

## Área Temática: Inovação e gestão tecnológica

### **O PODER NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DO PARANÁ**

#### **AUTORES**

##### **CAIO GOBARA**

Universidade Federal do Paraná  
caio\_gob@hotmail.com

##### **ÉRIKA MAYUMI KATO**

Universidade Federal do Paraná  
erikinhakato@yahoo.com.br

##### **JOÃO CARLOS DA CUNHA**

Universidade Federal do Paraná  
jccunha@ufpr.br

#### **RESUMO**

A sociedade contemporânea exige que as organizações se adaptem como forma de garantir sua manutenção no mercado. O cenário de constantes mudanças possibilita o desenvolvimento de inúmeros projetos no contexto organizacional, sendo o ato de selecionar projetos uma atividade de grande importância para a organização. O processo de seleção de projetos sofre influência do ambiente organizacional de forma que as relações de poder presentes na estrutura organizacional afetam o processo de seleção de projetos, direcionando a sua escolha. Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo verificar a influência do poder no processo de seleção de projetos de uma instituição de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico do Paraná. O estudo, de cunho descritivo e exploratório, faz uso do estudo de caso, tendo como meios de coleta dos dados, entrevistas e dados secundários. Assim, a análise de conteúdo das entrevistas identifica, ao longo das diversas etapas do processo, a influência do poder de perícia (conhecimento), poder limitado a estrutura hierárquica e poder político dos órgãos reguladores. Neste contexto, a fundação busca atender as diretrizes e prioridades dos formuladores de políticas, realizando também as suas atividades em função da demanda de seus clientes e apoio de seus colaboradores.

**Palavras-Chave:** Seleção de Projetos, Poder, Desenvolvimento Científico e Tecnológico

#### **ABSTRACT**

The society contemporary demands a adaptation of the organizations to guarantee it maintenance in the market. The scene of constant changes makes possible the development of innumerable projects in the organizational context, being the act to select projects an activity of great importance for the organization. The process of projects selection suffers influence from the organizational environment and the relations of power in the organizational structure affect the process of projects selection. This relations directions the choice of the projects. In context, the present article aimed to verify the influence of the power in the process of project selection in an institution of support to the scientific and technological development of the Paraná. The study descriptive and exploratory used the study of case and

reaped the data with interviews and secondary data. Thus, the analysis identifies during the process the influence of the expertise power (knowledge), the power limited the hierarchic structure and the politician power of the regulating agencies. In this context, the foundation searches to satisfy the directives and priorities of the agencies that formulate the politics and to realize it activities according to the customers demand and the support of collaborators.

**Key Words:** Projects Selection, Power, Scientific and Technological Development.

## 1 INTRODUÇÃO

A nova ordem mundial caracterizada pelo seu elevado dinamismo e incerteza exige cada vez mais que as organizações se adaptem a este ambiente como forma de garantir sua manutenção no mercado e, neste contexto de inúmeras mudanças, uma importância significativa passa a ser dada aos projetos organizacionais. A estruturação de projetos constitui algo constante na maioria das organizações que vêem este processo como um instrumento estratégico para o desenvolvimento de suas atividades. Entretanto, no dia-a-dia organizacional as instituições se deparam com um elevado volume de projetos e como, na maioria das vezes, possuem recursos limitados, necessitam implementar um processo de seleção.

A origem dos projetos pode advir de diversas fontes organizacionais e cabe ao tomador de decisão, por meio de um processo de avaliação e seleção de projetos, definir aquele que satisfaz as principais necessidades organizacionais, isto é, o projeto que mais se adequa a estratégia, bem como os objetivos da organização. Um processo de seleção de projetos ineficaz pode levar uma organização a desperdiçar seus recursos, investindo em projetos cujos resultados podem ocasionar prejuízos para a instituição.

Neste contexto, cabe ressaltar a importância de um tipo específico de organização: as instituições de fomento a pesquisa e desenvolvimento de recursos humanos. Na busca de um maior aprimoramento científico e tecnológico essas fundações atuam como agentes facilitadores, apoiando projetos das diversas áreas do conhecimento.

O ato de selecionar projetos exige uma escolha adequada do método de seleção e uma atenção cuidadosa de quem toma a decisão. Entretanto, este constitui mais um processo dentre os muitos que estão presentes em uma dada organização, ou seja, há todo um ambiente organizacional envolvendo o processo de geração, avaliação e seleção de projetos. Neste contexto, verifica-se a influência de uma outra realidade organizacional: o poder.

O poder é um aspecto presente na estrutura das organizações e afeta diretamente os relacionamentos interorganizacionais. As diversas relações de poder presentes nas instituições podem influenciar o processo de seleção de projetos e é a partir deste enfoque que o presente artigo se desenvolve, tendo como objetivo verificar a influência do poder no processo de seleção de projetos de uma instituição de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico.

A primeira parte do estudo discorre sobre o processo de seleção de projetos e sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais. Em seguida merecem destaque algumas considerações sobre poder e a sua relação com a estrutura organizacional. Na sequência a metodologia adotada e, posteriormente, a descrição e análise dos resultados. Por fim, algumas considerações finais do estudo.

## 2 SELEÇÃO DE PROJETOS

O atual mercado competitivo tem possibilitado o desenvolvimento de inúmeros projetos no ambiente organizacional. As diversas mudanças externas presentes nesta nova economia têm influenciado diretamente a geração de projetos. Dentre os principais fatores que condicionam estas mudanças, destaca-se a globalização, a competitividade, as parcerias entre organizações, a crise do Estado, a iniciativa privada, a distribuição de renda, a desintermediação, a desverticalização e a preservação ambiental (MENEZES, 2001).

A globalização e a competitividade fazem com que as organizações busquem formas de se adaptar e sobreviver no mercado. A crise do Estado, marcada pelas altas taxas tributárias, afeta as organizações, que precisam desenvolver projetos para lidar com esta situação. A privatização de empresas aumenta a competitividade, na medida que insere no mercado novas organizações que, por sua vez, buscam um posicionamento competitivo na

economia. De modo complementar, a distribuição de renda exige o investimento em políticas sociais e benefícios, levando a geração de inúmeros projetos. O estabelecimento de alianças entre diversas instituições, bem como os processos de desintermediação – redução de intermediários - e desverticalização – concentração das atividades no *core business* - também afetam o volume de projetos presentes nas organizações. Por fim, verificam-se os projetos desenvolvidos como exigência a normas e regulamentos ambientais. (MENEZES, 2001).

A estruturação de projetos pode envolver produtos, serviços ou processos organizacionais novos ou modificados, bem como alguma pesquisa básica ou aplicada que seja de interesse da organização (CLELAND E IRELAND, 2002). Um projeto pode também ter diversas origens e envolver diversas áreas organizacionais, pode ser proposto pela própria equipe técnica de funcionários ou por outros grupos dentro da empresa (marketing, produção, serviço ao consumidor), pode também ser requerido para reparar problemas de cunho técnico, para produzir melhorias exigidas pelos clientes ou até mesmo como reação a atividade de algum competidor (MARTINO, 1994).

Neste contexto, destaca-se a necessidade de um processo de seleção que constitui o ato de decidir, dentre os diversos projetos gerados, aquele(s) que mais se adequa(m) a estratégia organizacional indo ao encontro das metas e objetivos da organização. Trata-se de um processo importante para a instituição na medida em que auxilia o tomador de decisão na escolha do(s) projeto(s) mais adequado(s) e visa otimizar os recursos organizacionais, uma vez que os projetos competem pelos escassos recursos disponíveis. Se houver falha na seleção dos melhores projetos pode-se estar gastando recursos em projetos de menor qualidade, o que implica em perda de recursos e benefícios (MARTINO, 1994).

O processo de priorização de projetos pode envolver ainda projetos internos e externos, sendo os internos aqueles desenvolvidos para melhorar ou otimizar algo na organização, enquanto os externos fazem parte da atividade fim da empresa, ou seja, constituem uma fonte de recursos para a organização. Assim, verificam-se critérios de seleção adequados a cada tipo de projeto.

No que tange aos projetos internos destacam-se a melhoria da imagem da organização, aprimoramento da produtividade, otimização de operações, desenvolvimento ou melhoria de produtos, estabelecimento de uma nova estratégia de *marketing* ou pré-requisito estratégico. Os projetos externos, por sua vez, envolvem os critérios de compatibilidade com competências básicas da organização, compatibilidade com habilidades e conhecimentos de recursos humanos ligados ao projeto, exigências tecnológicas compatíveis com a capacidade organizacional, processos gerenciais capacitados e, por fim, contribuição para a imagem pública e empresarial da organização (CLELAND E IRELAND, 2002).

Como é possível notar, independente do tipo de projeto envolvido, verifica-se a necessidade de critérios para a sua seleção. Neste contexto, Martino (1994) destaca alguns critérios relevantes e que podem afetar o processo de priorização de projetos:

- Técnicos: relacionados à essência do projeto e sua administração – probabilidade de sucesso técnico, existência de um projeto superior, competência para a execução, grau de compromisso interno, grau de competição interna por recursos, origem da proposta do projeto.
- Mercadológicos: envolvem o sucesso comercial do projeto – estado do mercado para a inovação envolvida, o tamanho do mercado, probabilidade de sucesso, disponibilidade de matéria-prima.
- Políticos: envolvem a regulamentação governamental de produtos, processos ou materiais – normas de segurança e eficácia do produto, riscos ambientais, possibilidade de reciclagem.

- **Ligados ao Estágio de Inovação:** envolvem os diferentes estágios de inovação – pesquisa básica, pesquisa aplicada, protótipo ou desenvolvimento comercial.

Estes diversos interesses envolvidos no processo de seleção de projetos necessitam ser administrados pelo tomador de decisão e levados em consideração no ato da escolha do modelo ou conjunto de métodos de priorização de projetos de forma que a escolha do melhor método, ou seja, a definição do(s) modelo(s) que mais se adequa(m) a estratégia e operação organizacionais torna-se um ponto crucial para o processo de seleção. Neste contexto, o tomador de decisão precisa lidar com o conflito de interesses que existe na organização. A partir daí, um importante componente organizacional passa a integrar esta atividade, influenciando o processo de seleção de projetos: o poder.

### 3 PODER

O poder é uma realidade presente no cotidiano das organizações. As relações de poder em uma dada instituição são importantes para a estrutura e o comportamento organizacionais. No decorrer da história verifica-se diversas controvérsias a respeito da definição do termo poder. Alguns desses conceitos podem ser vistos em um estudo de Faria (2003) conforme quadro a seguir.

Quadro 1: Conceitos de poder

Autor	Ano	Conceito
Deutsch	1966	“Capacidade que possui um indivíduo ou uma organização de impor extrapolações ou projeções de sua estrutura interna em seu meio ambiente”
Parsons	1951 1967	“Capacidade generalizada de assegurar o cumprimento de obrigações impostas por unidades num sistema de organização coletiva, quando as obrigações são legitimadas com referência a sua influência sobre metas coletivas e quando, no caso de recalcitrância, há o pressuposto de uma imposição pelas sanções situacionais negativas”
Weber	1974	“Probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento desta probabilidade”
Martin	1978	“Refere-se a símbolos que denotam comportamento autodesinteressado e na obediência ao próprio comportamento autodesinteressado”
Dahl	1961	“Refere-se a subgrupos de relação entre unidades sociais, de tal modo que o comportamento de uma ou mais unidades depende do comportamento de outras unidades”
Michels	1968	“Está ligado a uma estrutura de dominação, seja de um indivíduo, seja de um grupo (oligarquia), provocado pela apatia das multidões e pela necessidade que têm de serem guiadas”
Friedberg	1995	“Troca desequilibrada de possibilidades de ação, ou seja, de comportamentos entre um conjunto de atores individuais e/ou coletivos”

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Faria (2003)

Conforme Emerson (1962, apud SCOTT, 2003), o poder para controlar ou influenciar outrem envolve uma relação de dependência, residindo no controle sobre as coisas que o outro valoriza. Neste sentido, verifica-se o poder como um componente relacional, situacional e recíproco. De modo complementar, o referido termo pode ser observado como uma relação social caracterizada pela influência de um grupo sobre outro. Logo, diante da análise dos diversos enfoques conceituais de poder, bem como posterior avaliação crítica, Faria (2003) busca apresentar uma definição de poder que engloba as organizações e as práticas sociais. Assim, o autor define poder como sendo a

“capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada” (p. 108).

Entretanto, apesar dos conceitos apresentados oferecerem contribuições significativas para o tema em questão, a perspectiva funcionalista do presente artigo permite a adoção da abordagem apresentada pelo cientista político Dahl (1957, apud HALL, 2002), que define poder como uma relação entre atores sociais (indivíduo, grupo ou organização), na qual, “A possui poder sobre B no grau em que ele pode forçar B a fazer algo que B, de outra forma, não faria” (p.103). De forma complementar, Damasceno (2001) descreve que o poder não é algo que alguém possui, mas uma relação entre pessoas, envolvendo, para tanto, a promoção de mudanças comportamentais.

Observa-se, assim, que os diversos conceitos de poder levantados na literatura só confirmam a complexidade do termo no que tange aos estudos organizacionais. Segundo Hatch (1997), o poder pode envolver o uso de (1) coerção: ameaça de força; (2) recompensas: controle de meios materiais desejados pelo sujeito; (3) normas: legitimidade depositada por suposições culturais e valores e; (4) conhecimento: controle de uma única e necessária informação. Os “laços de família” também podem constituir bases de poder (HALL, 2002). E dentre as fontes de poder mais comuns, Bacharach e Lawler (1980, apud HALL, 2002) citam, o cargo ou a posição, características individuais, conhecimento especializado e oportunidade.

Como complemento, destaca-se a classificação de poder apresentada por Handy em Damasceno (2001). Logo, para Handy, o poder pode ser classificado em função da sua origem. Neste sentido verificam-se: (1) o poder de recurso, no qual a base constitui a propriedade ou posse de recursos valorizados; (2) o poder de posição que surge como resultado do papel ou posição no contexto da organização; (3) o poder de perícia que cabe de direito a alguém em virtude de sua perícia reconhecida e; (4) o poder negativo, usado de forma contrária à prática aceita e convencionada socialmente.

Voltando ao aspecto relacional, é possível observar nas organizações relações de poder entre indivíduos, níveis hierárquicos e até mesmo departamentos (HALL, 2002). Assim, é comum nas instituições um grupo possuir poder sobre outros e, de certa forma, ditar caminhos a serem seguidos.

“Um estudo de empresas industriais constatou que os departamentos de vendas eram considerados, predominantemente, como as unidades mais poderosas nas organizações envolvidas. Os membros dos outros departamentos os consideravam desse modo e, aparentemente, comportavam-se de acordo com tal posicionamento”. (Perrow (1970<sup>a</sup>, apud HALL, 2002; p. 105)).

Cabe ressaltar que o poder limitado à estrutura hierárquica é algo ainda presente nas organizações, no entanto cada vez mais questionado no ambiente organizacional. Conforme Hall (2002) o exercício do poder pode ser influenciado por padrões informais e diferenças pessoais. Neste sentido, Pfeffer (1992, apud SCOTT, 2003) e Cialdini (1988, apud SCOTT, 2003) levantam alguns atributos individuais que podem ser vistos como fonte de poder em grupos informais, dentre eles: força e resistência física; habilidade para focar em interesses e forças de alguém; sensibilidade aos interesses e necessidades de outros; flexibilidade como condição de mudança, habilidade para tolerar conflitos; e habilidade para submergir o ego de alguém no interesse de construir coalizões e alianças.

Apesar do exposto, não se pode desprezar a importância das estruturas de poder formais nas organizações. Conforme Pfeffer (1997), no ambiente organizacional observa-se uma freqüente legitimidade da direção hierárquica e raramente se questionam frases do tipo, “o chefe quer...” ou “o presidente quer...”. Assim, segundo os teóricos de sistema racional,

“é possível projetar estruturas de poder de modo que o poder sancionado possa ser feito de forma proporcional com as responsabilidades e distribuído de modo a facilitar as necessidades das organizações para coordenar e controlar as contribuições dos participantes”. (SCOTT, 2003, p. 311)

Diante deste contexto, cabe ressaltar a importância da distribuição do poder no que tange ao processo de tomada de decisões. Segundo Clegg e Dunkerley (1980, apud HALL, 2002) e Ranson, Hinings e Greenwood (1980, apud HALL, 2002), os detentores do poder moldam e decidem quais temas são de interesse e quais não merecem atenção. Assim, o poder pode influenciar o processo de seleção de projetos direcionando a escolha dos projetos organizacionais em função dos interesses dos detentores de poder. Neste sentido, cabe ao tomador de decisão administrar os diversos tipos de poder presentes no cenário organizacional com o fim de selecionar aquele(s) projeto(s) que mais se adequa(m) aos objetivos da organização com vista a maximização dos resultados.

#### **4 METODOLOGIA**

O estudo em questão classifica-se como descritivo e exploratório uma vez que busca caracterizar o processo de seleção de projetos da instituição foco de análise e não foram encontradas pesquisas anteriores que tratem da influência do poder no processo de seleção de projetos (VERGARA, 2006). No que tange aos meios de investigação utilizados, a pesquisa pode ser caracterizada como estudo de caso, com a aplicação de entrevistas e dados secundários para a coleta dos dados. O estudo de caso constitui o método científico mais adequado na medida em que se busca um conhecimento mais aprofundando a respeito do fenômeno em questão (GIL, 1999). Segundo Yin (2001, p.32), trata-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. De modo complementar, torna-se relevante a identificação da unidade de análise do estudo que constitui o caso a ser estudado como forma de responder a questão de pesquisa do estudo (YIN, 2001). Desse modo, elegeu-se uma fundação de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico do Paraná como a unidade de análise adequada ao alcance do objetivo proposto pelo presente estudo. Por conseguinte, cabe ressaltar os sujeitos da pesquisa que, segundo Vergara (2006), constituem as pessoas que fornecerão os dados ao pesquisador. No que tange a realização da presente pesquisa tem-se como sujeito do estudo os participantes da diretoria científica da fundação investigada, dado o conhecimento demonstrado por estes sobre o tema em questão. Para o tratamento dos dados levantados pela entrevista foi realizada uma análise de conteúdo (VERGARA, 2005), resultando em algumas conclusões relevantes do estudo.

#### **5 DESCRIÇÃO DOS DADOS**

A Fundação investigada é uma instituição que integra o sistema paranaense de Ciência e Tecnologia (C&T) e apóia o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado por meio de apoio a pesquisa e formação de recursos humanos. Atuando em conformidade com a Política de desenvolvimento científico e tecnológico do Governo do Paraná, possui apenas sete anos de existência, sendo coordenada pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SETI.

Dentre os programas de apoio financeiro disponibilizados pela fundação estão: (1) fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico, englobando projetos de pesquisa básica e aplicada, bem como incentivo a recém-doutores; (2) formação de pesquisadores com modalidades de bolsa de iniciação científica, bolsa de inclusão social, apoio a cursos de pós-

graduação *stricto sensu* e apoio a cursos interinstitucionais e; (3) editais de fomento a disseminação de C&T com apoio a organização de eventos, participação em eventos e publicações técnico científicas.

No que tange à estrutura, a fundação é composta por um conselho superior deliberativo constituído por doze membros indicados pela comunidade científica, tecnológica e empresarial, sendo presidido pelo secretário de C&T. Possui um conselho fiscal, que fiscaliza a gestão financeira da fundação; uma diretoria executiva, composta por um presidente, um diretor científico e um diretor administrativo-financeiro. Por fim, quatro setores de trabalho, sendo eles: projetos, formulação de convênios e acompanhamento, financeiro e de contabilidade e, acompanhamento da prestação de contas final.

De forma a contribuir com suas atividades de apoio, a fundação conta também com a participação de consultores *ad-hoc* e comitês assessores que abrangem as diversas áreas de conhecimento – Administração e Economia; Arquitetura e Urbanismo; Ciências Agrárias; Ciências Biológicas; Ciências Sociais, Humanas e Jurídicas; Educação e Psicologia; Engenharias; Física e Astronomia; Geociências; Letras e Artes; Matemática, Estatística e Informática e Química.

No que tange aos projetos, ressalta-se que a submissão acontece a partir de chamada feita por editais que são lançados de acordo com o tipo de programa de apoio estabelecido por ela. Assim, segundo o diretor científico da instituição, e tomando como base a apresentação de projetos decorrentes de editais de fomento a pesquisa básica e aplicada, verifica-se uma quantidade de projetos submetidos por edital na ordem de 80 a 150, variando em função da área de conhecimento e natureza do edital. No que diz respeito aos valores, o diretor afirma a existência de uma variação em torno de um milhão e meio a dois milhões de reais por edital, sendo cerca de 30% desse valor aprovado, dado que a aplicabilidade dos recursos depende da dotação orçamentária disponível à fundação no plano de trabalho anual.

Neste sentido, cabe destacar a origem e respectiva proporção dos recursos disponíveis à fundação. Conforme afirma o entrevistado, a principal fonte de recursos, cerca de 70%, é proveniente do Fundo Paraná de apoio a C&T. Ou seja, o governo do Estado repassa o recurso para a Secretaria de C&T que, por sua vez, gerencia esse fundo, encaminhando 30% para a fundação. De forma complementar, a fundação ainda conta com recursos oriundos de programas de cooperação mantidos principalmente com agências federais, como o Ministério da C&T, o Ministério da Saúde e o Ministério da Educação, completando assim o total de recursos dos quais a fundação dispõe para apoios financeiros. No que diz respeito à política de distribuição de recursos adotada pela fundação, verifica-se que cerca de 40% da dotação orçamentária é direcionada a programas voltados para pesquisa científica e tecnológica, 35% para formação de pesquisadores e 15% constituem os editais de fomento a disseminação de C&T.

Especificando o processo de seleção de projetos, foco do presente artigo, verifica-se que, a partir do lançamento do edital, os pesquisadores, tendo como co-responsável as respectivas instituições de origem, submetem seus projetos. Esses projetos são encaminhados a consultores *ad-hoc* que fazem uma análise qualitativa dos projetos em termos de mérito. Feito esse procedimento são organizados comitês assessores por área do conhecimento que fazem reuniões periódicas para julgar os projetos aprovados no mérito. Em seguida, os projetos aprovados pelos comitês assessores são organizados de forma decrescente de acordo com a sua pontuação. Nesta pontuação são avaliados aspectos como qualificação do pesquisador que propôs o projeto, algumas características do projeto, como base teórica e metodologia, e os impactos, resultados e benefícios esperados do projeto. Posteriormente, é feita uma revisão de orçamento de cada projeto e, a partir daí, os projetos vão sendo contratados seguindo a seqüência estabelecida, até se alcançar o limite da chamada. Segundo

o diretor entrevistado esse processo de seleção é chamado de processo de demanda qualificada constituindo um procedimento sério e transparente.

O entrevistado ainda afirma que este processo é lento e muitas vezes sofre atrasos em decorrência da recusa por parte dos consultores *ad-hoc*. Dessa forma, um processo que demoraria em média seis meses para ser concluído, em alguns casos pode levar até um ano para a sua aprovação. Conforme o diretor esse fato ocorre principalmente em função do compromisso por parte dos consultores *ad-hoc*, que, assim como os assessores, são pessoas que prestam um serviço voluntário à fundação. Dessa maneira, da mesma forma que alguns consultores analisam até dez projetos por ano, existem consultores que sequer analisam um projeto. Quando isso ocorre, os projetos sem parecer também são direcionados aos comitês assessores que passam a realizar a análise de julgamento e pontuação com base na discussão entre eles mesmos, ou seja, os comitês adquirem um trabalho dobrado.

Neste caso em específico, a fundação busca inverter o quadro com a realização de um trabalho de motivação e sensibilização dos consultores. Busca-se uma maior interação e apoio das reitorias, pró-reitorias e direções técnicas de institutos de pesquisa, uma vez que são eles que indicam os profissionais para que fazem parte do processo de análise. Dessa forma, a conscientização da comunidade científica torna-se fundamental para que a fundação possa atingir o objetivo a que ela se propõe. Assim, “a comunidade científica que faz a análise é a mesma comunidade científica que é usuária. Então, como fundação, tem que haver a cooperação de todos. [...] A fundação é um meio, não é um fim” alerta o entrevistado.

Entre os principais *stakeholders* da fundação, citados pelo diretor científico, estão a Secretaria de C&T; o governo do Estado por meio do Fundo Paraná; as agências federais como o Ministério da C&T, Ministério da Saúde e Ministério da Educação; o conselho de presidentes de fundações de apoio a pesquisa no Brasil; as universidades e faculdades públicas e privadas e os institutos de pesquisa.

Segundo o diretor, a fundação tem consciência do poder de influência de seus diversos relacionamentos e, diante disso, busca desenvolver as suas atividades em consonância com o fato, levando em conta as diretrizes e prioridades do governo, tanto aquelas remetidas pela secretaria da C&T, como também as divulgadas pelo próprio governador. Trabalha de acordo com a política estadual de C&T, considerando tanto as oportunidades e demandas nacionais e internacionais, quanto a demanda dos próprios pesquisadores. No que tange aos comitês assessores, estes auxiliam a fundação na formulação da sua política, bem como no estabelecimento de prioridades e diretrizes a serem seguidas pela instituição. Conforme o entrevistado, a fundação “procura realmente fazer um trabalho bem interativo abrangendo todos os pontos de relação: os assessores, políticos, dirigentes e instituições clientes. A fundação tem que ser aberta, ela não pode ela ser formuladora das políticas”.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

A fundação investigada conta com uma quantidade significativa de projetos que são submetidos pela comunidade científica de modo geral. As diversas instituições buscam desenvolver projetos como forma de alcançar um maior desenvolvimento e especialização em sua área de conhecimento, fato este que caracteriza a globalização e a competitividade da nova ordem mundial, na qual as diversas sociedades buscam aprimorar os seus conhecimentos como forma de ganhar destaque no ambiente ao qual pertencem. Neste contexto, é grande o número de instituições que focam suas atividades no seu *core business* e realizam cooperações com outras instituições no desenvolvimento de projetos.

Assim, a estruturação de uma grande quantidade de projetos resulta em uma maior disputa por recursos, o que torna imprescindível um processo de seleção de projetos que vise uma forma de distribuição de recursos mais justa e adequada.

Neste contexto, no seu processo de seleção de projetos, a fundação trabalha com projetos de cunho externo, ou seja, os projetos científicos e tecnológicos analisados pela instituição provêm da comunidade científica, sendo os programas de apoio - desenvolvimento científico e tecnológico, formação de pesquisadores e disseminação de C&T - a atividade fim da organização. Entre os critérios considerados para o processo de priorização de projetos, é possível citar os fatores (1) técnicos: relativos a essência do projeto; (2) políticos: que englobam questões ligadas a regulamentação governamental e (3) aqueles ligados ao estágio de inovação: que abrange o tipo de pesquisa a ser realizada.

Em uma primeira etapa ocorre uma análise qualitativa dos projetos, feita por consultores *ad-hoc*, que avaliam o mérito dos projetos; posteriormente uma nova análise é feita pelos comitês assessores que trabalham com informações mais acuradas relacionadas ao orçamento, bem como características técnicas dos projetos.

Logo, pode-se afirmar que o poder presente no processo de seleção de projetos da fundação envolve nos termos de Hatch (1997), normas e conhecimento, uma vez que avalia projetos complexos elaborados pela comunidade científica com vista ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado. Dentre as fontes de poder apresentadas por Bacharach e Lawler (1980, apud HALL, 2002), é possível identificar no caso da fundação, o poder do cargo e da posição, bem como o conhecimento especializado dado que para cada área de conhecimento existe consultores e assessores específicos com domínio da referida área.

No que tange a estrutura de poder, verifica-se a existência do poder limitado a estrutura hierárquica da organização, composta pelo conselho superior deliberativo - presidido pelo secretário da C&T e alguns membros da comunidade científica, tecnológica e empresarial; pelo conselho fiscal; pela diretoria executiva - com um presidente, um diretor científico e um diretor administrativo-financeiro - e por quatro setores de trabalho - projetos, formulação de convênios e acompanhamento, financeiro e de contabilidade e, acompanhamento da prestação de contas final. No entanto, há a presença de arranjos de poder informais caracterizados pelos consultores *ad-hoc*, que avaliam qualitativamente o mérito dos projetos e os comitês assessores de área que avaliam posteriormente os projetos aceitos no mérito. Estes atores possuem um papel fundamental no processo de seleção de projetos, porém suas funções não constam na estrutura hierárquica da instituição uma vez que são membros voluntários da fundação.

Verifica-se ainda o poder político da Secretaria de C&T que coordena e executa as políticas e diretrizes voltadas para C&T; do governo do Estado que abastece a fundação com o Fundo Paraná; das audiências federais - Ministério da C&T, Ministério da Saúde e Ministério da Educação - que também disponibilizam recursos por meio de programas de cooperação que mantêm junto a fundação; do conselho de presidentes de fundações de apoio à pesquisa no Brasil que discutem questões relativas ao fomento da pesquisa no Brasil.

Neste sentido, verifica-se, ao longo das diversas etapas do processo de seleção de projetos, a influência tanto do poder de perícia (conhecimento), quanto do poder limitado a estrutura hierárquica, advindos das demandas da comunidade científica, das opiniões dos conselhos assessores no que tange a seleção de projetos e formulação de política da fundação e da avaliação de mérito realizada pelos consultores *ad-hoc*. No entanto, ressalta-se a influência do poder político de órgãos reguladores, como a Secretaria de C&T, o governo do Estado e as audiências federais que, com o apoio da fundação, estabelecem as principais diretrizes e prioridades que irão nortear a política de fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado.

Enfim, todas essas organizações influenciam direta ou indiretamente o processo de seleção de projetos executado pela fundação de forma que esta depende “tanto dos clientes, que são as universidades e institutos, como também dos formuladores de política”, conforme afirma o diretor científico da instituição.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estruturação de projetos sempre esteve presente no cenário organizacional. Com o advento da globalização, a quantidade de projetos que circula na sociedade contemporânea é cada vez maior. Como consequência, as instituições passam a executar processos de seleção como forma de filtrar os melhores projetos, uma vez que os recursos disponíveis para a sua implementação são, na maioria das vezes, bastante limitada.

No entanto, o ambiente que envolve as atividades organizacionais é afetado diretamente pelas relações de poder presentes no ambiente institucional, dificultando ainda mais o papel do tomador de decisão. Assim, o processo de tomada de decisão por projetos que tragam benefícios significativos e sejam adequados aos objetivos organizacionais constitui um dos desafios enfrentados pelas instituições de fomento a pesquisa e desenvolvimento de recursos humanos, como é o caso da fundação estudada.

Diante da análise dos dados, verifica-se a existência de diversas relações de poder que influenciam o processo de seleção de projetos da instituição que, por sua vez, busca realizar um trabalho bem interativo com os seus *stakeholders*. Neste sentido, nota-se tanto a influência do poder limitado a estrutura hierárquica, quanto do poder informal de perícia, exercido principalmente pelos consultores *ad-hoc* e comitês assessores. O poder político exercido pelos formuladores de políticas (Secretaria de C&T, Governo do Estado, Ministérios da Educação, C&T e da Educação, bem como o conselho de presidentes de fundações de apoio a pesquisa no Brasil) também influencia o processo de seleção de projetos da fundação. Cabe ressaltar ainda a importância de universidades, faculdades e institutos de pesquisa que, na visão dos entrevistados, constituem os principais “clientes” da fundação.

Enfim, a influência do poder presente no processo de seleção de projetos da fundação é visível no contexto que a envolve. Todavia, o presente artigo foca as suas análises em apenas uma instituição, fato este que, de certo modo, limita a pesquisa, impossibilitando a realização de comparações com outras organizações, bem como generalizações estatísticas. Logo, seria interessante a realização de investigações futuras que abrangessem uma quantidade maior de organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURKE, R. **Project Management: Planning and Control**. New York: John Wiley & Sons, 1992.

CLELAND, D. I. e IRELAND, L.R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002

DAMASCENO, C. S. **Relações entre Tecnologia da Informação e poder nas organizações: o caso dos sistemas ERP**. 2001. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

FARIA, J. H. poder e relações de poder nas organizações. In: VEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (orgs). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, R. H. **Organizations: structures, processes, and outcomes**. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

MARTINO, J.P. **R&D Project Selection**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

MENEZES, L. C.M. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES FILHO, C.A. e WEINBERG, G.M. L. Seleção de projetos de P&D: uma abordagem prática. In: XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2000. **Anais...**

PFEFFER, J. Understanding Power in Organizations. In: TUSHMAN, M. L. e ANDRESON, P. **Managing Strategic Innovation and Change**. New York: Oxford University Press, 1997.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.