

Caso para Ensino

A Liderança Vai Embora, e Agora? Mudança Organizacional em um Parque Tecnológico



The Leadership is Leaving, Now What? Change Management in a Science Park

Disciplina: Gestão de Pessoas
Temática: Mudança Organizacional; Liderança
Setor de atividade: Ciência e Tecnologia
Região: Rio de Janeiro, Brasil

Isabel de Sá Affonso da Costa*¹
Elaine Maria Tavares¹

INTRODUÇÃO

Em janeiro de 2023, enquanto se preparava para voltar de férias, Vicente refletia sobre seu próximo ano na gestão do Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro (PTEC-UFRJ). Aquele, possivelmente, seria seu último ano no cargo de diretor executivo e, na sua visão, havia um conjunto de ações a serem implementadas que consolidariam os resultados alcançados pela equipe nos últimos três anos.

Os números eram muito bons. O faturamento que em 2019 fora de R\$ 9,4 milhões e, por conta da pandemia, havia caído abaixo de R\$ 7 milhões em 2020, deveria superar R\$ 16,5 milhões em 2023. O número de empresas residentes era o maior da sua história – 28 –, além das 15 empresas que aderiram ao Programa de Empresas Associadas, implementado em 2022.

Mas não eram os números que o preocupavam. Este seria um ano de eleição para renovação da Reitoria da universidade e uma possível troca de gestão do PTEC-UFRJ poderia deixar a equipe insegura, diminuir o ritmo dos projetos, descontinuar mudanças culturais e, de alguma forma, ameaçar os aprimoramentos na gestão já alcançados.

O PARQUE TECNOLÓGICO DA UFRJ – CONTEXTUALIZAÇÃO

O PTEC-UFRJ é um ambiente de inovação e empreendedorismo ligado à Universidade Federal do Rio de Janeiro. Tem como missão declarada gerar conexões entre o ambiente inovador – universidade, governo, empresas – que potencializem a transformação do conhecimento em inovação, fortalecendo a universidade e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

* Autora Correspondente.

1. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Como citar: Costa, I. S. A., & Tavares, E. M. (2024). A liderança vai embora, e agora? Mudança organizacional em um parque tecnológico. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(1), e230087. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024230087.por>

Designado a essa edição: 27 de fevereiro, 2024.

Classificação JEL: I2, M12, M13, M19.

Editor-chefe: Marcelo de Souza Bispo (Universidade Federal da Paraíba, PPGA, Brasil)

Editor Associado: Sínei Marinho (Universidade do Vale do Itajaí, Brasil)

Pareceristas: Anielson Barbosa da Silva (Universidade Federal da Paraíba, Brasil)

Um revisor não autorizou a divulgação de sua identidade.

Relatório de Revisão por Pares: A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

Recebido: 12/05/2023

Última versão recebida em: 05/02/2024

Aceite em: 05/02/2024

de revisores convidados até a decisão:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1ª rodada | 3 | 2 | | | | | | | |
| 2ª rodada | 3 | 2 | | | | | | | |

O Parque iniciou suas atividades em 2003, com a inauguração do Laboratório de Tecnologia Oceânica (LabOceano), resultado de parceria entre a Petrobrás e a Coppe. A implementação do Parque deveu-se à visão e ao empenho pessoal de Maurício Guedes, servidor técnico-administrativo da Coppe. Maurício foi o primeiro diretor executivo do PTEC-UFRJ, em uma gestão que, nas palavras de uma funcionária, ‘pôs o Parque de pé’. Em novembro de 2015 foi sucedido pelo prof. José Carlos Pinto, também oriundo da Coppe.

O Parque atua desde sua criação pela oferta de infraestrutura e prestação de serviços que favorecem a inovação pela via da conexão e do fortalecimento do relacionamento entre as organizações residentes e demais públicos de interesse, destacadamente a UFRJ. Alguns dos serviços oferecidos às empresas são: articulação com grupos de pesquisa na universidade; articulação com iniciativas empreendedoras do corpo discente da universidade; articulação com as demais empresas residentes no Parque, nas incubadoras da universidade e com instituições de interesse; apoio no desenvolvimento dos programas de responsabilidade social e sustentabilidade das empresas; realização mensal de eventos e workshops; oportunidades de experimentação e prospecção dos mercados da China (na parceria TusPark), dos Estados Unidos (na parceria Condado de Oklahoma) e, dentro do Brasil, pelos ecossistemas do Porto Digital-PE e Tecnopuc-RS (programa de Soft Landing). Ao se instalarem no Parque Tecnológico, as empresas residentes também se beneficiam de redução do ISS oferecida pela prefeitura do município do Rio de Janeiro.

A partir de 2014, o chamado ‘Escândalo do Petrolão’ afetou significativamente o Parque, ancorado, desde sua

fundação, no ecossistema de óleo e gás. A saída de empresas residentes, por decisões estratégicas associadas ao contexto político nacional e internacional, teve impacto financeiro substancial e levou à percepção da necessidade premente de diversificação das empresas residentes. Nesse sentido, em 2018 a AmBev inaugurou seu Centro de Tecnologia Cervejeira e o SENAI/CETIQT deu início às obras do Instituto de Inovação em Biossintéticos. O sucesso em iniciar a diversificação do Parque é apontado como a principal marca da gestão de José Carlos Pinto.

Em novembro de 2019, ao término da gestão de José Carlos, Vicente Ferreira, professor do Instituto Coppead de Administração, assumiu a direção do PTEC-UFRJ. Quatro meses depois, declarou-se a situação de emergência da pandemia de covid-19.

Para fazer frente aos desafios da situação da pandemia, uma nova modalidade de adesão ao Parque, a de empresa associada, foi criada em agosto de 2021. Nesse formato, as organizações não se instalam fisicamente no Parque, mas têm acesso a serviços como a conexão com o ecossistema da UFRJ e seus laboratórios, alunos e docentes, além do apoio do Parque para participação e organização de eventos e descontos em programas de capacitação e interação com a universidade.

Em dezembro de 2022, o Parque abrigava 28 empresas residentes – de grande, médio e pequeno porte –, seis laboratórios ligados à UFRJ e 15 empresas associadas. Sua receita advém do aluguel e prestação de serviços às organizações residentes e associadas, além de eventuais participações em convênios e editais de financiamento público. A Figura 1 apresenta os grandes números do PTEC-UFRJ em 2022.

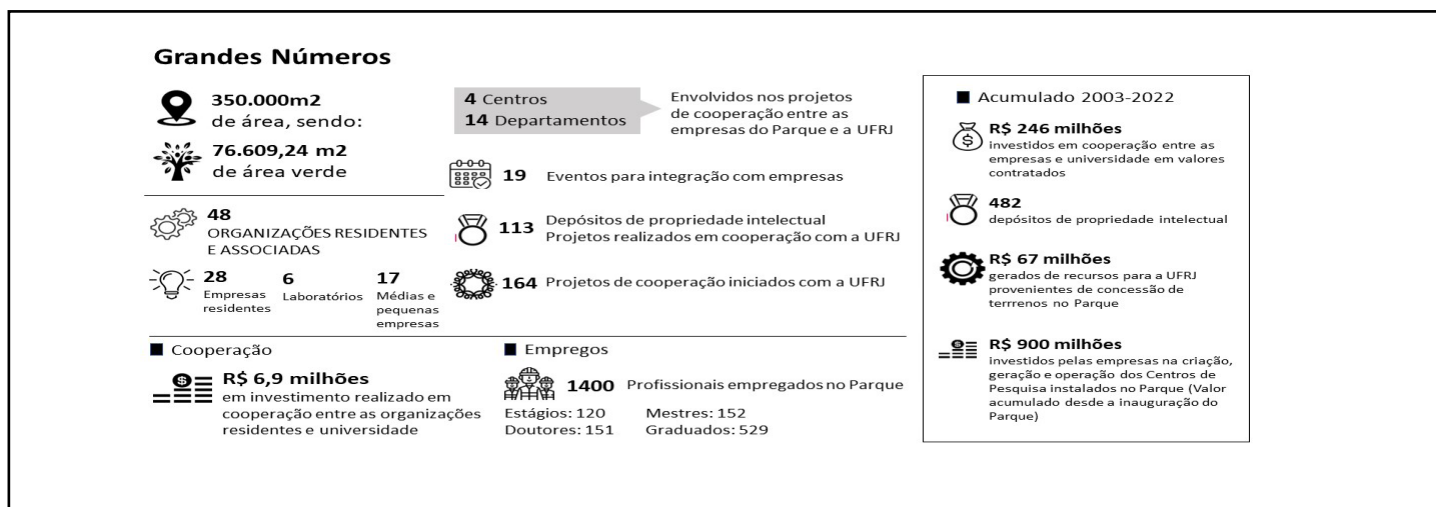


Figura 1. Grandes números do PTEC-UFRJ – 2022.

Fonte: PTEC-UFRJ (2023).

A administração do Parque é independente dos órgãos gestores da UFRJ. A governança do Parque é composta por: Conselho Diretor, Direção Executiva, Comitê Consultivo de Arquitetura e Urbanismo, Comitê Gestor de Articulações, Comitê de Avaliação de Candidaturas de Novas Empresas e Comitê de Acompanhamento de Desempenho. O diretor executivo deve ser um servidor da universidade, apontado pela Reitoria e aprovado pelo Conselho Diretor, mas sem mandato definido, ou seja, pode ser desligado a qualquer tempo. O Parque contava, em dezembro de 2022, com 73 colaboradores, sendo dois servidores de carreira da UFRJ, 64 funcionários regidos pela CLT, três estagiários, três bolsistas e um jovem aprendiz.

A VISÃO DA LIDERANÇA SOBRE A MUDANÇA

Ao assumir a direção, Vicente tinha como principal foco dar continuidade à diversificação das empresas residentes, ao atrair novas empresas para o PTEC-UFRJ, bem como a busca de maior eficiência operacional nos processos do Parque. Antes, porém, havia perguntas que fazia a si mesmo... A equipe teria a mesma percepção que ele tinha, de um desempenho aquém do potencial do Parque? Quais as expectativas e atitudes dos funcionários em relação ao futuro? A cultura e os valores do grupo dariam sustentação a suas ideias? Para transformar o Parque, Vicente queria entender o tipo de equipe de que precisava e que gostaria de ter.

Para construir essa percepção, iniciou por reunir-se individualmente com alguns dos colaboradores. No entanto, Vicente queria não só conhecer alguns funcionários-chave do grupo, mas também permitir que seus membros o conhecessem e conhecessem aos demais. Decidiu implantar um processo mais amplo, envolvendo todos os funcionários, a fim de promover a troca de informações e quebrar as barreiras herdadas do estilo de gestão hierarquizado que caracterizava o Parque. A boa recepção dessa ação a transformou no Programa de Treinamento de Funcionários, realizado semanalmente desde sua implantação em dezembro de 2019, e que se baseia no compartilhamento, pelos próprios funcionários, de conhecimentos sobre temas diversos –

não necessariamente diretamente relacionados às tarefas específicas desempenhadas por cada um no trabalho. O programa consiste em apresentações realizadas por cada um dos funcionários para os demais membros do Parque sobre temas que cada um considera relevantes para um bom desempenho e produtividade no trabalho – tais como experiências profissionais anteriores, uso de softwares, técnicas de qualidade e outros.

Essa iniciativa foi complementada por um diagnóstico formal, com apoio de uma consultoria, com foco nas atitudes, comportamentos, anseios e expectativas dos funcionários em relação ao Parque, ao grupo e à liderança.

Esse trabalho inicial representou um verdadeiro ‘descongelamento’ da situação anterior, desvelando aspectos culturais que permitiram tanto o mapeamento das expectativas e do potencial do grupo quanto a identificação dos ‘problemas escondidos’ relativos à cultura e às falhas de desempenho nos processos internos, relacionadas a aspectos comportamentais individuais e grupais. Neste aspecto, dificuldades de comunicação, conflitos e falta de engajamento emergiram como pontos para ações futuras por parte da gestão.

IMPLICAÇÕES NA ESTRUTURA E NA GESTÃO DE PESSOAS

A partir desses primeiros movimentos, a mudança foi alavancada pela revisão dos processos internos e suas atribuições. Essa revisão levou, em um momento posterior, a realocações internas de pessoal e revisão de responsabilidades. Desse trabalho resultou um novo organograma, formalizado em 2021. Uma das principais mudanças foi a valorização da área de gestão de pessoas, antes parte da gerência de administração e finanças, que passou a ser uma coordenação diretamente ligada à Diretoria Executiva. Também o diretor executivo se incorporou ao grupo de articulações corporativas – um movimento que reforça o entendimento de que o cerne estratégico da atividade do Parque é a integração entre os diversos públicos de interesse do ecossistema de inovação: empresas, UFRJ, governo e sociedade (ver Figuras 2 e 3).

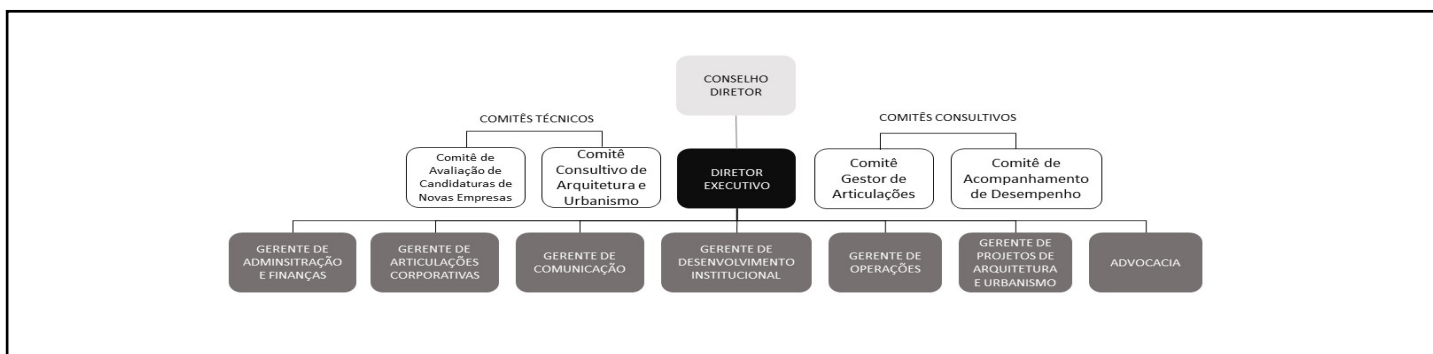


Figura 2. Organograma e estrutura de governança do PTEC-UFRJ 2020.

Fonte: PTEC-UFRJ (2020).

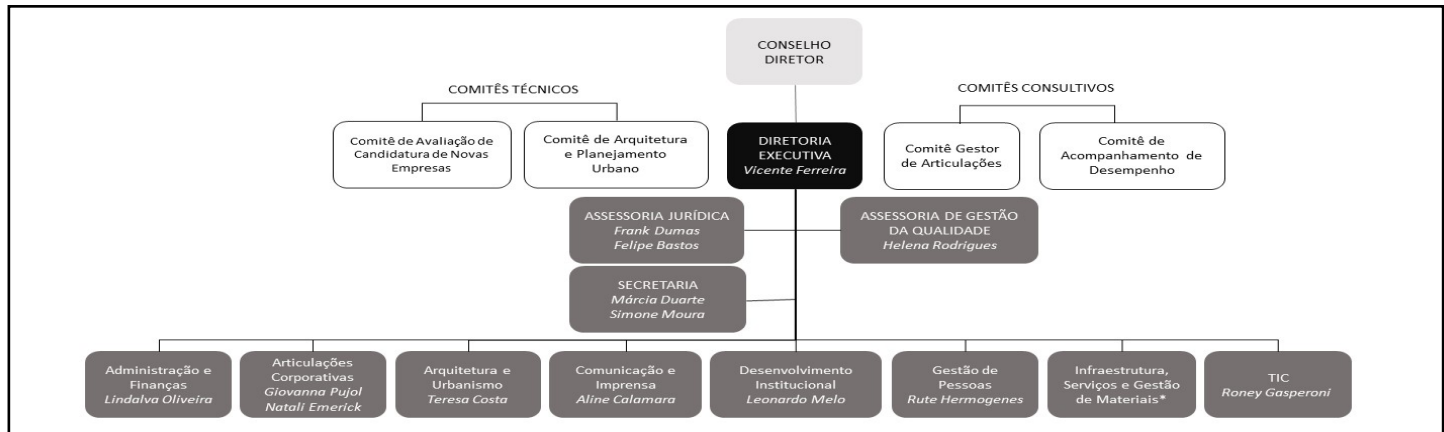


Figura 3. Organograma e estrutura de governança do PTEC-UFRJ 2021.

Fonte: PTEC-UFRJ (2022).

Paralelamente, em 2020 iniciaram-se as primeiras reuniões de revisão do planejamento estratégico. A saída de empresas residentes, associada aos desafios e transformações no trabalho trazidos pela pandemia, tornou inadiável atuar para reavaliar e redirecionar as estratégias do Parque. Uma nova frente de mudança se abria.

No que se refere à gestão de pessoas, quando Vicente assumiu, não havia no PTEC-UFRJ um sistema formal de avaliação de desempenho dos funcionários. Havia uma distribuição de bônus no fim do ano, mas de forma personalista. Ou seja, o diretor fazia a distribuição de forma discricionária, sem que os critérios fossem preestabelecidos. Em termos práticos, todos recebiam algum valor como bônus, mas ninguém sabia quanto receberia, nem por qual critério determinado valor lhe fora atribuído.

Vicente implantou um processo de feedback com foco em desempenho, que reconhece ainda incipiente, mas que prepara o grupo para um futuro processo de avaliação de desempenho mais complexo e com maior estruturação. O processo de feedback, iniciado em 2021, é trimestral e envolve todos os colaboradores do Parque em dois níveis:

- (1) cada colaborador com seu gestor imediato discute seus planos de desenvolvimento, dificuldades enfrentadas e melhorias passíveis de implementação em suas atividades, bem como as expectativas da chefia sobre seu desempenho;
- (2) cada colaborador tem uma reunião exclusiva com o diretor executivo para expor sua visão sobre o trabalho no Parque, suas expectativas em relação ao futuro e sugestões de melhoria. Em termos de metas formais de desempenho, existe atualmente uma única meta de desempenho global, atribuída para o grupo como um todo. Essa meta é diretamente derivada dos objetivos do planejamento estratégico. Sem o atingimento dessa

meta, não há bonificação no ano. Todos precisam trabalhar para uma meta comum.

Também está em elaboração uma Política Contínua de Desenvolvimento de Pessoas (PCDP), contemplando as seguintes ações: mapeamento e avaliação de competência, política de cargos e salários e revisão do plano de capacitação continuada dos funcionários. No âmbito de treinamento e desenvolvimento, em 2022 foram realizadas 3.103 horas de treinamento, distribuídas entre treinamento interno, licença pós-graduação e cursos pagos pelo Parque.

Em 2022, o Parque iniciou os estudos para a criação de seu Plano de Cargos e Salários. No mesmo ano, foram realizadas pesquisa de clima organizacional com instrumentos de consultoria externa e a Jornada Great Place to Work, que identificaram níveis altos de satisfação e felicidade no trabalho e confiança em relação à instituição, bem como a importância de se intensificar as práticas de feedback.

O APRENDIZADO DA PANDEMIA

A pandemia impôs a necessidade de realizar rapidamente as adaptações necessárias à continuidade das atividades. Em fins de março de 2020, o trabalho remoto foi implantado para toda a equipe, à exceção do time de manutenção do Parque, que se manteve em escala de trabalho presencial durante todo o período.

A fase de pandemia evidenciou a força dos vínculos e da motivação da equipe, que ‘vestiu a camisa’ do Parque. As dificuldades e a necessidade de articular respostas adequadas evidenciaram o conhecimento tácito do grupo na superação dos desafios tanto relativos à realização das tarefas e responsabilidades quanto na implantação de atividades que permitiram manter o bom clima na equipe, a interação entre os membros do grupo, o bem-estar e a qualidade de vida, como o Sextou Virtual (encontros

virtuais quinzenais depois do horário de trabalho, para conversas informais, comemorações de aniversários e de outras datas). Também foram mantidos os encontros semanais do Programa de Treinamento de Funcionários.

A experiência bem-sucedida consolidou a viabilidade do trabalho remoto. O domínio de ferramentas colaborativas virtuais pela equipe permitiu que o formato de trabalho no Parque atualmente seja híbrido, e que cada colaborador possa trabalhar presencialmente ou em home office, quantos dias por semana julgar mais apropriados.

Para Vicente, esse período explicitou e reforçou as competências da equipe e serviu como oportunidade para construir a confiança entre a equipe e a liderança. Ao mesmo tempo, à medida que a emergência se estendia no tempo, também a preocupação com a saída de empresas residentes aumentou. As antigas projeções e perspectivas tinham sido atropeladas pela realidade da pandemia e das dificuldades financeiras não só do próprio Parque, mas do seu entorno e dos seus públicos de interesse. Era preciso rever, repensar e redirecionar o foco e as ações estratégicas do PTEC-UFRJ.

REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando Vicente assumiu a direção executiva, o PTEC-UFRJ tinha já formalizado seu Planejamento Estratégico 2016-2045. As turbulências do ambiente e a própria missão do PTEC – a promoção da inovação – sugeriam que o horizonte de tempo do planejamento era inadequado e que seria necessária sua revisão antes do tempo projetado. A realidade da saída de empresas residentes derivada das dificuldades enfrentadas a partir dos desdobramentos do Petrolão, as dificuldades econômicas do estado do Rio de Janeiro e a realidade de trabalho remoto – refletindo-se em menor demanda por espaços físicos nas empresas – tornaram essa revisão urgente.

Ainda em 2019, Vicente constatou que os colaboradores não tinham conhecimento do conteúdo do planejamento estratégico, e nem mesmo, em alguns casos, de sua existência. A princípio, foi tomada a decisão de intensificar a divulgação do plano entre os colaboradores, como forma de alinhar as ações das diversas áreas. No entanto, o grau da revisão necessária ao plano foi percebido à medida que suas limitações eram identificadas. Inicialmente, Vicente formou um grupo com os seis gestores funcionais e alguns analistas líderes das áreas para revisar o plano estratégico. O primeiro obstáculo percebido foi a constatação de que o plano não correspondia ao que os gestores e analistas líderes entendiam ser a realidade e os desafios do Parque. No entanto, o grupo reconhecia não ter as competências técnicas para fazer o trabalho de revisão do plano.

Vicente optou por dar um passo atrás e oferecer treinamento sobre planejamento estratégico para o grupo, ministrado pelo Instituto Coppead. Após o treinamento, os analistas líderes, sem a participação dos gestores de área, dividiram-se e formaram grupos com os demais colaboradores para disseminar informações e coletar suas opiniões e percepções acerca dos desafios do PTEC-UFRJ. O trabalho nesses grupos levou informações para o grupo de revisão do planejamento para subsidiar a elaboração da nova missão, valores, visão e objetivos estratégicos. Dessa forma, o entendimento dos responsáveis pela elaboração do novo plano é que mesmo de forma indireta, “todos participaram do planejamento estratégico”. Essa etapa de treinamento, trabalhos nos grupos e elaboração da missão, valores, visão e objetivos estratégicos se estendeu ao longo de 2020, ano mais crítico da pandemia. Já em 2021 e 2022, o grupo de gestores e analistas líderes, com apoio do Coppead, dedicou-se a elencar e elaborar os projetos estratégicos do Parque.

Assim, o Plano Estratégico do PTEC-UFRJ 2020-2030 apresenta uma nova redação da missão e da visão, formaliza os valores do Parque e apresenta uma proposta de valor articulada para seus diversos públicos-alvo. O ciclo aparentemente longo do plano estratégico reflete o tempo de maturidade dos projetos de inovação tecnológica abrigados pelo Parque. Para articular a exequibilidade da visão, cinco objetivos estratégicos foram propostos, como exibido nas Tabelas 1 e 2.

Table 1. Missão, visão, valores e públicos-alvo do PTEC-UFRJ.

| Parque Tecnológico da UFRJ | |
|----------------------------|---|
| Missão | Gerar conexões que potencializem a transformação do conhecimento em inovação, fortalecendo a UFRJ e contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade. |
| Visão 2030 | Ser o mais efetivo mecanismo de conexão entre o ecossistema de inovação da universidade e o ambiente externo. |
| Valores | Excelência na gestão; Diversidade; Comprometimento. |
| Públicos-alvo | Público interno (gerências funcionais do Parque, Conselho Diretor, comitês e prestadores de serviços); Empresas residentes (grandes empresas e PMEs); Empresas associadas (grandes empresas e PMEs); Investidores; Universidade (institucional, pesquisadores, pesquisadores de novas áreas do conhecimento, alunos); Governo e sociedade. |

Nota. Fonte: PTEC-UFRJ (2023).

Tabela 2. Objetivos estratégicos do PTEC-UFRJ 2020-2030.

| PTEC – Objetivos Estratégicos 2020-2030 |
|--|
| Objetivos finalísticos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Promover o aumento contínuo da capacidade de inovação do ecossistema; • Expandir o Parque para espaços descontínuos e inovar em sua forma de relacionamento com as empresas; • Ampliar a diversidade no Parque quanto aos setores econômicos, ao porte das empresas e à cultura. |
| Objetivos de organização e gestão |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o dinamismo e a autonomia de atuação do Parque; • Ser reconhecido pela sua excelência na gestão. |

Nota. Fonte: PTEC-UFRJ (2023).

Para Vicente, o Parque só conseguirá realizar plenamente seus objetivos de crescimento pela mudança de posicionamento dos funcionários, pela quebra da forma burocratizada de trabalhar e pela adoção de uma nova orientação: “somos todos articulações corporativas”. Isso significa ‘levar o Parque para fora’, em lugar da postura mais passiva, característica da gestão pública mais tradicional que o Parque replicava. Para sacramentar o compromisso com a nova orientação, os indicadores de desempenho da área de articulações corporativas tornaram-se os indicadores de desempenho global da equipe (percentual da área ocupada do Parque e volume de recursos para cooperação científica acima da obrigação contratual das empresas instaladas).

A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE AS MUDANÇAS DE GESTÃO

O papel e o legado de Maurício Guedes são fortemente reconhecidos pelo grupo. A liderança do primeiro diretor deixou sua marca não só na estruturação bem-sucedida do Parque, como também na cultura do grupo. Os funcionários, em última instância, creditam a ele a própria existência do Parque, mas ao mesmo tempo manifestam que a gestão, nessa primeira fase, era hierarquizada, com pouca comunicação além das definidas pelo organograma, mesmo sendo o grupo relativamente pequeno. Avaliam que isso se deve ao fato de o Parque refletir, naquele momento, a forma tradicional de trabalho na gestão pública. Consideram que essa estrutura é, em certo grau, incongruente com a própria missão do Parque, que é a inovação.

Sobre a gestão do segundo diretor, os funcionários reconhecem que foi importante para a organização financeira do Parque e destacam o movimento bem-sucedido no sentido da diversificação de empresas residentes. Entretanto, ainda não havia sido dado foco

a uma mudança cultural, as pessoas estavam acostumadas a trabalhar de uma determinada forma e não havia uma busca de capacitação e engajamento da equipe. Nas palavras de uma colaboradora, “o Parque era passivo”.

Assim, quando Vicente assume a direção, o que aconteceu, na visão dos funcionários, foi ‘uma sacudida’, da qual muitos gostaram, pois foi uma chance de mostrar quem estava realmente interessado. Para alguns, essa oportunidade de se destacar foi especialmente valorizada, tendo em vista que o Parque tem uma estrutura reduzida e que as chances de promoções e crescimento não são tão amplas (fator relevante na decisão de funcionários deixarem o PTEC-UFRJ). As oportunidades se deram, principalmente, através de quatro iniciativas:

(1) O Programa de Treinamento de Funcionários – reuniões semanais de todo o grupo, em que um ou mais funcionários conduzem uma apresentação de cerca de uma hora sobre temas relacionados às tarefas desempenhadas, ou a algum outro tema porque tenham interesse. É visto por muitos como uma chance de se tornarem conhecidos, de evidenciar seu potencial e mesmo de manifestar seus interesses em novas responsabilidades e desafios;

(2) Consultoria PAT – consultoria voltada para aspectos comportamentais, apoiada em técnicas projetivas, que funcionou como verdadeira “catarse” e permitiu que aflorassem as atitudes, predisposições, traços de personalidade, visões e expectativas dos funcionários acerca de si mesmos, do grupo e do trabalho no Parque;

(3) Revisão dos processos internos – oportunidades de assunção de novas responsabilidades emergiram da revisão dos processos e atribuições internas, que resultaram na revisão do organograma, além da automatização de alguns procedimentos administrativos, como compras;

(4) Plano de Capacitação Continuada – treinamentos curtos, individuais ou para a equipe, ou em nível de pós-graduação, na própria UFRJ.

Os colaboradores apontam o estilo de gestão de Vicente como o grande instigador das mudanças realizadas. Para eles, a oportunidade de mudar surgiu porque Vicente é alguém da área de gestão, com experiência prática, e professor de administração. A pergunta que fazem é: O que vai acontecer se mudar a direção? Alguns colaboradores avaliam que o grupo ainda não tem autonomia suficiente para dar continuidade ao trabalho, e temem que com sua saída “algumas áreas vão manter o ritmo, mas outras não”.

Ao mesmo tempo, os colaboradores acreditam que certas iniciativas cumpriram uma função importante, mas talvez já tenham se esgotado e precisem ser revistas – como é o caso do Programa de Treinamento de Funcionários.

Vicente voltava assim das suas férias, com esses dilemas em mente, perguntando-se sobre como

minimizar a insegurança da equipe, manter o ritmo dos projetos e preservar as mudanças culturais realizadas. Enfim, questionava-se sobre como encontrar meios para que o processo de mudança que conduziu fosse sustentável, para que sua contribuição para o Parque não se perdesse numa mudança de liderança e para que as próximas mudanças fossem adequadamente balanceadas com o desempenho da equipe.

Notas de Ensino

■ RESUMO

Este caso para ensino descreve o processo de mudança organizacional do Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro – PTEC-UFRJ, organização que desempenha papel fundamental no ecossistema de inovação da universidade e do estado em que se localiza. A mudança vem sendo implantada desde 2019 com base na visão de uma liderança que entende que a sustentabilidade econômica do Parque depende de redirecionamento estratégico e transformação das atitudes e comportamentos dos colaboradores, além de revisões nas configurações internas de processos e responsabilidades. No entanto, o PTEC-UFRJ apresenta a particularidade de ter sua liderança escolhida pela Reitoria da UFRJ. Nesse contexto, iniciativas gerenciais adequadas para sustentação e continuidade das mudanças são aspectos fundamentais para assegurar as conquistas alcançadas. O caso relata as decisões e ações que o diretor executivo do PTEC-UFRJ tomou no sentido de orientar a mudança estratégica no Parque, frente aos desafios enfrentados. Tendo em vista os resultados e objetivos já atingidos, o mais relevante é discutir as perspectivas futuras, o papel da liderança e as políticas e práticas organizacionais que garantam a sustentação da mudança.

Palavras-chave: caso para ensino; mudança organizacional; liderança; parque tecnológico; PTEC-UFRJ.

FONTES DE DADOS

As informações contidas no caso são oriundas de dados reais do PTEC-UFRJ, obtidas por entrevistas com funcionários, ex-funcionários e gestores do Parque. Além disso, foram consultadas fontes secundárias tais como documentos e publicações do Parque, identificados nas referências.

OBJETIVOS DIDÁTICOS

A utilização de casos para ensino tem como objetivo desenvolver nos participantes a capacidade analítica, de argumentação e de tomada de decisão (Mauffette-Leenders *et al.*, 1997), possibilitando o envolvimento ativo do aluno no processo de ensino-aprendizagem. O presente caso tem como objetivo a discussão do processo de mudança organizacional, destacadamente no que tange ao papel da liderança e às ações gerenciais para sua sustentação e continuidade. O caso foi elaborado para aplicação em cursos de mestrado e pós-graduação lato sensu e pode ser discutido, essencialmente, com base na literatura de mudança organizacional e de liderança. O caso ainda pode ser discutido em cursos de graduação em administração, em disciplinas de liderança e comportamento organizacional, em períodos finais em que os alunos tenham alguma experiência em organizações.

A estrutura do caso e das notas de ensino seguiu as recomendações de Chimenti (2020), Alberton e Silva (2018) e Roesch (2006).

■ ABSTRACT

This teaching case describes the organizational change process of the Federal University of Rio de Janeiro Science Park (PTEC-UFRJ), an organization that plays a leading role in the innovation ecosystem of both the university and its surrounding state. The change process began in 2019, rooted on the leadership's view that the Park's economic sustainability depends on strategic redirection and transformation of employees' attitudes and behavior, along with the redesign of PTEC-UFRJ's internal processes. However, PTEC-UFRJ has the peculiarity of having its leadership appointed by the University Dean's Office. In this context, management initiatives directed to supporting the change process are fundamental to secure its achievements and ensure its continuity. The case describes the decisions and actions took by PTEC-UFRJ's executive director in order to guide the strategic change in the Park and the challenges faced. In view of the results and objectives already achieved, the most important point is to discuss PTEC-UFRJ's future perspectives, the role of leadership and organizational policies, and practices that guarantee the sustainability of the organizational change.

Keywords: teaching case; organizational change; leadership; science park; PTEC-UFRJ.

Os alunos devem debater, entre outros aspectos, o papel do líder e as políticas e práticas gerenciais adequadas ao processo de mudança organizacional em suas diferentes fases – além de aspectos como as barreiras e impulsionadores da mudança e o papel da cultura organizacional nesse processo. Uma das características distintivas do Parque é o fato de a liderança ser exercida por uma pessoa sem vínculo direto com a organização, para um mandato sem prazo definido – o que impõe desafios especiais à sustentação e consolidação da mudança e evidencia o papel da liderança nesse processo. Os objetivos educacionais específicos do caso são:

- (a) Descrever a situação real enfrentada pelo PTEC-UFRJ frente ao cenário econômico desafiador aprofundado pela pandemia de covid-19;
- (b) Discutir a oportunidade representada por um cenário de ruptura (pandemia) como impulsionador da mudança, com base no papel ativo da liderança;
- (c) Compreender o papel e a relevância da relação líder-colaboradores no processo de mudança e no engajamento da equipe;
- (d) Identificar práticas, ferramentas e políticas de gestão adequadas ao processo de mudança em suas diferentes fases;
- (e) Identificar potenciais impulsionadores e barreiras organizacionais à mudança;
- (f) Discutir a consolidação de um processo de mudança.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Com base nos objetivos didáticos propostos, propomos as seguintes questões para orientar a discussão do caso, que podem ser enriquecidas com outras que o professor julgue pertinentes, frente ao histórico de aprendizado da turma, bem como podem ser reduzidas para maior foco em temas específicos que o professor opte por desenvolver junto à turma:

- (1) Como você descreveria o papel da liderança de Vicente e de sua relação com o grupo no processo de mudança do PTEC-UFRJ? Como o engajamento da equipe foi construído?
- (2) Que aspectos da cultura organizacional representam barreiras e quais representam potenciais impulsionadores para a mudança no Parque?
- (3) Que práticas, ferramentas e políticas de gestão podem dar sustentação ao processo de mudança no Parque?
- (4) Como consolidar o processo de mudança, assegurando as conquistas obtidas em uma futura mudança de liderança?
- (5) Que riscos a não consolidação da mudança pode representar para o Parque?

PREPARAÇÃO PARA O CASO

Previamente à análise do caso, é importante que o professor explique a relevância do caso para o ensino, como estratégia de aprendizagem que busca aproximar os conhecimentos teóricos desenvolvidos em sala a situações concretas enfrentadas pelas organizações, seus gestores e colaboradores. O professor deve informar aos alunos sobre as etapas de aplicação do caso, destacando a importância da preparação individual para o debate produtivo e o aprendizado. É indispensável que os alunos tenham acesso ao texto do caso e à bibliografia com certa antecedência para que possam se preparar para a discussão, familiarizando-se com a situação apresentada e desenvolvendo seus argumentos para uma participação engajada no debate. Sugere-se que os alunos sejam estimulados a buscar ampliar as informações apresentadas no caso com uma visita ao site do PTEC-UFRJ, além de se informar sobre os parques tecnológicos e seu papel nos ecossistemas de inovação. Por fim, destaca-se que a literatura sobre mudança organizacional, liderança e suas interações é vasta, pois são fenômenos complexos e multifacetados. No entanto, tendo em vista que o principal propósito dos casos para ensino é aproximar os alunos de situações da prática organizacional, indica-se leitura básica voltada à solução dos desafios gerenciais – que pode ser ampliada a critério do professor para as especificidades de aprendizagem da turma. Assim, para estruturar a análise do caso, sugerimos o modelo de [Kotter \(1995\)](#) com suas oito etapas para a implementação da mudança (o professor pode encontrar uma reflexão sobre as limitações desse modelo em [Hughes, 2016](#)). [Robbins e Judge \(2014b\)](#) e [Rodrigues e Narducci \(2021\)](#) apresentam uma visão geral

sobre o processo de mudança, suas barreiras e impulsionadores e impactos sobre os colaboradores. Como leitura complementar sobre resistência à mudança, [Silva e Vergara \(2003\)](#) apresentam uma relevante visão alternativa sobre o fenômeno, com potencial para orientar a prática gerencial, especialmente no aspecto da comunicação durante os processos de mudança. Adicionalmente, professores e alunos em formação avançada podem encontrar no estudo de [Mehboob et al. \(2022\)](#) uma análise aprofundada sobre a importância das avaliações cognitivas positivas da mudança pelos funcionários, como forma de promover o apoio e o sucesso dos processos de mudança. Sobre o tema da liderança, em [Robbins e Judge \(2014a\)](#) os alunos poderão encontrar uma análise sucinta dos achados da literatura sobre os diversos estilos de liderança e sua eficácia em diferentes contextos. Nessa mesma linha, o artigo de [Souza e Wood \(2022\)](#) discute as múltiplas formas de estudo da liderança, com destaque para os recentes estudos empíricos e teóricos da produção científica brasileira. O artigo de [Dias e Borges \(2015\)](#) aprofunda as características da liderança transformacional. Para o professor ou alunos em formação mais avançada, o artigo de [Schermuly et al. \(2022\)](#) relaciona estilos de liderança a empowerment dos funcionários, aspecto muito relevante para os processos de mudança. Para uma visão sobre as iniciativas gerenciais para suporte ao processo de mudança, com ênfase nos aspectos do comportamento organizacional, sugerimos [Maheshwari e Vohra \(2015\)](#). Por fim, [Andersen \(2022\)](#) apresenta uma visão baseada em experiência de consultoria sobre o papel do líder em apoiar os colaboradores no processo de mudança de seus mindsets.

PLANO PARA APLICAÇÃO DO CASO

Sugerimos quatro etapas para condução da análise do caso, perfazendo uma aula de 120 minutos: (1) abertura (10 minutos); (2) discussão em pequenos grupos (40 minutos); (3) discussão plenária (55 minutos); (4) fechamento (15 minutos).

(1) Abertura: o professor pode iniciar a discussão do caso perguntando aos alunos sobre os fatores que levaram à necessidade de mudança, na perspectiva do diretor executivo do PTEC, bem como sobre as perspectivas e oportunidades para o Parque no momento presente, de forma a alinhar as percepções acerca dos fatores impulsionadores do processo de mudança. Pode também perguntar aos alunos sobre informações obtidas em relação ao PTEC-UFRJ ou outros parques tecnológicos, como forma de enriquecer as informações para a discussão do caso. Nessa etapa o professor pode discutir, basicamente, os desafios enfrentados pelo PTEC-UFRJ que levaram às ações descritas no caso.

(2) Discussão em pequenos grupos: em grupos de até cinco pessoas, preferencialmente em salas de discussão separadas, os alunos devem discutir as respostas às questões apresentadas pelo caso, debatendo com base nas respostas individuais a fim de construir propostas do grupo. Sugere-se que a composição dos grupos busque garantir, dentro do possível, diversidade de visões, experiências e

conhecimento, com vistas a enriquecer as percepções sobre o caso e estimular o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos alunos.

(3) Discussão plenária: após a discussão nos grupos, sugere-se que cada grupo apresente oralmente a sua análise, como forma de estimular a participação de todos no debate. O professor deve incentivar a argumentação que leve a uma percepção mais rica do caso pelo conjunto da turma, explorando as convergências e divergências dos pontos de vista dos diversos grupos. A discussão plenária deve cobrir as questões para discussão 1 a 5.

Questão (1) Como você descreveria o papel da liderança de Vicente e de sua relação com o grupo no processo de mudança do PTEC-UFRJ? Como o engajamento da equipe foi construído?

O papel fundamental da liderança nos processos de mudança organizacional é bem estabelecido na literatura administrativa. Nenhum processo visando à transformação de uma organização obtém sucesso sem o apoio das principais lideranças, pois exige decisões relativas a investimentos, priorização de projetos, definição de políticas e práticas organizacionais e, em alguns casos, reorientação estratégica. Os líderes também têm papel crucial na difusão de novos valores e novos comportamentos na organização, especialmente quando usam o exemplo pessoal (ver

a bibliografia sobre liderança indicada na seção ‘Preparação para o caso’). Além disso, em processos de mudança um dos fenômenos mais relevantes é a resistência – assim, os líderes precisam garantir o apoio dos colaboradores para o sucesso da mudança, angariando confiança, adotando uma postura de colaboração, empatia e valorização dos subordinados, e ao mesmo tempo prover as ferramentas que os preparem para atuar no novo contexto. Com esses desafios em vista, a liderança transformacional se apresenta como uma das mais promissoras para o contexto de mudança. A liderança transformacional (Dias & Borges, 2015; Robbins & Judge, 2014a, pp. 263-268) caracteriza-se pelos seguintes elementos: influência idealizada (promove uma visão e um sentido de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança); motivação inspiracional (comunica altas expectativas, expressa objetivos importantes de maneira simples); estimulação intelectual (promove a inteligência, a racionalidade e a resolução cuidadosa dos problemas); consideração individualizada (dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, orienta, aconselha). O estilo de liderança de Vicente apresenta esses elementos, tendo gerado confiança, percepções positivas da mudança e engajamento, ao menos em boa parte dos colaboradores.

Considerando-se as etapas para implementação da mudança de Kotter (1995), alguns exemplos de ações tomadas pela liderança do Parque são destacados na Tabela 3.

Table 3. Etapas da mudança organizacional de Kotter (1995).

| Etapas de implementação da mudança | Exemplos de ações |
|--|--|
| (1) Estabelecer um senso de urgência, criando uma razão convincente de por que a mudança é necessária. | Vicente inicia as reuniões individuais com funcionários para conhecer suas percepções, realiza diagnóstico formal com auxílio de consultoria (PAT) e identifica problemas escondidos relativos à cultura e aos processos do PTEC. |
| (2) Formar uma coligação com energia suficiente para liderar a mudança. | É feita a revisão das atribuições internas, é revisto o organograma e é criada a área de gestão de pessoas, para a valorização de seu papel. Também é reforçada a importância estratégica da articulação corporativa, com a entrada de Vicente no Comitê Gestor de Articulações.+ |
| (3) Criar uma nova visão para direcionar a mudança e as estratégias para alcançar a visão | São realizadas reuniões para a revisão participativa do planejamento estratégico do PTEC, com reformulação de sua missão, visão, valores, públicos-alvo e objetivos estratégicos. |
| (4) Comunicar a visão para toda a organização. | A formulação participativa do planejamento estratégico envolveu, mesmo que indiretamente, todos os funcionários, que passaram a ter conhecimento da visão e da estratégia do PTEC. Os indicadores de desempenho da área de articulações corporativas foram transformados em indicadores de desempenho global da equipe. |
| (5) Capacitar os outros a agirem sobre a visão, removendo barreiras à mudança e encorajando-os a correrem riscos e resolverem problemas de forma criativa. | A capacitação foi implementada através de ações informais e formais, tais como: treinamento em planejamento estratégico, Plano de Capacitação Continuada, Programa de Treinamento de Funcionários, implantação de um processo de feedback com foco em desempenho e início da elaboração da Política Contínua de Desenvolvimento de Pessoas (PCDP). |
| (6) Planejar, criar e recompensar ‘vitórias’ em curto prazo que movam a organização em direção à nova visão. | Há percepção de reconhecimento, por parte dos funcionários, para quem se dedica. Foi estabelecida uma sistemática para a avaliação de desempenho, com reuniões de feedback dos avaliados com os gestores diretos e com Vicente |
| (7) Consolidar melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas. | Foi implantado um processo de feedback formal com foco em desempenho e indicadores preestabelecidos, que permite corrigir rotas individuais e da equipe. Desenvolvimento de política de cargos e salários. |
| (8) Reforçar as mudanças, demonstrando a relação entre novos comportamentos e o sucesso organizacional. | O reforço se deu por reconhecimento e recompensa por desempenho individual e da equipe. Sobre o sucesso organizacional, há divulgação ampla dos resultados dos indicadores de desempenho do Parque |

As informações do caso apontam que os primeiros seis passos foram percorridos e contaram com forte atuação de Vicente. Algumas iniciativas importantes ainda não foram totalmente implantadas, como a avaliação de desempenho e alguns projetos estratégicos, mas encontram-se em fase de elaboração ou em seus primeiros estágios de implantação.

(2) Que aspectos da cultura organizacional representam barreiras e quais representam potenciais impulsionadores para a mudança no Parque?

A cultura hierarquizada e burocrática representa uma barreira (Robbins & Judge, 2014b; Rodrigues & Narducci, 2021). Ainda que tenha havido um forte movimento de mudança e os colaboradores não sejam servidores públicos (à exceção do diretor e de uma gestora), a cultura burocrática da universidade influencia fortemente as interações e a forma como os colaboradores constroem suas percepções em relação ao trabalho. Os colaboradores percebem esse risco, quando afirmam que o grupo ainda não tem autonomia para caminhar sozinho no processo de mudança e ao se perguntar o que vai acontecer se Vicente sair da direção do PTEC-UFRJ. Como impulsionadores, pode-se apontar o engajamento evidenciado ao longo do processo de mudança, bem como a resiliência, o empenho e a cooperação dos colaboradores na solução rápida de desafios complexos, evidenciados pela rapidez com que o Parque se adaptou às condições da pandemia ao mesmo tempo que foi capaz de manter o desenvolvimento de projetos tais como a revisão do planejamento estratégico e os treinamentos semanais. Também o empenho em manter a interação informal representada pelo Sextou Virtual transparece a coesão e os fortes vínculos do grupo.

(3) Que práticas, ferramentas e políticas de gestão podem dar sustentação ao processo de mudança no Parque?

A sustentação e o sucesso do processo de mudança dependem da percepção positiva da mudança pelos colaboradores, a fim de gerar comprometimento e engajamento (Mehboob et al. (2022)). As práticas e políticas voltadas à gestão de pessoas devem reforçar os comportamentos desejados e desestimular os comportamentos não desejados de gestores e demais colaboradores. Assim, práticas de treinamento, desenvolvimento de lideranças, reconhecimento e recompensa, seleção e outras devem manifestar em seus critérios os valores buscados pela organização na nova situação. Maheshwari e Vohra (2015) apontam que as práticas de gestão de pessoas críticas durante um processo de mudança devem ser pensadas nas seguintes frentes:

- (a) Cultura – as práticas e políticas de gestão de pessoas devem criar uma cultura de apoio, uma vez que novas atitudes e comportamentos demandam confiança, adaptação e tempo para serem manifestados;
- (b) Liderança – a literatura do campo da gestão reconhece que o sucesso ou a falha na implementação de processos

de mudança depende da habilidade da liderança em ganhar o suporte dos colaboradores, uma vez que a resistência é um efeito esperado e representa um forte obstáculo à mudança. A resistência pode ser reduzida e o comprometimento estimulado com o estilo de liderança adequado. Os líderes devem ser estimulados a prover uma visão sobre a mudança, tornar claros seus objetivos e liderar pelo exemplo. Estilos mais democráticos, voltados para o desenvolvimento dos subordinados, são mais adequados aos desafios do processo de mudança;

(c) Integração entre funções – refere-se a indivíduos, processos e informações de duas ou mais funções organizacionais separadas serem reunidos para a conclusão das tarefas. Equipes multifuncionais aumentam a participação dos funcionários, a responsabilidade compartilhada, a percepção dos desafios organizacionais e permitem soluções mais apropriadas a contextos complexos. No entanto, o sucesso das equipes multifuncionais depende de treinamento, coordenação e medição de desempenho – além de confiança entre os membros. Portanto, as práticas de gestão de pessoas em termos de treinamento, gerenciamento de desempenho e criação de confiança entre os membros da equipe podem facilitar a integração multifuncional e resultar em uma percepção positiva dos funcionários durante os processos de mudança;

(d) Treinamento – a implementação bem-sucedida da mudança envolve não apenas o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários no uso de novas ferramentas e processos, mas também o estabelecimento de um ambiente propício ao aprendizado contínuo futuro. O treinamento permite que os funcionários tenham clareza sobre como atingir os objetivos organizacionais, ajuda os funcionários a superar as barreiras de assimilação de conhecimento e permite o desenvolvimento de competências comportamentais que contribuem para uma cultura de apoio e de abertura à mudança;

(e) Comunicação – a comunicação é um fator fundamental para a efetiva implementação da mudança organizacional. Se a comunicação da mudança não for clara e bem gerenciada, pode resultar em rumores e ampliar a resistência à mudança. Assim, durante os processos de mudança a comunicação aberta é vital, pois permite identificar problemas e aumenta a probabilidade de serem identificadas as soluções mais adequadas a eles. As práticas de gestão de pessoas devem reforçar a comunicação aberta, transparente e multidirecionada, fomentando uma atmosfera de confiança e colaboração e uma percepção positiva nos colaboradores em relação à mudança.

Os autores ainda destacam a necessidade de investimento em sistemas de informação voltados à gestão de pessoas que deem suporte ao estabelecimento de metas claras para o esforço de mudança, ajudem nos esforços de comunicação e treinamento e aumentem as oportunidades de participação dos funcionários.

(4) Como consolidar o processo de mudança, assegurando as conquistas obtidas em uma futura mudança de liderança?

Nas etapas finais propostas pelo modelo de Kotter (1995), a liderança deve fazer as revisões e ajustes necessários nas iniciativas adotadas e, posteriormente, estabilizar a mudança.

A etapa 7, de avaliação e ajustes, apresenta-se como desafio importante, pois a estabilização de novas práticas e políticas deve, idealmente, ser feita após sua revisão. Práticas que representaram importantes ações impulsionadoras do processo de mudança do Parque, como o Programa de Treinamento de Funcionários, por exemplo, sofrem críticas dos colaboradores.

Na etapa 8, de estabilização propriamente dita, devem-se reforçar os novos comportamentos desejados e institucionalizar práticas e políticas que reforcem o novo status quo. Assim, práticas e políticas gerenciais – especialmente as de gestão do capital humano, tais como reconhecimento, recompensa, treinamento, avaliação de desempenho e outras – devem deixar de ser discricionárias para se tornarem parte do sistema de regras e normas da organização, com o cuidado de não gerar engessamento que contribua para ‘burocratização’ da comunicação e dos comportamentos. Mecanismos de feedback devem ser criados que permitam o monitoramento e correção de rumo das ações na organização. Considerando-se o modelo de Kotter (1995), o PTEC-UFRJ ainda não parece estar pronto para a estabilização de boa parte de suas conquistas, pois práticas e políticas gerenciais sensíveis ainda não se encontram plenamente implantadas, avaliadas e ajustadas.

(5) Que riscos a não consolidação da mudança pode representar para o Parque?

O principal risco de não consolidação da mudança é a perda dos resultados obtidos, voltando-se à cultura mais burocrática e reativa que o Parque apresentava. Por exemplo, com o fim da pandemia e a mudança de liderança, certas inovações, tais como a flexibilidade na adoção do trabalho remoto, podem ser abandonadas. Além disso, pode haver a perda de apoio e confiança na liderança e resistência acentuada a futuras iniciativas de mudança. Por outro lado, é sempre preciso dimensionar o ritmo adequado da mudança, frente ao contexto, aos objetivos estratégicos e ao desempenho da equipe. A mudança também tem diversos custos associados, em alguns casos ligados até a turnover na equipe, e esse equilíbrio precisa ser feito.

(4) Fechamento: o professor pode fazer o fechamento da discussão do caso buscando integrar as propostas

dos diversos grupos, construindo um entendimento conjunto sobre os principais desafios e perspectivas para a consolidação da mudança no Parque, e se a nova situação resultante do processo de mudança permitirá ao PTEC-UFRJ responder aos desafios que se apresentam no contexto pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

- Alberton, A., & Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>
- Andersen, E. (2022). Mudar é difícil. Veja como torná-lo menos doloroso. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/04/change-is-hard-heres-how-to-make-it-less-painful?language=pt>
- Chimenti, P. C. P. S. (2020). Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 376-379. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21, 200-221. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*, 12(4), 449-469. <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>
- Kotter, J. P. (1995). Liderando a mudança: Por quê os esforços de transformação falham. *Harvard Business Review*, 73, 259-267. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2?language=pt>
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>
- Mauffette-Leenders, L. A., Erskine, J. A., & Leenders, M. R. (1997). *Learning with Cases*. University of Western Ontario.
- Mehboob, F., Othman, N., Fareed, M., & Raza, A. (2022). Avaliações da mudança e resignificação do trabalho como base para inculcar o apoio à mudança: Uma manifestação bifacetada. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), 207-229. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4165>
- Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2020). *Relatório de sustentabilidade do Parque Tecnológico da UFRJ 2019*. <https://www.parque.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/07/Relatorio-de-Sustentabilidade-Parque-2019-PT.pdf>

- Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2022). *Relatório de sustentabilidade do Parque Tecnológico da UFRJ 2020-2021*. <https://www.parque.ufrj.br/wp-content/uploads/2022/05/Relatorio-de-Sustentabilidade-PTec2020-2021.pdf>
- Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro. (2023). *Planejamento Estratégico do Parque Tecnológico da UFRJ 2020-2030*. UFRJ.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014a). Liderança. In S. P. Robbins, & T. A. Judge (Eds.), *Fundamentos do comportamento organizacional* (pp. 249-275). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014b). Mudança organizacional e gestão do estresse. In S. P. Robbins, & T. A. Judge (Eds.), *Fundamentos do comportamento organizacional* (pp. 370-390). Pearson.
- Rodrigues, D. F., & Narducci, V. (2021). *Mudança e cultura organizacional*. FGV Editora.
- Roesch, S. M. A. (2006). Notas sobre a construção de casos para ensino. *Encontro Nacional da Anpad, 2006*, Salvador, 30. http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5497
- Schermary, C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 10-21. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000300002>
- Souza, R., & Wood, T., Jr. (2022). Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), e2021-0392. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x>


Autoria

Isabel de Sá Affonso da Costa*

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Rua Pascoal Lemme, n. 355, Cidade Universitária da UFRJ, CEP 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: isabelsaacosta@hotmail.com


 <https://orcid.org/0000-0002-4386-9385>

Elaine Maria Tavares

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Rua Pascoal Lemme, n. 355, Cidade Universitária da UFRJ, CEP 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: elaine.tavares@coppead.ufrj.br

 <https://orcid.org/0000-0002-1107-2101>

* Autora Correspondente

Financiamento

As autoras agradecem a Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos pelo suporte financeiro para a pesquisa deste artigo.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Contribuições dos Autores

1ª autora: conceitualização (igual), curadoria de dados (líder), análise formal (igual), administração do projeto (líder), visualização (igual), redação – rascunho original (líder), redação – revisão e edição (apoio).

2ª autora: conceitualização (igual), análise formal (igual), aquisição de financiamento (líder), administração do projeto (apoio), visualização (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (líder).

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

