global. Pensa que isso seria o passo seguinte.	<i>“Isso [formação especializada] vai-te levar à profissionalização e as pessoas vão perceber que podem ganhar ainda mais com isto [...]. Esta franja que é a franja que está a profissionalizar está a ser desvalorizada [...]. É que eu acho que isto é um bocadinho falacioso. Por que é que uma pessoa que fez um doutoramento sobre, sei lá, a vida e obra de não sei quem, em que medida é que isso o vai capacitar mais [para tarefas de gestão] do que alguém que tem um currículo de outra forma?”.</i>
Entrevista 4 GCiência4	O entrevistado afirma que faz falta mais formação académica na área de gestão de ciência e ressalta que esta deve ser bem feita.	<i>“Eu acho que há muitas coisas sobre essa matéria para dizer, mas em linhas gerais eu acho que sim, deve haver formação, nesta fase acho muito difícil, de acordo com aquilo que conheço da realidade académica mas também da própria experiência de gestão que existe e do tempo e da maturidade da experiência de gestão que existe nas nossas unidades acho que dificilmente essa formação possa ser dada ao nível académico [...]. Acho que deveria ser com corpos docentes de pessoas que estão a trabalhar nas unidades com essa função [...]. Um doutoramento específico acho que não há ainda suficiente pensamento e não traria [vantagens]. Mais vale partir de uma área que já tenha ferramentas bem</i>

		<i>estabelecidas e que depois alguém faz um esforço, mesmo ficando sempre aquém, do que criar uma área artificial e essa é a minha preocupação quando se fala de formação, porque eu temo que a formação vai ser feita com as pessoas que já estão nos quadros e as pessoas que estão nos quadros não estão capacitadas [...]. Por isso é que eu acho que quanto mais o profissional de ciência ganhar espaço, forçar o seu espaço, mais vai obrigar todas as outras área do ecossistema, usando agora a palavra da moda, a definirem-se e a serem mais exigentes, vão ter de dar resposta”.</i>
Entrevista 5 GCiência5	A entrevistada considera a formação fundamental para adquirir sensibilidade em certos assuntos. A formação em gestão de ciência apresenta valor, mas a experiência dentro do centro de investigação (conhecer a equipa, os procedimentos, a dinâmica interna da instituição) é que se revela realmente importante. Ter formação complementar seria útil.	<i>“É difícil haver formação para comunicadores de ciência, porque essa atividade não é reconhecida”.</i>
Entrevista 6 GCiência6	O entrevistado acha que se pode aprender a fazer gestão de ciência, apesar de não existir formação formal em gestão de ciência porque a Fundação para a Ciência e Tecnologia não reconhece essa figura. Admite que um gestor de ciência não deve ser um tecnocrata, mas propor medidas facilitadoras para a equipa.	<i>“Não acho que não se possa aprender a fazer alguma gestão de ciência, embora eu ache que isto é mais uma pós-graduação do que propriamente uma formação de base, não acho que isso seja uma formação de base nem me faz sentido enquanto tal”.</i> <i>“Se o gestor de ciência for emprego científico faz todo o sentido que seja doutorado e faz todo o sentido que tenha uma grande formação em ciência [...]. Acho que a colocação da tónica no emprego científico faz com que se resolva a questão do trabalho administrativo ou a</i>

		<i>parte administrativa, o que é administrativo não é emprego científico”.</i>
--	--	--

9. Experiência como investigador e vocação

O objetivo foi perceber se o facto de ser investigador acrescenta valências para o exercício de gestor de ciência e perceber se a vocação é determinante para o desempenho das funções.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1 GCiência1</i>	A entrevistada não é investigadora, nem quer ser. Acrescenta que consegue corresponder a todas necessidades dos investigadores sem ser investigadora, exatamente por considerar ter uma função técnica. Em relação à vocação, afirma que cada vez gosta mais deste trabalho, pois é nas dificuldades e desafios que a entrevistada se revê. Gosta de meio competitivo para ver oportunidades, por isso é um desafio trabalhar nas unidades de investigação, também por causa da ausência de rotina.	<i>“Não preciso ser investigadora para estar lá, muito pelo contrario, até acho que ganho em não o ser [...]. Tenho uma visão de fora, imparcial”.</i>
<i>Entrevista 2 GCiência2</i>	Quando questionada acerca da vocação a entrevistada confessa que, apesar de gostar de desafios, há alguns anos atrás não se via a desempenhar estas funções. Sentiu que 2009 foi um ano estimulante para se desenvolver, sentiu-se motivada e viu um espaço onde podia ser autónoma e construir uma profissão.	<i>“Está mais que tempo de haver uma perceção de que chegou a hora de uma profissionalização, chegou a hora de uma contratação”.</i>
<i>Entrevista 3 GCiência3</i>	A entrevistada considera que não ajuda ser investigadora, porque entende que estando fora do centro o envolvimento é apenas o de gerir. Sente-se vocacionada para trabalho de gestão e coordenação. Nunca sonhou trabalhar em gestão, mas foi descobrindo a vocação ao mesmo tempo que desempenhava as tarefas. Gosta de	<i>“Tem de ser uma pessoa com conhecimento na área da investigação, com sensibilidade, com percurso, etc., mas pessoalmente eu não acha que deva ser uma pessoa que também esteja a fazer investigação naquele centro, porque isso não te permite ter a imparcialidade e a postura de estares fora”.</i>

	ausência de rotina e de desafios.	<i>“Sinto-me vocacionada para trabalho de gestão, de coordenação, de organização. Se me sinto particularmente vocacionada para trabalhar numa Faculdade... já é outra coisa, já não sei”.</i>
Entrevista 4 G Ciência4	O entrevistado admite haver aspetos em que ajudou ser investigador. Exemplifica dizendo que estava, na qualidade de investigador, num centro de investigação muito reconhecido, mas sem estrutura de apoio. Faltava sentido de pertença. Hoje essa dificuldade que teve ajuda-o a saber fazer a receção aos investigadores e <i>marketing</i> . A experiência de investigador criou outras noções de boas práticas e trouxe um modelo que implementou na Unidade de investigação onde trabalha atualmente.	<i>“Nós somos muitas vezes a única cara de muitos investigadores que podem lidar uma ou outra vez com a Direção, porque pedem uma reunião, mas quando vêm fisicamente é aqui e é connosco e eu senti isso enquanto investigador durante muito tempo, sobretudo quando estava a iniciar o processo de entrada no meio da investigação e tudo o mais que eu nem sequer percebia o que é que era [numa outra Unidade de Investigação], eu nem sequer percebia o que se fazia, o que é que era, porque não tinha caras, não tinha sítios para ir, não tinha entidade onde recorrer, falava-se tudo por e-mail, [...] não tinha um contato, não havia um espaço, não havia uma entidade, não havia um conjunto de coisas que me permitissem criar vínculos, coisas que eu acho que são determinantes”.</i>
Entrevista 5 G Ciência5	A entrevistada acha que se sente vocacionada para este trabalho. Gosta da dinâmica e desafio que isso representa e gosta muito do que faz. Ser investigador talvez não seja assim tão importante, mas lidar de perto com os investigadores ajuda a criar maior tolerância para fazer este trabalho.	<i>“Acho que sou curiosa nesse aspecto e gosto muito de mexer e fazer coisinhas [...]. Acho que sou curiosa e interesso-me”.</i>
Entrevista 6 G Ciência6	O entrevistado não se assume como investigador, embora admita que conhecer as técnicas de investigação por causa do	<i>“Tem influência a esse nível e tem influência a outro nível que é: se está a discutir com um conjunto de</i>

	doutoramento que fez influencia a gestão de ciência a vários níveis: afeta a credibilidade, a confiança e a segurança. Sente-se vocacionado para este trabalho, pois resulta de uma escolha do próprio.	<i>investigadores doutorados garanto-lhe que é tratado como um par se for efetivamente um doutorado e percebemos porquê. Como é que alguém há-de estar a discutir ideias científicas com uma equipa de investigação altamente especializada e formada se a pessoa não o é? Porque aí rapidamente a pessoa será, enfim, visto como um gestor de projeto ou um administrativo”.</i> <i>“Gosto imenso do que faço e foi uma escolha deliberada. Quando terminei o doutoramento fiz esta opção de uma forma clara, não vim para aqui à falta de melhor e nesse sentido, se calhar exactamente por isso senti liberdade e vontade de trabalhar este lugar de uma determinada maneira [...]. Sinto-me altamente vocacionado se quiser a expressão, acho que descobri a forma que eu tenho de contribuir para o sistema científico do país e para a produção de ciência [...]. Um gestor de ciência é parte da discussão científica”.</i>
--	---	--

10. Associações

O objetivo foi perceber quais são e qual a força das associações.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1 GCIência1</i>	A entrevistada não pertence a nenhuma associação de gestores de ciência, mas pensa em inscrever-se na ARMA (associação internacional). Refere uma associação para gestores muito antiga sem pouca iniciativa, outra para bolseiros e o Finca-pé. Acha importante haver uma associação	<i>“É minha intenção inscrever-me quanto antes [na ARMA]”.</i>

	que regulamente esta atividade.	
Entrevista 2 GCiência2	A entrevistada assume que não há sindicato de gestores de ciência e que o Finca-Pé é interessante, porque permite partilhar experiências e informação, mas não é uma associação suficientemente forte porque não está presente, apesar do seu bom contributo divulgador e informativo. Acha necessário estar presente nas reuniões de cariz mais informativo promovidas pela FCT.	<i>“Eu acho que os sindicatos do ensino superior deveriam estar preparados para dar resposta às nossas necessidades e não estão. Passa-lhes completamente ao lado, pelo menos por enquanto”.</i>
Entrevista 3 GCiência3	A entrevistada não pertence a nenhuma associação, embora já tenha pertencido ao Finca-Pé. Considera mais rentável haver um grupo pequeno que comece por reuniões mais intimistas para se evoluir para algo maior no futuro. Acha que ainda não existem grupos com maturidade para se pensar em associações.	<i>“Eu acho que sim [que faria falta uma associação], mas eu acho que ainda não será o timing [...], mas mais do que um sindicato... um sindicato pressupõe... mas eu acho que sim, que se devia institucionalizar, mas se calhar da forma como o Finca-Pé faz, começar a reunir, perceber quem é este grupo [...]. Primeiro temos que nos conhecer e isso faz-se por reuniões informais, associações ou grupos”.</i>
Entrevista 4 GCiência4	O entrevistado acha que faz falta uma associação para trocar ideias. Não pertence a nenhuma.	<i>“Uma associação no seu sentido mais nobre que é um espaço que reúna a informação [...]. Um espaço de diálogo, de circulação de informação, de análise do que se faz, de recolha de boas práticas, isso sem dúvida, eu para mim não acho que haja profissionalização sem que haja estruturas que permitam... e de apoio jurídico, seria excelente”.</i>
Entrevista 5 GCiência5	A entrevistada não pertence a nenhuma associação, mas acha que faz falta.	<i>“Era bom ter, não diria um sindicato, mas de facto ter um grupo ou uma associação a quem pudesse recorrer se tivesse problemas”.</i>
Entrevista 6 GCiência6	O entrevistado não sente particular interesse em pertencer a associações, nem vê grande vantagem nessa forma de	<i>“Eu sou avesso a essas coisas [...], eu não acho que o corporativismo ou as coisas agregadas dessa forma</i>

	corporativismo.	<i>resolvam, sinceramente, resolvam grande coisa [...]. Facilmente evoluem para questões profissionais e muito miúdas e não para o sistema, eu acho que numa fase inicial o grupo ajuda a criar a perceção da necessidade, mas que a partir daí as coisas têm de funcionar por elas [...]. Há anos que existe uma associação de bolseiros, duas até, e tenho fortes reticências sobre a utilidade que elas tiveram e acho que em muitos momentos até foram contraproducentes para os próprios bolseiros”.</i>
--	-----------------	---

11. Condições contratuais

O objetivo foi avaliar a satisfação dos entrevistados em relação às condições contratuais (precariedade, autonomia para propor reuniões/ criatividade/ horário de trabalho definido e controlado pelo contrato/ limitação ou incentivo de comportamentos de iniciativas/ planeamento estratégico).

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1</i> <i>G Ciência1</i>	A entrevistada considera que as condições contratuais não são adequadas. Tem autonomia para propor reuniões, flexibilidade de horários, liberdade para gerir tempo, mas está insatisfeita com a questão financeira. A maior queixa relaciona-se com o facto de ter uma bolsa, uma relação contratual falsa, não ter progressão na carreira, segurança social ou reforma.	<i>“Ter uma bolsa de formação para nos formarmos naquilo que nós já somos, nós somos responsáveis, isto é um posto de trabalho que nós ocupamos, portanto nós não estamos em formação nem nunca estivemos. Portanto, isto tem de ser rapidamente resolvido. Nós não estamos em formação”.</i>
<i>Entrevista 2</i> <i>G Ciência2</i>	A entrevistada destaca a experiência e a autonomia como aspetos positivos da relação contratual. Sublinha o lado negativo do contrato, que é parte essencial para a afirmação e legitimação da profissionalização. Defende que deve ser permitido fazer contratos de gestão de	<i>“[as bolsas] É um subterfúgio. É um recibo verde encapuçado. E com um desrespeito. Eu sinto-me, eu quando passei a bolsa senti-me ... Como é que hei-de dizer? Uma das coisas que lutei pela minha vida foi sempre de me sustentar, de ser independente</i>

	ciência. Diz ainda que o salário é inferior em correlação com as horas de trabalho que faz e a responsabilidade subjacente às tarefas.	<i>economicamente, sempre trabalhei desde muito cedo e sempre lutei pela minha independência económica. E entrei no mercado de trabalho. Portanto eu sempre me recusei às bolsas porque, como já trabalhava, como já tinha entrado no mercado de trabalho, achava que estava a retirar-me do mercado de trabalho [...]. Continuo a achar isso. Ser bolseiro é estar fora do mercado de trabalho, porque uma bolsa no que estou a fazer, uma bolsa para mim, é um valor que te é atribuído para uma formação tua. Não estou a fazer uma formação. Eu estou a fazer um trabalho profissional para o qual muitas vezes procuro formação, mas a formação que eu vou procurar não é-me dada no meu trabalho, é dada fora do meu trabalho e é dada pela minha experiência no trabalho. A bolsa não me está a pagar formação. A bolsa está-me a pagar um trabalho profissional que eu estou a fazer [...]. Eu olho a bolsa como uma coisa desadequada, que me retira poder negocial junto de um banco, que me retira o meu direito ao subsídio de desemprego, que me retira os direitos iguais às pessoas que estão no mercado de trabalho e que trabalham como eu”.</i>
Entrevista 3 GCiência3	A entrevistada está satisfeita quanto às condições na sua generalidade. Em relação ao vencimento, e tendo em conta o contexto e a comparação com outros centros, acha que não está em posição de reclamar. Não é o ideal, mas acha que tem boas condições.	<i>“Aí acho que não tenho motivos de queixa [...]. Tanto nós, entre nós, staff, como a Direção, têm sido muito disponíveis para criar as melhores condições possíveis e compensar, portanto eu sinto que temos muita autonomia. Somos muito chamados para prestar resultados ou a dar satisfações, pronto, há um controlo</i>

		<i>muito forte, mas temos autonomia. E eu acho que isso é bom, e acho que tenho uma equipa satisfeita, claro que, pronto, ninguém está 100%, mas acho que a insatisfação, da leitura que eu faço, a insatisfação que pode ser mais notória em todos nós é por excesso de trabalho, pela carga de trabalho, não pelas condições”.</i> <i>“Eu acho que no mundo ideal, pela responsabilidade que temos, pelos dinheiros que movimentamos, pelo dinheiro que damos a ganhar à instituição e aos investigadores, no mundo ideal seríamos mais bem pagos. Porque lá está: um posto de gestor ou de CEO, de coordenador executivo, não é? Esses postos são muito bem pagos, precisamente, porque tens uma responsabilidade enorme”.</i>
Entrevista 4 G Ciência4	O entrevistado confessa estar satisfeito por ter liberdade para ser criativo, ter flexibilidade de horário, sentir-se apoiado, estimulado e incentivado. A nível da remuneração, caso a sua situação não seja mais compensatória no ano vindouro, terá de sair da Unidade de investigação.	<i>“Relativamente às expectativas, a verdade é esta: eu concluí o doutoramento e uma das expectativas que tinha era ir ganhar de acordo com a tabela da FCT. Quando vim para cá foi-me atribuído um valor, é 1100 euros [...]: primeiro, que aceitei e cumprirei com imenso gosto, com a maior dedicação, e motivação para fazer aquilo que foi combinado, já faço mais mas faço mais porque eu próprio fiz propostas [...], mas essas coisas eu faço com imenso gosto, porque estou a ter imenso prazer e estou a adorar e como tu dizes estamos a explorar territórios novos e a tentar introduzir novidade na forma de gerir e eu tenho batido nesta tecla que é nós de aproveitar este processo de análise interna para</i>

		<i>melhorar não é só a produção científica, não é só a nossa internacionalização, é os nossos sistemas de gestão aqui. Nós temos que aproveitar, nós temos que saber gerir melhor a Unidade [...], com capacidade de realização, com capacidade de acompanhamento, com tudo”.</i> <i>“Se nós queremos pessoas qualificadas, não é só dizer que queremos pessoas qualificadas que depois fazem uma perninha aqui, uma perninha ali na parte administrativa, temos de lhes pagar [...]. Porque as pessoas de gestão hoje ainda não estão a olhar dessa maneira, mas amanhã estão a olhar para os colegas de gestão, não estão a olhar para os colegas de investigação”.</i>
Entrevista 5 G Ciência5	A entrevistada não acha as condições adequadas, sobretudo ao nível do contrato e vencimento. As restantes condições são as adequadas e beneficiam a forma de executar o trabalho. Sente que está mais autónoma aos poucos e gosta de trabalhar em equipa. A flexibilidade para com os funcionários acaba por a motivar.	<i>“Obviamente que todos nós gostávamos de ter um contrato de trabalho [...]. Acho que todos têm direito a ter um contrato de trabalho, com os direitos como todos os outros têm [...]. Se a minha bolsa terminar ou se o centro ficar sem financiamento eu vou para o olho da rua com uma mão à frente e outra atrás, portanto não tenho direitos nenhuns, não tenho regalias nenhuma, depois de tantos anos que trabalhei, tantos anos que dei à casa, portanto acho que não é justo”.</i>
Entrevista 6 G Ciência6	O entrevistado sente-se absolutamente realizado com as condições contratuais de que usufrui, com nota de insatisfação para o tipo de contrato de que usufrui, porque a bolsa não faz sentido nenhum.	<i>“Para lhe ser sincero, eu nem me lembro que tenho uma bolsa, a sério, não me lembro, só me lembro que tenho uma bolsa... Há uma questão que eu penso todos os dias: só me lembro que eu tenho uma bolsa quando perspetivo</i>

		<i>a coisa a longo prazo e percebo que eu sou um trabalhador efetivo no país com um conjunto de responsabilidades pesadas, algumas elevadas, e não contribuí num cêntimo para os impostos, não tenho descontos, não tenho nada, zero [...]. Se eu acho que é justo o que eu recebo líquido no contexto nacional acho”.</i>
--	--	--

12. A gestão de ciência como profissão

O objetivo foi verificar a existência de necessidades de mercado que legitimem a atividade de gestor cultural.

	<i>Sinopse</i>	<i>Excertos</i>
<i>Entrevista 1</i> <i>GCiência1</i>	A entrevistada defende que tem que ser encarada assim, porque já é uma profissão e tem de ser rapidamente legitimada. Caso contrário, as pessoas que ganharam experiência nos últimos anos podem levá-la para outros mercados de trabalho. Se for encarada como profissão tudo fica claro e os centros podem exigir mais a essas pessoas.	<i>“Tem que ser encarado, é uma profissão já e tem que ser rapidamente [...] porque senão corremos o risco de as pessoas que foram ganhando experiência nos últimos anos agora com esta experiência podem pegar nela e levá-la para outras empresas. O mercado de trabalho pode perfeitamente absorver, e vai absorver, e vai valorizar, gestores de ciência”.</i>
<i>Entrevista 2</i> <i>GCiência2</i>	A entrevistada não sabe se vamos chegar a esse estágio, mas estamos no momento certo para lutar por isso. Argumenta que o entrave poderá ser político e que nada muda enquanto a Fundação para a Ciência e Tecnologia não permitir contratos para esta área. Estar condicionado aos financiamentos traz instabilidade e desconsideração em relação a esta profissão, eventualmente até por ignorância. O pagamento de vencimentos dos gestores de ciência tem de ser visto como uma mais-valia porque vai gerar e ajudar a captar mais financiamento.	<i>“Eu estou a lutar para isso, não sei se vamos lá chegar, mas acho que estamos numa altura, num momento, em que temos de fazer força para isso”.</i>

Entrevista 3 GCiência3	A entrevistada acredita que há possibilidades de ser encarada como profissão e adianta que o problema existe porque é uma atividade dentro da academia.	<i>“Sim, sem dúvida. Aliás, essa atividade existe, o problema é existir dentro da academia, porque a academia nunca esteve habituada a ter isso de fora [...]. Sim. Eu acho que só ainda não existe precisamente porque a academia, a universidade, demorou muito tempo a perceber que precisava disso, mas é inevitável, isso eu tenho certeza absoluta. [...]. Isso tem de acontecer. Lá está: só ainda não aconteceu antes por uma questão cultural, histórica, nossa, é só por isso, porque não há volta a dar, não há volta a dar, e acho que todas as pessoas estão a perceber que é o que tem de ser [...]. Na minha ótica é um processo de mudança de mentalidades”.</i>
Entrevista 4 GCiência4	O entrevistado acredita que há possibilidades de ser encarada como profissão. Acha que o processo, apesar de todas as ameaças, é irreversível. Uma potencial ameaça pode ser o estímulo aos investigadores doutorados. Os não doutorados que estão a fazer gestão de ciência não estão contemplados e acomodados na novas diretrizes do emprego científico.	<i>“Eu espero que venha a ser uma profissão tipo gestor de empresa, que é uma profissão que se expressa dentro de cada estrutura em que as pessoas estão [...]. A profissionalização pode querer dizer que nós temos todos uma identidade muito definida, mas depois andamos aí como profissionais liberais a saltitar [...]. Preocupa-me mais as condições sendo que associadas a essas condições necessariamente virá uma nomenclatura e o que nós chamamos uma profissionalização, mas só o lado da profissionalização ou debater e forçar o lado da profissionalização a nível institucional, ao nível do Estado, tudo o mais, pode significar que o fazemos de acordo com muitos modelos que estão aí [...]. Acho que é uma luta igual a todas as outras [...]. Sobretudo que tenham condições claras, que os seus contratos, se são a prazo, que</i>

		sejam claros [...]. Eu acho que contrato sem dúvida, e depois se o contrato é para sempre, se o contrato é a termo... mas se for um contrato a termo certo que seja bem claro os termos em que as coisas funcionam, as renovações, que haja expectativas fundamentadas para as pessoas que estão a trabalhar. Interessa-me mais esse lado, não é? [...]. O grande problema muitas vezes de nós termos um Estado que tem mais iniciativa do que a própria sociedade e as profissões e a forma, é que depois se gera todo o telhado quando ainda não há estrutura, quando ainda não há espalhada e disseminada uma valorização e depois de repente há uma legitimação estatal, uma legitimação legislativa, regulamentar, mas que no meio as pessoas ainda não entendem aquilo tudo e depois gera-se um conflito entre as expectativas dos profissionais e a recetividade das administrações, dos diretores, dos coordenadores, das unidades”.
Entrevista 5 GCiência5	A entrevistada espera que haja condições para esta atividade se tornar uma profissão.	“Eu espero que sim, a FCT reconhece isso, reconhece gestores de ciência e não reconhece secretariado”.
Entrevista 6 GCiência6	O entrevistado responde claramente que acredita nas condições para que ser gestor de ciência seja uma profissão.	“Não tenho dúvidas que o futuro vai passar por aqui, acho que a gestão de ciência, se o país quer continuar a evoluir e a desenvolver-se, é um caminho a seguir. A profissionalização desta área com o reconhecimento da importância desta área é fundamental. E vai ser ainda mais fundamental, apesar de ser mais difícil, a partir de 2020 quando nós não tivermos nenhum quadro comunitário de apoio directo ao país. Vai ser mais difícil porque a

		<i>maioria de nós vai para a rua simplesmente porque não há financiamentos nacionais [...]. O desafio vai estar aí: no momento em que mais vão ser precisos gestores de ciência que ajudem a pensar o momento difícil e ajudem a pensar perspectivas de financiamento vão existir menos gestores porque não vai haver dinheiro para eles”.</i>
--	--	---

ANEXO D

Análise dos editais de bolsas para gestores de ciência: requisitos de admissão

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS (NUM TOTAL DE 111 EDITAIS)	
1. Formação académica ³¹ Intervalo: 14-18 valores	Licenciatura	63	
	Pós-graduação	5	
	Mestrado	52	
	Doutoramento	17	
2. Experiência comprovada Anos exigidos: entre 2 e 6	Procedimentos de Contratação Pública e regras de execução financeira de fundos nacionais e/os comunitários	3	
	Procedimentos de validação e submissão de despesas de fundos nacionais e/os comunitários	1	
	Participação em projetos de investigação	11	
	Gestão de publicações científicas	3	
	Gestão de Unidade de Investigação	4	
	Gestão financeira	5	
	Gestão e coordenação de projetos (acompanhamento executivo e financeiro, calendários, recursos humanos	Internacionais	23
		Nacionais	23

³¹ Áreas disciplinares pedidas: direito, ciências da terra e da atmosfera, história, estudos europeus, ciência política, relações internacionais, engenharia de controlo e automação, gestão, economia, administração de empresas, comunicação de ciência, informática, química, farmácia, serviço social, antropologia, matemática, estatística, gestão da informação, ciências sociais, assessoria, administração pública, tradução, ciências da computação, engenharia elétrica, gestão de tecnologia, ciências humanas, ciências da comunicação, recursos humanos, psicologia, educação, saúde pública, sociologia, física, bioquímica, ciência dos materiais, ciências da documentação e informação, biologia, artes, património, secretariado, biologia molecular, genética, jornalismo, relações públicas, ciências da saúde, ciências do desporto, biologia do desporto, biologia marinha, multimédia, arqueologia, geologia, estatística, ciência política, planeamento regional, oceanografia física, geofísica, medicina legal, ciências forenses, engenharia biológica, contabilidade

Áreas específicas pedidas: gestão de projetos de ID em contexto de instituições de investigação, investigação, gestão de ciência e tecnologia, gestão pública.

	e orçamentos)		
	Construção, submissão e acompanhamento de candidaturas a financiamento	9	
	Produção de relatórios dos projetos financiados	4	
	Trabalho na Administração Pública, em especial em instituições de ensino superior	6	
	Atendimento a públicos específicos, nomeadamente universitário	1	
	Comunicação com empresas, unidades de I&D e outros organismos de apoio à ciência	1	
	Programas de financiamento específicos	5	
	Gestão de bases de dados	5	
	Preparação e acompanhamento de auditorias de projectos	1	
	Programas de financiamento e actividades em gestão de ciência	5	
	Construção e manutenção de websites	5	
	Tarefas de secretariado/administrativas de suporte a actividades de investigação	8	
	Comunicação de ciência e tecnologia e na organização de actividades de promoção da cultura científica para o público escolar e para o público em geral	29	
	Gestão bibliográfica e apoio logístico de UI (indexação e catalogação)	4	
	Organização de eventos	Internacionais	13

	(reuniões, conferências, seminários)	Nacionais	9
3. Disponibilidade e flexibilidade	Imediata	7	
	Deslocações dentro do país	4	
	Deslocações fora do país	3	
	Trabalhar fora do horário laboral	4	
4. Publicações em revistas científicas		5	
5. Conhecimentos específicos	Sistema Científico, Tecnológico e de Inovação Nacional, programas de inovação e investigação	4	
	Processos de candidatura e obtenção de financiamento, nacional e internacional, em concursos competitivos	1	
	Contratos de prestação de serviços	1	
	Conhecimento de indicadores e de métricas	3	
	SCOPUS, Degóis e RCAAP	1	
	Acesso aberto, direitos de autor e direitos conexos e políticas de <i>copyright</i>	1	
	Redação e revisão de textos para divulgação de ciência e cultura	1	
	Office	31	
	Português	20	
	Inglês	74	
	Castelhano	9	
	Francês	5	
Competências	Organização	25	
	Integração em equipas de trabalho	24	
	Comunicação	16	
	Relacionamento interpessoal	13	
	Autonomia	13	

	Planeamento	8
	Análise de informação/sentido crítico/tomada de decisão	8
	Iniciativa	8
	Responsabilidade	8
	Proatividade	7
	Responsabilidade	6
	Trabalho em ambiente multidisciplinar	6
	Orientação para resultados	5
	Cumprimento de <i>deadlines</i>	5
	Elevada motivação para dinamizar a investigação	5
	Dinamismo	4
	Gestão de tempo e prioridades	3
	Prática de relações públicas	3
	Pontualidade	2
	Assiduidade	2
	Resolução de problemas	2
	<i>Multitasking e multiskilling</i>	2
	Empatia	2
	Diplomacia	2
	Coordenação	2
	Interesse na investigação	2
	Liderança	2
	Criatividade/inação	2
	Confidencialidade	1

ANEXO E

Análise dos editais de bolsas para gestores de ciência: plano de trabalhos

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS		NÚMERO DE OCORRÊNCIAS (NUM TOTAL DE 111 EDITAIS)
1. Gestão de projetos de investigação nacionais e internacionais, de programas de ciência e financiamentos nacionais e internacionais	- Organização, validação e submissão de despesas de projetos financiados - Acompanhamento dos procedimentos de contabilidade/ reembolsos - Organização de documentação - Gestão de recursos humanos - Missões - Pedidos de pagamento	Gestão financeira	33
		Gestão executiva	39
2. Gestão administrativa/ secretariado/ expediente	- Atendimento telefónico - Gestão de correio eletrónico e correspondência - Circulação e assinatura de documentos - Gestão de arquivo físico e digital - Aquisições de bens, de serviços, de equipamento e de material		15
3. Apoio à gestão do centro de investigação			5
4. Apoio à organização de eventos científicos e académicos nacionais e internacionais como colóquios, congressos, conferências, <i>workshops</i> , atividades culturais e reuniões			30

de trabalho		
5. Comunicação de ciência	Desenvolvimento de estratégias de comunicação nacionais e internacionais de transferência de conhecimento e das atividades dos centros de investigação, dos investigadores, das equipas de investigação e dos projetos através de portais e plataformas de ciência	21
	Atualização e manutenção de meios de comunicação de ciência (<i>website, mailing list, newsletter, redes sociais</i>)	13
	Construção e implementação de uma estratégia de comunicação e imagem	2
	Organização, acompanhamento, controlo, registo e tratamento da informação relativa a públicos participantes em atividades de promoção da cultura científica	1
6. Elaboração, submissão e acompanhamento técnico de propostas de candidaturas de projetos de investigação a concursos para financiamentos nacionais e internacionais		25
7. Assessoria aos investigadores responsáveis por projetos	Acompanhamento das atividades dos projetos	5
	Execução administrativa e financeira, assegurando o cumprimento das regras dos programas financiadores e regulamentos próprios	11
	Planeamento e conceção de estratégias de divulgação de atividades e resultados em iniciativas internas e externas	5

	Preparação de planos e elaboração de projetos científicos	7
8. Coordenação da informação sobre a execução financeira e produção científica dos projetos		3
9. Acompanhamento e aconselhamento a projetos de investigação	Participação em reuniões	6
	Implementação das atividades	4
	Controlo da gestão e dos recursos por grupo de investigação /por rubrica / por <i>milestone</i>	4
10. Relatórios	Elaboração de relatórios científicos	14
	Elaboração de relatórios financeiros	14
	Elaboração de relatórios de acompanhamento executivo científico e financeiro	8
	Compilação de relatórios	2
	Validação de relatórios	1
11. Recolha, tratamento, atualização, análise e manutenção de bases de dados científicos e estatísticos e de indicadores de produção científica da equipa de investigação		15
12. Gestão de espólios bibliográficos		5
13. Promoção da participação em consórcios e redes nacionais e internacionais de I&D		3
14. Publicações	Articulação com políticas de acesso aberto	1
	Desenvolvimento de publicações electrónicas	1
	Consultoria editorial em plataformas de indexação nacionais e internacionais	2

	Tradução, revisão linguística e revisão de provas	3
	Internacionalização das publicações	2
	Monitorização das publicações	1
	Desenvolvimento e divulgação de políticas e atividades editoriais	2
15. Contactos com públicos diferenciados nacionais e internacionais	Entidades financiadoras	2
	<i>Stakeholders</i>	2
	Prestadores de serviços, fornecedores e empresas	
	Parceiros	2
	Instituições de investigação, ensino e cultura	2
16. Elaboração de Acordos de Confidencialidade, Memorandos de Entendimento, Protocolos		3
17. Pesquisa, selecção e difusão de programas de cooperação, call for papers, programas de financiamento de ID nacionais e internacionais relevantes		9
18. Planeamento	Estratégico	6
	Financeiro	2
19. Conceção, desenvolvimento e implementação de avaliações dos projetos e atividades		1
20. Análise crítica das fontes de informação estatísticas e administrativas disponíveis para a produção de novos indicadores estatísticos		1
21. Desenvolvimento e implementação de um processo sistemático de procura e divulgação das		3

fontes de financiamento		
22. Aconselhamento e pareceres	Validação de candidaturas	4
	Enquadramento e adequação das atividades às <i>calls</i>	
	Esclarecimento de dúvidas	
	Avaliação de programas e possibilidades de financiamento	
23. Organização e tramitação de procedimentos concretos de contratação pública		3

ANEXO F

Mais Ciência, Menos Burocracia



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
Gabinete da Secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MAIS CIÊNCIA MENOS BUROCRACIA | REUNIÃO COM GESTORES DE CIÊNCIA Universidade de Aveiro | 09 maio 2016

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) consciente da extensão e complexidade que atualmente representam as tarefas administrativas que recaem diretamente sobre as diversas instituições e os investigadores, bem como a necessidade e o interesse em melhorar essa situação, integra no seu programa o compromisso de lançar e implementar um plano de racionalização, desburocratização e simplificação administrativa para a comunidade científica, valorizando a função e a responsabilidade científica, social e cultural do investigador.

O programa, designado **Mais Ciência, Menos Burocracia**, pretende contribuir para que sejam criadas as condições de simplificação e desburocratização em termos estruturais, organizacionais e de funcionamento das unidades de investigação e outras estruturas de produção, gestão, curadoria e disseminação do conhecimento, contribuindo para o cumprimento da sua missão central: fazer Ciência.

É nesse contexto que temos mantido um trabalho conjunto com as Universidades e os Institutos Politécnicos, através dos representantes do CRUP, do CCISP e da APESP, a DGES, a DGEEC, a FCT, a A3ES e outras instituições que compõem o sistema científico e tecnológico ou que com este se relacionem diretamente, como a ADC, e que convidamos as unidades de investigação, os investigadores e os estudantes a identificar contextos em que seria oportuno intervir no sentido da racionalização, desburocratização e simplificação administrativa.

No plano da concretização do programa **Mais Ciência, Menos Burocracia**, bem como para o desenvolvimento das diversas atividades que ocupam a atividade das instituições de ensino superior, ciência e tecnologia entendemos ser essencial o papel desempenhado pelos **gestores de ciência**, considerando do maior interesse promover um quadro de profissionalização crescente dessas funções.

Programa do encontro

14:00 Recepção dos participantes

14:30 Boas vindas, Manuel Assunção, Reitor da Universidade de Aveiro

Mais Ciência Menos Burocracia. Racionalizar e Profissionalizar

Maria Fernanda Rollo, Secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
António Cunha, Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
Nuno Mangas, Vice-Presidente do Conselho Coordenador dos Institutos Politécnicos
Paulo Ferrão, Presidente da Fundação para a Ciência e a Tecnologia

Mais Ciência Menos Burocracia. Modernizar e Desburocratizar

João Queiroz, Diretor-Geral da Direção Geral do Ensino Superior
Isabel Ribeiro, Vogal da Fundação para a Ciência e a Tecnologia

16:00 Pausa

16:20 Debate

Gabinete da Secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Palácio das Laranjeiras, Estrada das Laranjeiras, 205 1649-018 Lisboa, PORTUGAL
TEL + 351 21 723 10 00 EMAIL gabinete.sectes@mctes.gov.pt www.portugal.gov.pt

CV

Informação pessoal



Apelido(s) / Nome(s) próprio(s) Gonçalves, Anabela Almeida
Morada(s) Rua Venda do Valador, 19A, Bloco 4, 1ºC, 2665-190 Malveira, Portugal
Telemóvel 00351916713025
Endereço(s) de correio electrónico horus.pb@gmail.com
Nacionalidade Portuguesa
Data de nascimento 15/03/1983
Sexo Feminino
Estado civil Casada

Experiência profissional

Datas 2005 – até ao presente
Função ou cargo ocupado Gestão Executiva e Financeira
Principais actividades e responsabilidades As principais funções incluem: assessoria da Comissão Executiva e Científica; gestão executiva do expediente diário da unidade de investigação: coordenação da equipa de assessoria de imprensa e de atendimento e biblioteca com delegação de tarefas diárias; tratamento da burocracia (pedidos de pagamento e de apoios diversos, abertura de bolsas de investigação e acompanhamento de projectos, organização das missões em articulação com agências de viagens, gestão de protocolos e parcerias, participação na planificação das edições da unidade de investigação) e preparação das reuniões de Direcção; Gestão financeira, execução orçamental anual (por rubricas) e participação na elaboração de relatórios financeiros a submeter aos financiadores da unidade de investigação;
Elaboração do relatório científico de progresso e relatório final de projecto, bem como elaboração de plano de actividades anual da unidade de investigação, em articulação com os coordenadores científicos dos projectos de investigação a decorrer;
Recolha, compilação, selecção e organização da produtividade da equipa de investigação e respectiva inserção nas plataformas CONVERIS e IPCTN;
Recepção de investigadores e apresentação da unidade de investigação no que concerne ao seu funcionamento, procedimentos, logística e organigrama;
Actualização da equipa de investigação na plataforma da FCT;
Supervisão dos conteúdos a inserir no site e demais plataformas de divulgação e respectiva revisão linguística;
Organização de eventos científicos com a equipa de assessoria de imprensa e atendimento, participando, em alguns casos, na qualidade de moderadora de sessões.
Nome e morada do empregador Instituto de Estudos de Literatura e Tradição da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa
Avenida de Berna, 26 – C

	1069-061 Lisboa Portugal
Tipo de Empresa ou sector	Unidade de Investigação
Datas	2005 – até ao presente
Função ou cargo ocupado	Tradutora e revisora
Principais actividades e responsabilidades	<i>A Intuição leitora, a intenção narrativa</i> (Rodolfo Castro), Gatafunho, 2011. <i>Anda cá que eu já te conto</i> (vários autores), BOCA, 2010. <i>Jesus, o galileu armado: história laica de Jesus</i> (José Torrents), Esfera do Caos, 2008. <i>Método Superthon</i> (Antonio Mangas), Esfera do Caos, 2008. <i>A batalha das Termópilas</i> (Heródoto), 7 Dias 6 Noites, 2008. <i>Ven a rugir como un león...</i> (vários autores), Euroimpala, 2008. <i>Loas a Maria: Religiosidad popular en Portugal</i> (Lucília Justino), Colibri, 2005.

Educação e formação

Datas	<i>Fevereiro 2014</i>
Designação da qualificação atribuída	Grant Writing Intensive
Principais disciplinas/competências profissionais	Aquisição de competências de escrita de candidaturas de projectos de investigação – Grant Writing – orientada para a captação de financiamento sobretudo internacional, a fim de catapultar a internacionalização da investigação.
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Make Time Count Ltd. Magdalena Bak-Maier
Datas	Setembro 2010 e Setembro 2011 (respectivamente)
Designação da qualificação atribuída	Cursos Escola de Verão
Principais disciplinas/competências profissionais	Escrita criativa: Exercícios escritos de reflexão sobre o processo de escrita literária. Abordagem de noções elementares de produtividade literária e de conceitos elementares de comunicação escrita e estética, combinando metodologias adequadas à construção do argumento narrativo. Docente: Rui Zink Cópias, Duplos, Máscaras e Clones na Arte e na Literatura: Analisar e discutir textos entendidos como partituras e links para conceitos, obras e textos de diversa índole, a fim de obter uma aceção lata da figura do duplo bem como dos seus modos de presença. Docente: Carlos Augusto Ribeiro
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Cursos da Escola de Verão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UNL.
Datas	2001 – 2005
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas – variante Português e Espanhol

Principais disciplinas/competências profissionais	Literatura, línguas e cultura portuguesa e espanhola
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa
Nível segundo a classificação nacional ou internacional	17/20
<i>Aptidões e competências pessoais</i>	
Primeira língua	Português
Outra(s) língua(s)	Espanhol
Nível europeu (*)	Compreensão oral: C2 Leitura: C2 Interacção oral: C2 Produção oral: C2
	Inglês Compreensão oral: B2 Leitura: B2 Interacção oral: B2 Produção oral: B2
<i>Aptidões e competências sociais</i>	Experiência diária em trabalho de equipa, gestão da distribuição de tarefas e supervisão das mesmas.
<i>Aptidões e competências de organização</i>	Experiência diária de organização executiva de eventos de carácter científico (colóquios, congressos, simpósios) e de socialização (elaboração de programas de socialização no âmbito de encontros científicos).
<i>Aptidões e competências informáticas</i>	Competências na óptica do utilizador.