



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**A INFLUÊNCIA DO *MIDDLE MANAGER* NO PROCESSO DE FORMAÇÃO
DA ESTRATÉGIA**

Johny Correia Gomes

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Iolanda Maria Reino Vieira

Viana do Castelo, Abril de 2022.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**A INFLUÊNCIA DO *MIDDLE MANAGER* NO PROCESSO DE FORMAÇÃO
DA ESTRATÉGIA**

Johny Correia Gomes

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Iolanda Maria Reino Vieira

Viana do Castelo, Abril de 2022.

Resumo

Neste trabalho foi realizado um levantamento teórico sobre os principais conceitos que permeiam a área da gestão estratégica. Partindo do princípio de que ainda existe nas organizações uma prevalência de abordagens clássicas sobre a estratégia que privilegiam os trabalhos da alta gestão, este estudo procurou abordar a influência dos *middle managers* (MM), no processo de formação da estratégia.

Para tal, foi utilizada uma abordagem complementar à perspectiva tradicional da estratégia conhecida como Estratégia como Prática. Esta abordagem busca incluir novos praticantes ao movimento de fazer da estratégia, ampliando o olhar sobre seus praticantes e suas atividades cotidianas (Dias *et al.*, 2017).

Para verificar a eficácia desta abordagem, foi realizado um estudo de caso múltiplo qualitativo de caráter explicativo com seis (06) *middle managers* de duas organizações presentes no território português.

Uma atua no setor do retalho e a outra atua no ramo de distribuição de materiais para instalações sanitárias e climatização. Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas as entrevistas diretas e a análise documental. Para a análise dos dados fora utilizado a análise da narrativa (Fenton & Langley, 2011).

Como resultados, foram identificadas importantes correlações entre os conceitos pesquisados que constataram que os *middle managers* entrevistados influenciam a formação da estratégia, seja por seu envolvimento e comunicação, principalmente entre a alta gestão combinado com sua vivência operacional, seja pela forma como conduz a aprendizagem organizacional e a interação estratégica.

O principal contributo deste trabalho, tal como abordado por Balogun e Johnson (2005), está na constatação de que os *middle managers* influenciam a estratégia principalmente em razão de quem são e de como são capazes de agir e das consequências de suas ações para o processo estratégico.

Palavras-chave: *Middle Manager*, Estratégia como Prática, Processo de Formação da Estratégia.

Abstract

In this study, a theoretical survey was conducted on the main concepts that permeate the area of strategic management. Based on the assumption that classic approaches to strategy that emphasize the work of top management still prevail in organizations, this study sought to address the influence of middle managers (MM) in the strategy formation process.

To this end, a complementary approach to the traditional perspective on strategy, known as Strategy as Practice, was used. This approach seeks to include new practitioners to the strategy-making movement, broadening the view of its practitioners and their daily activities (Dias *et al.*, 2017).

To verify the effectiveness of this approach, a qualitative multiple case study of explanatory character had been conducted with six middle managers from two organizations present in the Portuguese territory.

One operates in the retail sector and the other operates in the distribution of materials for sanitary facilities and air conditioning. The data collection tool used was direct interviews and document analysis. For the data analysis it was used the narrative analysis (Fenton & Langley, 2011).

As results, important correlations were identified between the researched concepts that found that the middle managers interviewed influence the formation of strategy, either by their involvement and communication, especially among top management combined with their operational experience, or by the way they conduct organizational learning and strategic interaction.

The main contribution of this work, as addressed by Balogun e Johnson (2005), is in finding that middle managers influence strategy mainly because of who they are and how they are able to act and the consequences of their actions for the strategic process.

Keywords: Middle Manager, Strategy as Practice, Strategy Formation Process.

Resumen

Este estudio ha realizado un estudio teórico de los principales conceptos que impregnan el área de la gestión estratégica. Partiendo del principio de que en las organizaciones siguen prevaleciendo los enfoques clásicos de la estrategia, que se centran en la labor de la alta dirección, este estudio pretendía abordar la influencia de los mandos intermedios (MM) en el proceso de formación de la estrategia.

Para ello, se utilizó un enfoque complementario a la perspectiva tradicional de la estrategia conocido como Estrategia como Práctica. Este enfoque busca incluir a nuevos practicantes al movimiento de elaboración de estrategias, ampliando la mirada sobre sus practicantes y sus actividades cotidianas (Dias *et al.*, 2017).

Para comprobar la eficacia de este enfoque, se ha llevado a cabo un estudio cualitativo de casos múltiples de carácter explicativo con seis mandos intermedios de dos organizaciones presentes en el territorio portugués.

Una opera en el sector minorista y la otra en la distribución de materiales para instalaciones sanitarias y de aire acondicionado. El instrumento de recogida de datos utilizado fue la entrevista directa y el análisis de documentos. Para el análisis de los datos se utilizó el análisis narrativo (Fenton & Langley, 2011).

Como resultados, se identificaron importantes correlaciones entre los conceptos investigados que determinaron que los mandos intermedios entrevistados influyen en la formación de la estrategia, ya sea por su participación y comunicación, especialmente entre los altos directivos, combinada con su experiencia operativa, o por la forma en que conducen el aprendizaje organizacional y la interacción estratégica.

La principal aportación de este trabajo, tal y como comentan Balogun e Johnson (2005), radica en la constatación de que los mandos intermedios influyen en la estrategia sobre todo por lo que son y por cómo pueden actuar y por las consecuencias de sus acciones para el proceso estratégico.

Palabras clave: Middle Manager, Estrategia como Práctica, Formación de la estrategia.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

APA – *American Psychological Association*

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

ERP - Enterprise Resource Planning

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

MM - *Middle Manager*

SAP - *Strategy as Practice*

QP – Questão Problema

QS – Questão Síntese

Índice

Resumo	i
Abstract.....	iii
Resumen	v
Lista de Abreviaturas e/ou Siglas	vii
Índice	viii
Índice de Quadros e Figuras	xi
Introdução.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
1. Abordagens em Estratégia	9
1.1 Estudos clássicos em estratégia	9
1.2 Escolas da estratégia	11
1.3 Estudos sobre conteúdo e processo estratégico	15
1.4 Estratégia como Prática	19
1.4.1 Principais Conceitos	19
1.4.2 O Modelo de Whittington.....	21
2. <i>Middle Managers</i> e a Formação Estratégica.....	25
2.1 Estudos sobre <i>Middle Managers</i>	25
2.2 O envolvimento dos <i>Middle Managers</i> na formação da estratégia.....	27
2.3 <i>Middle managers</i> e a criação da estratégia na periferia	29
Parte II – ESTUDO EMPÍRICO	32
3. Metodologia	33
3.1 Delimitação e design da pesquisa.....	33
3.2 Delineamento da pesquisa.....	34
3.3 Especificação do problema	37
3.4. Unidades de Investigação	38

4. Análise dos resultados	43
4.1 Empresa A.....	43
4.1.1 Entrevistas na empresa A	43
4.2 Empresa B.....	57
4.2.1 Entrevistas na empresa B	57
Conclusão.....	69
Referências Bibliográficas	81
Anexos.....	87
Anexo A - Protocolo do Estudo de Caso.....	87
Anexo B - Guião da Entrevista	90

Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1: Tipos de estratégia. (Adaptado de Mintzberg e Waters ,1985).....	17
Quadro 2: Uma visão geral do contexto estratégico, atividades e conteúdos na periferia e no centro (Adaptado de Regné, 2003).....	30
Figura 1: Aprendizagem Estratégica . (Adaptado de Mintzberg e Waters ,1985).	18
Figura 2: Uma estrutura conceitual para analisar a estratégia-como-prática	23
Figura 3: Tipos de atuação do <i>Middle Manager</i> (Adaptado de Floyd e Wooldridge, 1992).	28

O campo é um jogo no qual as regras do jogo
estão elas próprias postas em jogo.
(Pierre Bourdieu)

Introdução

À medida que o campo científico da gestão se desenvolve enquanto ciência, inúmeros aspectos relacionados às organizações são elucidados pela construção de novas teorias e por meio da observação e interconectividade com outras áreas da ciência onde a gestão atua.

Para Regnér (2008), as avaliações contemporâneas em gestão estratégica sugerem uma interligação entre as diferentes disciplinas. O campo da gestão, contudo, vem destacando-se por estudos dominantes na área da estratégia, oriundos principalmente da economia evolucionária (Arndt, 2011).

Entretanto, pesquisadores contemporâneos em gestão em interconexões com outras áreas do saber, passaram a buscar respostas para questões que os estudos tradicionais e dominantes ainda não haviam resolvido, tais como a influência do *middle manager* na formação e implementação da estratégia, a inclusão dos demais atores

organizacionais como estrategistas e a formação da estratégia em atividades do dia a dia organizacional.

A abordagem intitulada de estratégia como prática (SAP), surgiu como uma proposta complementar às abordagens dominantes em estratégia, adicionando novos praticantes ao movimento do fazer da estratégia, ampliando seu olhar sobre seus praticantes, buscando modelos para além da economia (Whittington, *et al.*, 2004).

Tem seus estudos assentados nas teorias sociais em geral (Bourdieu, 1990; Giddens, 1984; Sztompka, 1991) e em sua prática em particular (Schatzki *et al.*, 2001). Considera a estratégia como uma atividade e uma realização contínua, algo que as pessoas e as empresas fazem ao invés de algo que elas possuem (Jarzabkowski, 2004).

Este trabalho, portanto, parte da premissa de que ainda subsiste nas organizações uma abordagem clássica da estratégia, onde a formulação é reservada à alta gestão e aqueles que não participam diretamente dessa formulação não são considerados como parte do processo estratégico.

Portanto, partindo do pressuposto de que os *middle managers*, são efetivamente os detentores do conhecimento da prática da estratégia, este trabalho pretende realizar um estudo qualitativo com seis *middle managers* de duas organizações situadas no território português, para buscar entender como ocorre a influência destes profissionais no processo de formação da estratégia e se eles podem ser considerados como parte deste processo.

Apesar do campo teórico da gestão estratégica ser relativamente novo quando comparado com outras áreas do saber, esta área tem recebido inúmeras contribuições acadêmicas, particularmente a partir do início do século XX, tornando-se uma área bastante dinâmica (Venâncio *et al.*, 2016).

Contudo, a literatura sobre o tema vem evidenciando tendências no campo organizacional em perpetuar os postulados das escolas mais clássicas da estratégia (Zwick *et al.*, 2014).

Estas escolas, além de adotarem um paradigma mais ortodoxo a respeito do processo estratégico, são também marcadas pela carência de reflexões sobre a prática da estratégia e da inclusão dos demais atores como estrategistas.

Apesar do termo estratégia ter origem no campo militar, foi apenas a partir do século XX que este termo assumiu um formato mais teórico e calculado, que caracterizavam os estudos clássicos nos trabalhos dos economistas (Regnér, 2008).

Portanto, este estudo se justifica ao situar seu foco em explorar estes fenômenos, procurando compreender a influência do *middle manager* no processo de formação da estratégia, bem como verificar sua atuação como um estrategista organizacional.

Estas tendências dominantes, uma vez identificadas acabam por recorrer majoritariamente a metodologias quantitativas no intuito de responder aos anseios de planejamento e controle da alta administração.

Neste trabalho, pretende-se abordar a metodologia qualitativa, em consonância com os postulados das abordagens contemporâneas em ciências sociais aplicadas, em especial aqui influenciadas pela teoria da prática de Bourdieu (1990), da teoria da estruturação de Giddens (1984) e também pelos trabalhos de Sztompka (1991) e (Schatzki *et al.* 2001).

Portanto, este estudo tem como objetivo buscar entender como ocorre a influência dos *middle managers* no processo de formação da estratégia, e constatar se estes profissionais podem ser considerados como estrategistas.

A partir do objetivo geral, entende-se como objetivos específicos:

- Identificar como os conceitos da literatura pesquisada se relacionam com a realidade dos entrevistados;
- Verificar o comportamento dos indicadores de investigação envolvimento, aprendizagem organizacional, interação e trabalho em grupo e comunicação organizacional entre os entrevistados;
- Constar se esses profissionais podem ser classificados como estrategistas de acordo com a literatura pesquisada.

Desta forma, o problema que se propõe para esta pesquisa pode ser assim enunciado:

Qp: Como ocorre a influência dos *middle managers* no processo de formação da estratégia organizacional?

No seguimento do problema descrito, enumeram-se quatro indicadores de investigação que segundo a literatura pesquisada podem discorrer mais sobre a influência dos *middle managers* no processo de formação da estratégia.

Indicador 1: Envolvimento

A maneira como o *middle manager* se envolve no dia a dia do trabalho interfere diretamente em sua influência sob o processo de formação da estratégia. Quanto maior for o envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos na formação da estratégia, mais emergentes serão estas estratégias.

A Tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) estabelece quatro padrões pelos quais os *middle managers* podem influenciar a estratégia, dois em suas comunicações com a alta gestão (Defensor de Alternativas e Sintetizador de Informações) e dois em suas comunicações com o setor operacional (Facilitador da Adaptabilidade e Implementador da Estratégia Deliberada) que serão analisadas nas unidades pesquisadas.

Indicador 2: Aprendizagem Estratégica

As estratégias emergentes têm ênfase na aprendizagem organizacional, na ação coletiva e em comportamentos convergentes. Surgem nos diferentes níveis organizacionais como estratégias criativas, interagindo ou alterando as estratégias deliberadas. Como resultado, estabelecem-se novas formas de pensar a estratégia na organização (Lengler et al., 2020).

Indicador 3: Interação Estratégica

A abordagem prática da estratégia considera a interação social, as trocas de experiências e a fluência de informações como fundamental para a articulação de informações nos diferentes níveis organizacionais.

Indicador 4: Comunicação Organizacional

Um dos meios que os *middle managers* utilizam para influenciar a formação da estratégia é por meio de suas habilidades de comunicação e persuasão (Nonaka, 1988). As práticas estratégicas discursivas, proporcionam uma linguagem cotidiana, além de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação estratégica (Jarzabkowski, 2005). A atuação dos *middle managers* é fundamental para intermediar a comunicação entre a alta gestão e os níveis mais operacionais.

Quanto à estrutura deste trabalho, na parte I será abordado o enquadramento teórico necessário para respaldar a pesquisa. No primeiro capítulo é abordado o tema da estratégia desde um enfoque mais clássico e tradicional, revisando o tema das escolas da estratégia de Mintzberg *et al.* (2000).

Em seguida, é abordado os estudos sobre conteúdo e processos estratégicos. A seguir é abordado o tema da estratégia como prática e suas possibilidades de

complementação aos estudos tradicionais da estratégia. Por último é destinado um espaço para o modelo de Whittington.

O capítulo 2 é destinado aos estudos que envolvem o trabalho do *middle manager*, suas interações com a alta gestão e o setor operacional, seu envolvimento com o processo estratégico, a criação de estratégia na periferia e a inclusão desses profissionais como atores estratégicos.

A parte II deste trabalho trata do estudo empírico. No capítulo 3 foram apresentados os procedimentos e a metodologia da pesquisa. Neste capítulo encontram-se a delimitação e o design da pesquisa, o delineamento, os procedimentos de coleta e análise dos dados, a especificação do problema, as perguntas de pesquisa, bem como uma caracterização das unidades de análise em questão.

No Capítulo 4 apresenta-se a análise dos resultados com um enquadramento institucional e as descrições das entrevistas conjuntamente com uma análise da teoria revisada.

A seguir é apresentado as considerações finais onde buscou-se intercalar os dados encontrados com os objetivos do trabalho.

Por último, são apresentadas as limitações do trabalho e as pistas para investigações futuras.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Abordagens em Estratégia

1.1 Estudos clássicos em estratégia

Os estudos em estratégia tomaram maior relevância a partir da década de 1960, influenciados por disciplinas como a sociologia e a economia e, principalmente, como um processo evolutivo da teoria das organizações (Vasconcelos, 2001).

Passaram a ter maiores repercussões a partir dos estudos de Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Mintzberg (1973) e Porter (1980), que relacionavam a estratégia com o racionalismo, o alcance de objetivos de longo prazo e a alocação de recursos.

Neste momento, a estratégia era definida como deliberada, hierarquizada e caracterizada por aspectos como planejamento, formalização, controle e análise industrial (Volberda, 2004).

Estas pesquisas, tradicionalmente enfocavam as decisões da alta gestão e a formulação da estratégia, alinhadas com as visões do conteúdo da estratégia e seus planos deliberados conduzidos verticalmente aos demais níveis da organização.

Estas abordagens dominantes em estratégia são representadas em grande parte pela perspectiva das capacidades dinâmicas, que por sua vez é formada por um ramo da economia evolucionária (Cerqueira, 2002).

Esta perspectiva tem se preocupado principalmente com o conteúdo da estratégia, evitando examinar os processos detalhadamente, assim como as atividades que sustentam estas capacidades, concentrando seu uso e exploração a nível organizacional.

Mesmo em situações onde a gestão de topo é central para o desenvolvimento estratégico, a interação com outros na organização é fundamental (Regnér, 2008).

As capacidades a níveis organizacionais são essenciais em qualquer análise de dinâmicas estratégicas, mas precisam estar conjugadas com as atividades a níveis individuais, em grupos e suas interações, de modo a conhecer suas origens, a maneira como mudam com o passar do tempo e os processos e mecanismos sociais subjacentes, assim como possíveis causas.

Desta forma, a estratégia passa a constituir uma área autônoma e multidisciplinar, sendo influenciada por outras disciplinas como a história, a biologia e a matemática e gerando *insights* para outras áreas do saber como as ciências políticas, a sociologia e a antropologia (Mintzberg, 1990a).

Neste cenário, surgem ferramentas organizacionais como o planejamento estratégico, uma ferramenta concentrada em estratégias deliberadas (Barbosa, 2008).

Este pensamento predominou até meados da década de 1990, tanto em publicações acadêmicas quanto de negócios, tendo como um de seus principais representantes Michael Porter com o tema «estratégia como conteúdo» (Franzon *et al.*, 2012).

Para Porter (1991, p.101), «a essência da estratégia é a escolha». Estas escolhas estratégicas, por sua vez, definem as configurações e atividades das empresas e como elas se inter-relacionam.

A partir da década de 1990, em decorrência principalmente da globalização, surge um movimento que procura a conciliação entre distintas teorias, como as escolas da configuração, do aprendizado, do poder e cognitiva, com maiores quantidades de publicações e estudos.

Estes estudos surgem principalmente devido à incapacidade das abordagens do posicionamento e do planejamento estratégico em conduzir efetivamente a um pensamento estratégico, devido ao fato destas abordagens separarem o pensamento da ação (Albino *et al.*, 2010).

Estas abordagens acabavam por afastar da atividade do estrategiar aqueles colaboradores de quadros médios que, mesmo apesar de muitas vezes não possuírem um conhecimento estruturado sobre clientes e concorrentes, são de grande relevância para o «fazer da estratégia».

O fato é que o crescimento dos estudos em estratégia tem aumentado em muito o dinamismo e a complexidade das pesquisas em estratégia, criando muitas vezes pensamentos contraditórios entre executivos, ao se verem cercados por diferentes alternativas teóricas, o que acaba por comprometer o desempenho das firmas (Rodrigues *et al.*, 2018).

1.2 Escolas da estratégia

Uma das classificações mais relevantes em estratégia foi proposta por Mintzberg *et al.* (2000), reunindo o pensamento estratégico em dez escolas ou correntes estratégicas. Posteriormente, Vasconcelos (2001) agrupou estas dez escolas em três dimensões, de acordo com: (1) a intencionalidade, (2) a inovação e (3) o contexto social.

Na primeira dimensão, a intencional, a estratégia é considerada como um plano deliberado, intencional e racional. Nesta dimensão encontram-se as escolas prescritivas do design, do planejamento e do posicionamento. Estas escolas estão mais preocupadas em como devem ser formuladas as estratégias e menos preocupadas com a sua formação.

Tendo como primeira escola desta dimensão a escola do design, esta escola encontra seus fundamentos na análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - do termo em inglês *swot* - sugerindo um olhar para dentro e para fora da organização, antes de começar a formulação de suas estratégias.

Sugere que a formulação deve ser um processo deliberado, sendo seu controle e responsabilidade atribuídos ao principal executivo da empresa, que é tido como o estrategista.

O modelo de formulação da estratégia é visto como algo simples e informal. Os demais membros organizacionais não são incluídos na concepção da estratégia e a implantação desta é deixada a cargo de outros setores da empresa.

O processo se completa quando a formulação alcança todas as perspectivas da firma. Esta escola tem como principal crítica a separação entre a concepção e a execução, o que faz com que experiências passadas e tentativas de aprendizagens sejam ignoradas, assim como a simplificação exagerada dos processos que se incompatibiliza com realidades complexas.

A segunda escola da dimensão intencional é a escola do planejamento. Esta escola teve maior visibilidade a partir dos anos 1970, com o advento do planejamento estratégico. Suas características convergiam com o ensino em gestão, tanto no campo acadêmico como no campo profissional e governamental.

Esta escola buscou dar maior formalização aos processos simplificados da escola do design por meio de procedimentos, treinamentos e da sistematização em etapas definidas e controladas com o intuito de criar-se um planejamento formal com muitos números que auxiliasse qualquer estrategista na condução dos processos organizacionais.

O aumento no tamanho das organizações acabou por gerar problemas de controle e coordenação, o que elevou a importância da ferramenta do planejamento estratégico a um *status* maior do que seus resultados práticos possibilitavam. Ainda é uma das abordagens mais presentes nos discursos e ações dos gestores na atualidade (Bona, 2018).

A terceira escola da dimensão intencional é a escola do posicionamento. Esta escola procurou fazer uso de processos analíticos que consistiam em decompor problemas em partes menores, os quais poderiam ser compreendidos e assim buscar compreender o todo.

Desta forma procurou-se respostas para o desempenho das organizações em ambientes mais complexos. Teve grande projeção após a publicação da obra *Competitive Strategy*, de Michael Porter (1980), que voltava suas ações para questões de concorrência e posicionamento.

Não tendo afastado-se muito das escolas que lhe antecederam, a escola do posicionamento tomava as prescrições das escolas do design e do planejamento, vinculando-as a contextos objetivos e específicos onde a estrutura organizacional, que era subordinada à estratégia deliberada, passa a ser um reflexo da estrutura da indústria.

O papel do mercado e da indústria tornam-se os principais elementos na definição da posição pretendida. Tinha a estratégia como uma posição genérica e o processo de formação da estratégia como a seleção dessas posições genéricas, com base em cálculos analíticos.

Para Porter (1991), a essência da escola do posicionamento está na competição e o propósito de cada organização estaria em encontrar uma posição no ambiente onde pudessem estar mais bem protegidas das forças que as influenciam, ou seja, os concorrentes, os fornecedores e os clientes.

Para esta escola, «o fazer da estratégia» está em buscar a diferenciação ou o posicionamento em nichos privilegiados, nos ambientes que lhe confirmam oportunidades e vantagens competitivas.

A segunda dimensão é caracterizada pela inovação. Nesta dimensão encontram-se as escolas descritivas do empreendedorismo, a escola cognitiva e a escola da aprendizagem, onde o principal enfoque fica por conta de uma busca interativa pela inovação, criação, descoberta e originalidade.

Este processo é emergente e enfoca visão, mudança, *insight*, coragem e aprendizado. Estas escolas tratam sobre como a estratégia deve ser feita e como ela se forma (formulação e implementação).

A primeira escola desta dimensão é a empreendedora. Para esta escola, a estratégia é um processo visionário e a formulação da estratégia se dá mediante o intelecto de seu líder que promove uma visão de longo prazo e controla a implementação da estratégia, sendo a organização sensível às diretivas do líder.

A liderança, portanto, é um elemento fundamental para o sucesso da estratégia e a capacidade do estrategista em inventar, criar e saber para onde olhar e como conceber a estratégia. Este é o foco desta escola.

A segunda escola desta dimensão é a cognitiva. Esta escola tem seu foco na mente do estrategista. É uma escola intermediária entre as escolas mais deliberadas e as escolas mais emergentes.

Visa analisar aspectos psicológicos relacionados aos estrategistas, tais como: o modo como as pessoas percebem, aprendem, lembram e representam as informações da realidade, buscando encontrar informações que ajudem na tomada de decisões, sendo influenciada pela psicologia cognitiva.

Vê a cognição como um processo construtivo da realidade por indivíduos imersos em relações sociais e coletivas. Logo, a realidade organizacional é criada e recriada constantemente. Para isso, utiliza-se de metáforas e analogias para descrever estes processos.

O contexto organizacional é formado por aquilo que ela percebe e a partir das relações que estabelece. A aprendizagem passa a ter um papel fundamental para esta escola.

Como terceira escola desta dimensão, a escola do aprendizado faz parte de um processo emergente de busca incessante pela adaptação contextual, onde as organizações preparam-se para aprender sobre como lidar com os problemas organizacionais e sobre como gerar estratégias.

A estratégia racional e perfeita, capaz de resolver todos os problemas da organização, dá lugar à busca de soluções satisfatórias que se apresentam continuamente durante o trajeto natural da organização.

A liderança se acautela em não gerar estratégias deliberadas e o controle dá lugar ao gerenciamento do aprendizado estratégico, que consiste em criar as condições favoráveis para incentivar a iniciativa e o aprendizado, por meio do qual novas estratégias são formadas.

Para esta escola, as estratégias deliberadas limitam as possibilidades de aprendizagem e criatividade e o controle impede a possibilidade de aprender com os próprios erros. A ideia desta escola é deixar que as estratégias surjam ao invés de concebê-las. Para este fim, todos os membros da organização passam a ser vistos como estrategistas.

A terceira dimensão compreende o contexto social e é composta pelas escolas do poder, da escola cultural e da escola ambiental. Esta dimensão busca integrar os vários aspectos de cada escola e compreender como a estratégia se forma a partir da realidade em que a organização está inserida.

É considerada como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais, tendo como foco o processo de adaptação (Mintzberg *et al.*, 2000).

Como primeira escola desta dimensão, a escola do poder vê o processo de formação da estratégia como um processo de negociação onde o uso do poder e da política favorecem determinados interesses dentro da companhia ou ainda seus *stakeholders*.

Esta escola pode favorecer ambientes onde a competitividade é muito alta, sendo também útil para compreender as alianças estratégicas, projetos de riscos compartilhados e realizar análises dos *stakeholders*.

Como segunda escola desta dimensão, a escola cultural vê a formação da estratégia como um processo coletivo que focaliza o interesse comum a um determinado

grupo. A cultura organizacional consiste em tudo o que os cerca, na maneira como se comunicam e é aquilo que diferencia uma organização da outra, passando a ser a mente e a força vital da organização.

Nesta escola a formação da estratégia resulta de uma socialização e interação social onde as crenças comuns refletem as tradições e os hábitos, assim como manifestações tangíveis.

Como terceira escola desta dimensão, na escola ambiental a formação da estratégia se dá em razão do conhecimento, da percepção e do entendimento que a organização possui acerca do ambiente onde está inserida.

O ambiente assume um papel de destaque junto a liderança, forçando-a a responder a essas forças ou ser eliminada. Para esta escola, ser estratégico é adaptar-se às demandas ambientais, selecionando as escolhas mais eficientes.

Por fim, a escola da configuração é considerada por Mintzberg *et al.* (2000) de adoção crescente na área da administração estratégica em um processo de transformação que assume as mensagens das demais escolas.

Na visão destes autores, as organizações mais eficazes são aquelas que reúnem diferentes características adaptando suas estruturas a determinados contextos.

Para esta escola, o processo de formação estratégica segue distintos enfoques ao combinar e integrar as diferentes perspectivas da estratégia, dependendo do momento em que encontra-se, para analisar e melhor compreender o processo de formação e formulação da estratégia nas organizações.

1.3 Estudos sobre conteúdo e processo estratégico

Uma outra importante classificação no campo da estratégia foi proposta por Bulgacov *et al.* (2007), citado por Scussel e Lavarda (2020), onde os estudos em estratégia são organizados em duas áreas: (1) os estudos de conteúdo e (2) os estudos em processo estratégico.

Os estudos de conteúdo tratam do que a organização faz e para quem faz e geralmente contemplam as estratégias corporativas, estratégias de negócio, estratégias funcionais, posições da empresa no ambiente, recursos estratégicos, desempenho e resultados estratégicos (Scussel & Lavarda, 2020).

Já os estudos em processo estratégico fazem menção ao modo como as estratégias são validadas e implementadas, a maneira como são desenvolvidas ou formuladas. Quanto a formulação, a estratégia pode ser formulada através de três formas:

- de forma intencional, racional, pré-estabelecida, realizada, (deliberada);
- de forma incremental, emergindo por meio de ações interdependentes, atuando na diversificação ou alteração de um plano já existente (emergente) ou;
- de forma integradora, através de uma combinação de ambas, seguindo o conceito de guarda-chuva de Mintzberg e Waters (1985), ou o conceito *middle-up-down* de Nonaka (1988).

Na prática, há um mix com diversas características pelas quais as organizações definem suas estratégias como a cultura, o perfil do gestor e o setor em que a organização atua, estando em constante evolução e adaptação.

De acordo com Mintzberg e Waters (1985), há oito tipos de formações estratégicas que vão desde um pólo mais deliberado a outro mais emergente (Vieira *et al.*,2016).

O Quadro 1 descreve as características de cada tipo de estratégia:

Estratégia	Principais características
<i>Planejada</i>	As estratégias originam-se em planos formais; Intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central voltada para controles formais que asseguram a ausência de surpresas na implementação em um ambiente controlável e previsível. Estratégias mais deliberadas.
<i>Empreendedora</i>	As estratégias originam-se em uma visão central. Intenções existem como uma visão pessoal e não articulada de um único líder e então adaptada a novas oportunidades. As organizações ficam sob um controle pessoal do líder e localizadas em nichos protegidos no ambiente. As estratégias são relativamente deliberadas, mas podem emergir.
<i>Ideológica</i>	As estratégias originam-se em crenças compartilhadas. Intenções existem como uma visão coletiva de todos os atores de forma inspiradora e relativamente imutável, controlada normativamente por meio de doutrinação e/ou socialização. Organizações frequentemente em ambientes proativos. Estratégias bastante deliberadas.
<i>Guarda-chuva</i>	As estratégias originam-se em restrições. Liderança com controle parcial das ações organizacionais definem os limites ou alvos estratégicos dentre os quais outros atores respondem com suas próprias forças, talvez a um ambiente complexo e também imprevisível; Estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes.
<i>Processo</i>	Estratégias originam-se nos processos: Liderança controla aspectos dos processos da estratégia, (contratação, estrutura, etc.), deixando aspectos de conteúdo com outros atores. Estratégias parcialmente deliberadas e parcialmente emergentes (e novamente, deliberadamente emergente).
<i>Desconecta</i>	Estratégias têm origem em enclaves: Os atores são vagamente conectados ao resto da organização e produzem padrões em ações próprias na ausência ou em contradição direta com as intenções centrais comuns; as estratégias emergem organizacionalmente quer sejam ou não deliberadas para os atores

<i>Consensual</i>	Estratégias originam-se em consenso: Por meio de ajustes mútuos, atores convergem em padrões que se tornam difundidos em ausência de intenções centrais ou comuns; Estratégias bastante emergentes.
<i>Imposta</i>	Estratégias originam-se no ambiente: O ambiente dita os padrões de ação através de imposição direta ou implicitamente prevenindo ou limitando as escolhas organizacionais; Estratégias mais emergentes, embora possa ser internalizada pela organização e feita deliberadamente.

Quadro 1: Tipos de estratégia. (Adaptado de Mintzberg e Waters ,1985).

Entretanto, para Mintzberg e Waters (1985), na prática não encontram-se formas puras de estratégias deliberadas ou emergentes, uma vez que a primeira impede o aprendizado e a segunda impede o controle.

Em síntese, as estratégias deliberadas surgem da alta gestão, tendo controle e direção pré-estabelecidos, são centralizadas, hierarquizadas, planejadas e cumprem um propósito organizacional.

Já as estratégias emergentes têm ênfase na aprendizagem organizacional e na ação coletiva, surgindo nos diferentes níveis organizacionais como estratégias criativas, e interagindo e/ou alterando as estratégias deliberadas. Isto não significa que estas estratégias estão fora de controle, mas que o controle limita estas estratégias.

As estratégias emergentes são de grande importância em ambientes mais instáveis e complexos, necessitando de pessoas que desempenhem respostas rápidas e dinâmicas. Por outro lado, tendem a tornar-se disfuncionais se não forem bem gerenciadas por aqueles que estão em posições de conectar a alta gerência com o setor operacional.

A figura 1, mostra como a aprendizagem estratégica ocorre, quando estratégias deliberadas são rejeitadas ou modificadas pelos colaboradores de quadros médios, emergindo daqueles que verificam a eficácia do plano deliberado e retornando subsequentemente formalizada como uma estratégia deliberada.



Figura 1: Aprendizagem Estratégica . (Adaptado de Mintzberg e Waters ,1985).

As estratégias deliberadas, por outro lado, terão maior fixação em ambientes mais estáveis e pré-determinados, onde os agentes precisam tomar menos decisões para solucionar os problemas do dia a dia.

Devido às mudanças ambientais impulsionadas por um crescente dinamismo organizacional, as formações estratégicas que inicialmente eram majoritariamente deliberadas e desenvolvidas pela alta gestão (*top-down*), passaram a considerar o envolvimento de outros atores organizacionais dos demais níveis hierárquicos, contribuindo para a formação de estratégias emergentes (Lavarda *et al.*, 2010).

Entre as formações estratégicas emergentes, destacam-se a *bottom-up*, (de baixo para cima), e a *middle-up-down* (do meio, para cima e para baixo), que são formadas por meio de ações coletivas, comportamentos convergentes e aprendizado, resultando em novas formas de pensar a estratégia nas organizações (Lengler *et al.*, 2020).

O conceito *middle-up-down* deve ser visto a partir de um processo que integra os diferentes níveis hierárquicos, sendo a formulação e a implementação uma atividade única que ocorre nos diferentes níveis, de cima para baixo (mais deliberada), de baixo para cima (mais emergente) ou do meio, para cima e para baixo (integradora) (Venâncio *et al.*, 2016).

A definição de estratégia integradora ou *middle-up-down* privilegia um contexto de interação social, trocas de experiências e fluência de informações. Desta forma, as informações são articuladas desde os níveis decisórios com o nível operacional, por meio dos colaboradores de quadros médios (Regnér, 2003).

Para Lavarda *et al.* (2010), um modelo integrador que reúna racionalidade e estratégias emergentes pode ser melhor alcançado quando predomine nas organizações uma visão que é comunicada, quando os objetivos e missão são explícitos e quando os líderes são capazes de comunicar e transmiti-las.

Desta forma, as iniciativas passam a ter um maior envolvimento dos agentes e objetivos em comum, emergindo nos diferentes níveis, sendo influenciadas por processos racionais e planejados.

1.4 Estratégia como Prática

1.4.1 Principais Conceitos

A abordagem da estratégia como prática (do inglês, *strategy as practice* - SAP), surgiu diante de um movimento mais amplo das teorias sociais contemporâneas, denominado *practice turn* (virada da prática), a partir dos anos 1980, sob a influência da teoria da prática de Bourdieu (1990), da teoria da estruturação de Giddens (1984), dos trabalhos de Sztompka (1991) e sua prática em particular (Schatzki *et al.*, 2001).

Surgiu como uma proposta complementar à abordagem dominante, adicionando novos praticantes ao movimento do fazer da estratégia, e ampliando o olhar sobre seus praticantes e suas atividades cotidianas (Dias *et al.*, 2017).

Em comum com muitas outras teorias organizacionais, extrai-se dos princípios metateóricos da sociologia, psicologia social, antropologia e etnometodologia, entre outras, para entender a construção das atividades dentro das organizações.

Recorre assim a diversos recursos teóricos disponíveis em áreas como *sensemaking*, cognição, cultura, poder, narrativa e teoria do discurso (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

De acordo com Jarzabkowski (2004), esta abordagem considera a estratégia como uma atividade de realização contínua – algo que as pessoas e as empresas fazem, ao invés de algo que elas possuem; um fluxo de atividade situada e socialmente realizada que tem resultados consequentes para a direção e/ou sobrevivência do grupo, organização ou indústria.

É um tipo particular de atividade preocupada com a prática social da estratégia e o dia a dia das atividades estratégicas, conectadas por práticas particulares e tendo sua unidade de análise fundamentada nas pessoas, suas interações e ações (Lavarda *et al.*, 2010).

Esta unidade de análise fundamentada nas pessoas permite uma investigação mais refinada sobre fatores específicos que, em combinação, podem construir novos ativos organizacionais (Regnér, 2008).

A ênfase desta abordagem, de acordo com Regnér (2008, p. 569), «concentra-se nas atividades do dia-dia das pessoas nos múltiplos níveis organizacionais, no inter relacionamento contínuo entre nível organizacional, práticas e atividades individuais».

A abordagem tem como foco atividades constantes, concretas e detalhadas pelo qual os processos estratégicos são criados, «o que inclui interações sociais e cognitivas, e que permite uma análise das micro fundações subjacentes a essas e assim avançar em uma visão dinâmica da estratégia como um todo» (*idem*).

Para Meireles e Gonçalves (2005), a teoria da estruturação de Giddens e a teoria da prática de Bourdieu consistem em abordagens sínteses, por promoverem soluções e discussões episteme-ontológicas sobre a ação e a estrutura sobre a conduta humana.

Para Giddens e Pierson (2000), *citado por* (Albino *et al.*, 2010, p. 61), o termo estruturação tem o objetivo de enfatizar o fluxo dinâmico da vida social. Segundo esses autores, a vida social deve ser entendida como «uma série de atividades e práticas que exercemos e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas» e que a ideia de práticas sociais recorrentes passe a concebê-la como o objeto de estudos das ciências sociais.

Para Nunes e Carneiro (2019, p.159), a teoria da prática «é frequentemente caracterizada por destacar o embate entre agência (indivíduo) e estrutura (sociedade), interioridade (subjetividade) e exterioridade (objetividade)».

Já para Paiva *et al.* (2018), a teoria da prática é um tema central para a gestão contemporânea e tem influenciado os estudos sobre aprendizagem, organizações e estratégia.

A estratégia como prática inclui os diversos fatores que interagem para a formação e formulação da estratégia, assim como os detalhes do estrategiar e a aprendizagem organizacional.

Além da alta administração, são investigados os demais atores estratégicos, o contexto sócio-cultural, os quadros cognitivos, os artefatos e as propriedades estruturais, além de diversas práticas de formas inseparáveis e sob diferentes combinações entre si ao invés de individualmente (Cool & Schendel, 1988).

O nível das tarefas é onde geralmente são geradas as atitudes, os relacionamentos e as ações, podendo as estratégias emergirem como consequência do trabalho em grupo (Lavarda *et al.*, 2010).

A estratégia como prática tem o potencial de revelar como os ativos organizacionais emergem em atividades individuais, em grupos e nas interações, fornecendo um

complemento valioso para as capacidades dinâmicas, uma vez que esta tem o potencial de produzir relatos detalhados dos micromecanismos do trabalho (Regnér, 2008).

Esta abordagem foca especificamente em atividades gerenciais múltiplas e mutuamente constitutivas, através da qual a estratégia é formada, incluindo múltiplas dimensões da prática, práticas e praticantes (Regnér, 2008).

Tem como primeira nota de pesquisa o trabalho de Whittington (1996), que surgiu em parte pelo descontentamento com os rumos dos estudos em estratégia, principalmente no que tange ao fazer da estratégia, assim como o papel dos estrategistas. Para o autor, a estratégia é uma prática social na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem.

1.4.2 O Modelo de Whittington

O Modelo de Whittington (1996) foi elaborado baseando-se na adoção de práticas estratégicas pelos estrategistas de uma organização e pela integração dos níveis intraorganizacionais e extra-organizacionais, estruturando-se nos conceitos de: (1) práticas, (2) práxis e (3) praticantes. Estas práticas estratégicas interferem significativamente no processo e no resultado estratégico (Walter *et al.*, 2011).

As práticas podem ser compreendidas como os métodos de decisões estratégicas, conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias, discursos e procedimentos para pensar e agir, tudo o que orienta as atividades do dia a dia e que os estrategistas usam para «fazer Estratégia» (Dias *et al.*, 2017).

Para Whittington (2006b), as práticas ocorrem por meio de rotinas compartilhadas de comportamentos, maneiras de pensar, normas, tradições e atitudes em um sentido mais amplo.

Uma prática ou atividade pode ser considerada estratégica na medida em que é consequente para os resultados estratégicos, para a direção, sobrevivência e vantagem competitiva da empresa, mesmo onde estas consequências não são parte de uma estratégia intencional e formalmente articulada (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

De acordo com Jarzabkowski (2005), há pelo menos três tipos de práticas estratégicas: (1) as práticas racionais, (2) as práticas discursivas e (3) as práticas episódicas.

As práticas racionais incluem aquelas atividades que são o propósito, planejamento e coordenação para a organização, tais como: orçamentos, previsões, sistemas de controle, indicadores de desempenho e objetivos. Estas práticas estratégicas são

importantes à medida que atuam como mecanismos pelos quais os atores interagem para atingir os fins estratégicos.

Já as práticas estratégicas discursivas abrangem um grupo mais amplo de práticas que, por sua vez, dividem-se em: discurso de estratégia e ferramentas e técnicas de estratégias, as quais proporcionam uma linguagem cotidiana, além de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação estratégica.

As práticas episódicas, por sua vez, são aquelas que criam oportunidades para os praticantes interagirem ao formarem estratégias. Podem servir como mecanismos de seleção ao provocarem mudanças ou reforçar estabilidades estratégicas.

Já o conceito de *práxis* remete ao *estrategiar*, o fazer propriamente dito do trabalho. Um fluxo de atividade no qual as estratégias são realizadas, tais como decisões, reuniões, *workshops* e mudanças de padrões de ação (Walter & Augusto, 2012).

Para Jarzabkowski *et al.* (2007, p.11), o conceito de *práxis* está relacionado com «um conjunto de atividades locais, socialmente aceitas e estrategicamente importantes para a orientação e a sobrevivência de um grupo, uma organização ou uma indústria».

Já os praticantes são definidos como aqueles que «fazem a estratégia», os estrategistas, sejam eles proprietários, top managers ou colaboradores de quadros médios (Albino *et al.*, 2010).

São aqueles que afetam a realização da prática e moldam a atividade estratégica por meio de quem são, como agem e os recursos que utilizam, sendo participantes ativos na construção das atividades que são consequentes para a organização e sua sobrevivência.

Ao buscar identificar os praticantes que moldam a estratégia organizacional, é importante mencionar aqueles atores externos às organizações que também influenciam a estratégia. São diretores não executivos, consultores e gurus de negócios e os próprios clientes (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Whittington *et al.*, 2004).

Da interconexão entre práticas, *práxis* e praticantes, surge o conceito de *strategizing* (Whittington, 2002b). Para o autor, o conceito de *strategizing* está ligado às atividades administrativas e ao modo como os estrategistas fazem a estratégia.

A figura 2 representação esta interconexão entre praticas, *práxis* e praticantes resultando no conceito de *strategizing*:

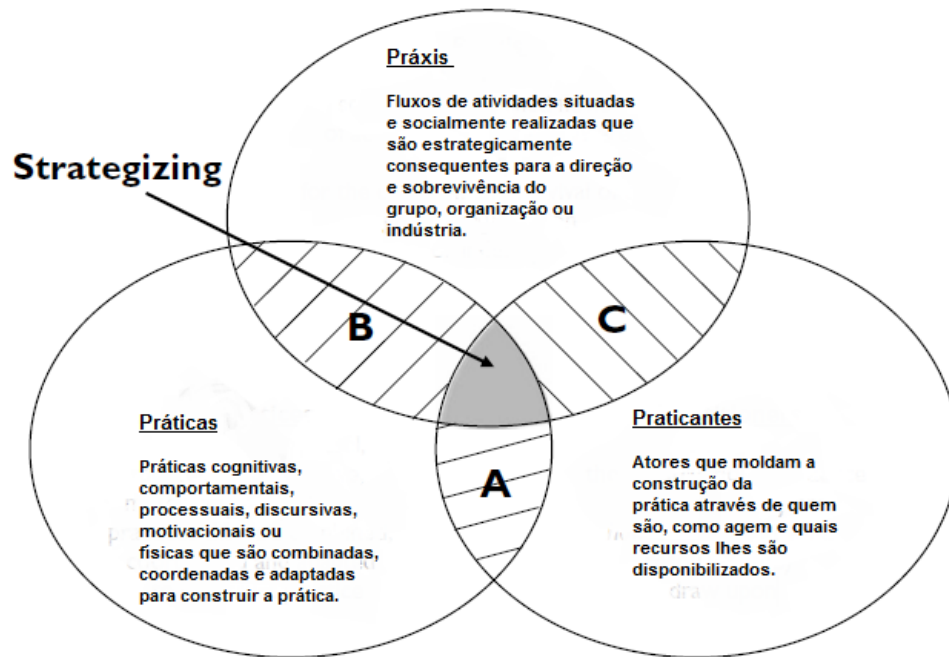


Figura 2: Uma estrutura conceitual para analisar a estratégia-como-prática. (Adaptado de Jarzabkowski *et al.*, 2007)

Nesta figura, o *strategizing* ocorre na interconexão entre os três conceitos. O *strategizing* situa as ações, interações e negociações de atores múltiplos, assim como as práticas situadas que esses atores recorrem para desenvolverem uma atividade igualmente situada e socialmente realizada (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Walter & Augusto, 2012).

Também está relacionado às atividades administrativas e à maneira como os estrategistas fazem estratégia (Whittington, 2002a).

Um outro ponto onde a estratégia como prática pode ajudar na acumulação de ativos organizacionais, está relacionado com o peso das condições estruturais *versus* a vontade individual (Walter *et al.*, 2011).

Ainda que a estratégia como prática considere importante as condições estruturais e práticas, esta abordagem permite mudanças e comportamentos adaptativos, diferentemente das capacidades dinâmicas, que se baseiam na economia evolucionária e consideram a gestão sobre a capacidade individual de agir como algo trivial (Regnér, 2008).

Para Jarzabkowski e Spee (2009), a noção de agência é imprescindível para o estudo prático da estratégia, considerando toda prática como singular em razão de quem

é o praticante, como ele é capaz de agir e quais as consequências de suas ações para o processo estratégico.

Para Jarzabkowski *et. al.* (2007), a identidade dos praticantes influencia a definição da estratégia e as diferentes identidades impostas aos indivíduos por outros também impactam em como e o que eles fazem.

Da mesma forma, é possível inferir que a identidade individual pode ser mudada com o passar do tempo e que estas mudanças podem impactar em suas ações. Portanto, a identidade que o estrategista traz para o seu trabalho constitui-se em diferentes experiências no modo como estes atores moldam a estratégia, o que pode complementar o conhecimento existente.

Portanto, identificar quem são os estrategistas em termos de agência e as experiências de ser um estrategista que os indivíduos trazem para seus papéis em construir a estratégia pode configurar-se em respostas a nível micro que impactam no nível macro organizacional (Chia & Mackay, 2007).

2. *Middle Managers* e a Formação Estratégica

2.1 Estudos sobre *Middle Managers*

Tendo recebido grande influência da microeconomia, a estratégia permaneceu por muito tempo com seu foco e atenção voltados para os gestores de topo e seu desempenho organizacional. Como resultado, a estratégia era vista como algo restrito e que limitava a interação e a participação dos colaboradores mais periféricos à execução de tarefas e ao cumprimento de ações (Costa & António, 2012).

Os estudos sobre *middle managers* foram identificados inicialmente por Likert (1962). Contudo, foram apenas após as contribuições de Floyd e Wooldridge (1992; 1994; 1997), Regnér (2003), Balogun e Johnson (2004; 2005), Rouleau (2005) e Johnson *et al.* (2003), que os aspectos sociais, interpretativos, linguísticos e cognitivos foram usados para

compreender melhor como suas ações interferem no processo de formação estratégica (Lasbech & Lavarda, 2018).

Os *middle managers* podem ser definidos como os responsáveis pela coordenação entre as atividades diárias de uma unidade organizacional com as atividades de grupos verticalmente relacionadas, e que são também responsáveis por pelo menos um sub fluxo funcional de trabalho, mas não o fluxo de trabalho da organização como um todo (Pugh *et al.*, 1968).

Tradicionalmente, os *middle managers* não têm sido considerados parte do processo estratégico, exceto quando provêm entradas informacionais e direcionam a implementação.

Entretanto, a teoria contemporânea sugere que os *middle managers* regularmente atentam para influenciar a estratégia e frequentemente provêm impulsos para novas iniciativas organizacionais. Para Burgelman (1983), os *middle managers* são os verdadeiros condutores da estratégia organizacional.

Uma vez que os *middle managers* constituem uma via entre a gestão de topo e os colaboradores operacionais, a atuação destes profissionais é essencial junto à mudança estratégica (Floyd & Wooldridge, 1992).

Um ambiente de crescente dinamismo exigiu que as organizações adaptassem suas estratégias, mudando a percepção tradicional da estratégia (*top-down*), para uma perspectiva mais inclusiva entre os diferentes níveis hierárquicos, forçando o envolvimento de um maior número de colaboradores no processo de formação estratégica.

Para Wooldridge *et al.* (2008), o que difere o *middle manager* não é a sua posição dentro da empresa mas o seu acesso à alta administração combinado com o seu conhecimento operacional.

Para Bower (1970), os *middle managers* são os únicos nas organizações em posição de avaliar se as questões estratégicas estão sendo consideradas apropriadas em seus contextos. Conseqüentemente, é importante identificar esses actores como estrategistas, abrindo uma agenda de pesquisa que vá além dos gestores de topo, para estudar outros níveis de colaboradores como actores estratégicos (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

A gerência intermediária atua ativamente na formulação e implementação da estratégia, tendo grande importância na percepção de quais são as melhores estratégias a serem adotadas pela organização, uma vez que transitam entre o meio operacional, a

alta gerência e entre eles próprios, conhecendo as demandas de todos os níveis organizacionais (Franzon *et al.*, 2012).

Estudos em estratégia como prática indicam que gestores de quadros médios e colaboradores de níveis mais baixos são importantes atores estratégicos (Scussel & Lavarda, 2020).

Dado que estes colaboradores de quadros médios e operacionais normalmente carecem de um papel estratégico formal, a pesquisa prática tem se concentrado mais nas questões sociais, interpretativas, linguísticas e de conhecimento pessoal, bases pelas quais eles moldam a estratégia.

Enquanto que suas ações e influência podem ser pouco percebidas a nível empresarial, eles são bastante significativos para a sobrevivência da empresa e para a criação de vantagens competitivas (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Desta forma, facilitando a adaptabilidade e fomentando arranjos organizacionais flexíveis, os *middle managers* desempenham uma importante função estratégica.

Outro papel estratégico chave dos *middle managers* está na implementação das estratégias da alta gestão. Implementar a estratégia deliberada, definida por intervenções estratégicas que alinham ações organizacionais com as intenções estratégicas - esta é uma forma de os *middle managers* influenciarem a estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992).

2.2 O envolvimento dos *Middle Managers* na formação da estratégia

O trabalho de Floyd e Wooldridge (1992), sobre o envolvimento de gerentes de nível intermediário resultou na elaboração de uma tipologia do envolvimento dos *middle managers* na formação da estratégia.

Esta tipologia é baseada na visão de Mintzberg e Waters (1985), de que a estratégia é 'um padrão em um fluxo de ações', e que esta se desenvolve a partir de um processo contínuo e interativo de aprendizagem envolvendo *middle managers* em toda a organização (Bower, 1970; Mintzberg, 1990b).

A Figura 3 mostra os quatro tipos de atuações que os *middle managers* podem desempenhar na formação da estratégia: (1) defensor de alternativas, (2) sintetizador de informações, (3) facilitador da adaptabilidade e (4) implementador da estratégia deliberada.

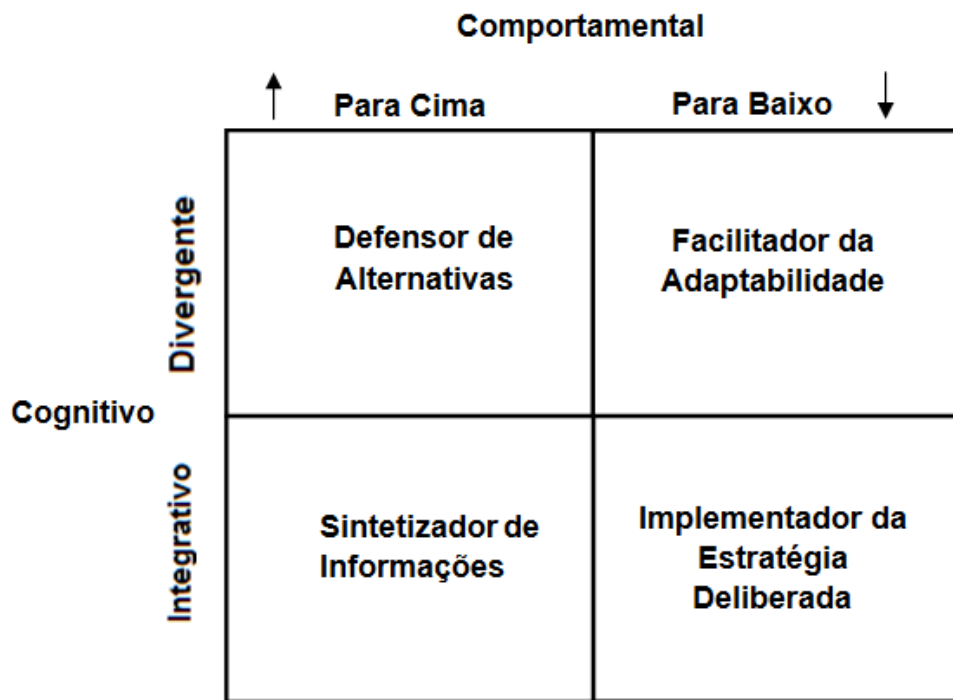


Figura 3: Tipos de atuação do *Middle Manager* (Adaptado de Floyd e Wooldridge, 1992).

Bower (1970), provê ricas descrições sobre como *middle managers* se tornam defensores de alternativas estratégicas. Seu estudo mostra como os *middle managers* selecionam certos projetos, alimentam-os com investimentos e quando eles se mostram serem bem-sucedidos, advogam por eles como novas oportunidades de negócio (Floyd & Wooldridge 1992).

Portanto, o gerente intermediário atua de forma divergente junto à direção na gestão *middle-up-down* como defensor de alternativas quando comunicam e transmitem informações dos setores mais operacionais, guiando, promovendo, defendendo e apresentando alternativas à alta gestão.

Atua de modo integrativo como sintetizadores de informações quando categoriza e vende ideias à alta gestão, combinando e sintetizando-as.

Do contrário, quando sua atuação ocorre de cima para baixo estes atuam facilitando a adaptabilidade e implementando a estratégia deliberada.

Como facilitadores da adaptabilidade buscam promover a adaptação dos planos relacionados com a estratégia deliberada, protegendo e promovendo a adaptação de atividades, compartilhando informações, guiando a adaptação, facilitando a aprendizagem e a adaptação.

Como implementadores da estratégia deliberada buscam revisar, ajustar, motivar e inspirar equipes, permitindo a participação e o envolvimento e contribuindo para a inspiração dos atores que podem a qualquer momento propor questões ou sugestões que conduzem a implementação de estratégias emergentes ao modificar o plano deliberado (Lavarda *et al.*, 2010).

Burgelman (1983), citado por Regnér (2008), reitera que os *middle managers* frequentemente tornam-se defensores organizacionais por iniciativas desenvolvidas nos níveis operacionais. Esta função concentra-se em influenciar a gestão corporativa para ajustar seus atuais conceitos de estratégia.

Outra maneira pela qual os *middle managers* frequentemente influenciam a estratégia é por meio das suas habilidades de comunicação e de persuasão. Sendo figuras centrais em todas as fases dos projetos, agem como fortes advogados e empenham-se numa rede de comunicações.

Sintetizando as informações que chegam dos níveis superiores, os *middle managers* influenciam a estratégia por estarem exclusivamente posicionados entre as informações estratégicas e as operacionais (Nonaka, 1988).

Como agentes sintetizadores, eles interpretam subjetivamente as informações vindas dos níveis superiores, avaliam e aconselham, influenciando assim a formação da estratégia (Rouleau, 2005).

Middle managers também contribuem para tornar a organização mais flexível estimulando comportamentos que divergem da expectativa oficial.

Certas ações, tais como as forças-tarefas e a simples informalidade aumentam o compartilhamento de informações, facilitando o aprendizado por meio do encorajamento dos membros para o senso de mudança das condições, auxiliando-os a experimentarem novas abordagens e a adaptá-las apropriadamente (Mintzberg, 1978).

As influências superiores afetam a visão da gestão de topo sobre as circunstâncias organizacionais (Bower, 1970), e/ou as estratégias alternativas sob consideração (Burgelman, 1983). Por outro lado, as influências nos níveis operacionais afetam o alinhamento do arranjo organizacional com o contexto estratégico (Nutt, 1987).

2.3 Middle managers e a criação da estratégia na periferia

Os estudos de Regnér (1999; 2003), sobre a criação da estratégia na periferia encontraram um importante grau de envolvimento de gerentes de níveis mais baixos no

processo de formação estratégica. Duas atividades estratégicas diferentes foram identificadas conforme o *strategy making*: o indutivo e o dedutivo.

Na periferia, onde os *middle managers* atuam, o *strategy making* pode ser definido como externamente orientado e exploratório, incluindo um raciocínio indutivo e esforços para gerar e estabelecer uma nova estrutura de conhecimento organizacional, tais como erros e acertos, observação informal, experimentos e uso da heurística.

Já a análise das ações estratégicas e práticas no centro revelaram características diferentes das encontradas na periferia, tais como inferências baseadas no histórico da estratégia, orientação focada na indústria e exploração alinhada com a estratégia existente.

Esta análise também revelou um raciocínio e *sensemaking* dedutivo e a ênfase em uma estrutura de conhecimento corrente, tais como: planejamento, análise, relatórios formais, inteligência e rotinas.

O quadro 2 evidencia as principais características das formulações indutivas e dedutivas:

Contexto Interno	Periferia: Unidades de negócios, de projetos, de tecnologias e subsidiárias	Centro: Gestão corporativa, conselho administrativo
Contexto Externo	Complexidade	Ordem
Strategy Making	Indutivo	Dedutivo
Direção de Ação	Externamente focado: tentativas e erros, sondagem ao ambiente e uso da heurística.	Focado na Indústria: Planejamento, análise e uso da expertise.
Mecanismos básicos de ação	Exploração de novos recursos e novas indústrias. - Contatos e encontros informais. - Experimentos em tecnologia e mercado.	Exploração de recursos e indústrias já existentes. - Relatórios formais, documentos e inteligência. - Experiências em indústrias e rotinas.
Sensemaking	Experimentar, ajustar e geração de novas interpretações estratégicas.	Padrões e estruturas de interpretação de estratégias estabelecidas.
Estrutura de conhecimento	Estabelecimento de novas estruturas de conhecimento.	Ênfase na estrutura de conhecimentos correntes.
Conteúdo da Estratégia	Novas combinações de antigos e novos recursos e os fatores industriais: criação da estratégia.	Refinamento dos recursos existentes e os fatores industriais: aperfeiçoamento da estratégia corrente.

Quadro 2: Uma visão geral do contexto estratégico, atividades e conteúdos na periferia e no centro (Adaptado de Regné, 2003).

O estudo sugere que enquanto a exploração tradicional focada em práticas dedutivas é importante para refinar e melhorar as estratégias prevalecentes, as atividades exploratórias e indutivas do dia-a-dia, onde os *middle managers* atuam, são cruciais para a criação e o desenvolvimento da estratégia.

Sugere ainda que as ações estratégicas indutivas são mais prováveis de serem aplicadas em contextos estratégicos caracterizados pela ambiguidade e complexidade do que as dedutivas, mas que ambas as atividades de centro e periferia desempenham importantes papéis no processo de formação estratégia.

Parte II – ESTUDO EMPÍRICO

3. Metodologia

3.1 Delimitação e design da pesquisa

Devido a natureza das pesquisas em estratégia como prática abordarem diferentes tipos de *práxis* e suas inter relações com seus praticantes, o tipo de metodologia utilizada é qualitativa, de caráter explicativo, já que busca responder questões do tipo "como" (ou por quê) ocorrem determinados fenômenos (Yin, 2005).

O uso de métodos qualitativos têm aumentado nos últimos anos, principalmente nas ciências sociais aplicadas. Teve sua difusão ampliada no final do século XIX, quando intensificaram-se os estudos em ciências sociais (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Daí a percepção de que os objetos de pesquisa eram diferentes. Enquanto o método quantitativo era oriundo das ciências naturais e tinha por objetivo encontrar conclusões universais por meio de experimentos repetitivos, o método qualitativo está mais focado em questões comportamentais, subjetivas, na descoberta e na valorização da visão

de mundo dos sujeitos (Burawoy, 2003), fenômenos sociais ou ações que são geradas dentro da mente humana (Bianchi & Ikeda, 2008).

As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis (Vergara, 2005).

Estas pesquisas, normalmente, buscam compreender como a ação e a estrutura se relacionam no processo de formação da estratégia. Também procuram analisar como e onde o «fazer da estratégia» acontece e é organizado, quem as realiza, quais as competências necessárias para esta atividade e o processo de aprendizagem que as envolve (Albino *et al.*, 2010).

Tratam-se de pesquisas mais direcionadas às práticas, buscando modelos para além da economia (Whittington *et al.*, 2004), que pesquisem aspectos no interior do trabalho do elaborar da estratégia, objetivando compreender questões relativas à elaboração, ao trabalho, às habilidades necessárias e às possíveis aquisições estratégicas (Colla & Bulgacov, 2009).

São objetos da pesquisa em estratégia como prática quais as ferramentas e as técnicas (por exemplo, os artefatos e a linguagem utilizada), o posicionamento físico em episódios estratégicos, as conversas, as expressões emocionais que decorrem dessas atividades, suas sequências e continuidades, além de como a atividade estratégica é organizada (Dias *et al.*, 2017).

De acordo com Jarzabkowski *et al.* (2007), as pesquisas em estratégia devem também estar direcionadas para as atividades e as interações humanas, assim como para a importância da contextualização e também ao fato de que os atores não agem isoladamente, mas recorrem à modelos e padrões socialmente definidos pelas instituições sociais e plurais, as quais pertencem.

Novas pesquisas em estratégia como prática também devem envolver as práticas discursivas, ou seja, a linguagem em seu uso (Dias *et al.*, 2017).

3.2 Delineamento da pesquisa

Desta forma, neste trabalho será utilizada uma abordagem de natureza qualitativa, em consonância com os postulados das abordagens contemporâneas em ciências sociais aplicadas. Como estratégia desta investigação empírica, optou-se pelo método de estudo de caso explanatório múltiplo, uma vez que trata de um tema contemporâneo e possui

como intuito explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Um estudo de caso múltiplo, por sua vez, é apropriado quando se pretende expandir teorias. A replicação teórica busca comparar dados contrastantes e consonantes entre os casos (Oliveira *et al.*, 2006).

O estudo de caso vem sendo cada vez mais utilizado estrategicamente como ferramenta de pesquisa para os estudos organizacionais contemporâneos nas ciências econômicas, políticas e administrativas (Yin, 2005).

Este método tem contribuído para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, políticos, sociais e complexos, permitindo uma investigação onde se preservam as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como os processos administrativos e organizacionais.

Também é utilizado para explorar novos processos e/ou comportamentos que ainda não estão bem entendidos; capturar propriedades emergentes e imanentes da vida nas organizações e explorar comportamentos organizacionais que são informais, pouco habituais, secretos ou mesmo ilícitos (Yin, 2005).

Como instrumentos de coletas de dados, optou-se pela aplicação de entrevistas diretas (narrativa e/ou episódica) e da análise de fontes documentais, o que confere maior detalhamento e confiabilidade à pesquisa (Pettigrew, 2012; Dias *et al.*, 2017; Walter & Augusto, 2012).

No que se refere às entrevistas, estas são uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. As perguntas realizadas serão abertas e flexíveis, com o principal objetivo de abrir pistas de reflexões que nos levem a elucidar o tema proposto.

As entrevistas podem assumir formas muito diversas como a espontânea, onde o entrevistador pode indagar o respondente sobre determinados fatos ou pedir a opinião do respondente sobre determinados eventos, podendo este apresentar suas interpretações sobre certos acontecimentos.

Um segundo tipo de entrevista é a focal, na qual o respondente é entrevistado por um menor espaço de tempo. Nesta modalidade a entrevista ainda é informal mas o entrevistador acabará por seguir um certo cronograma de perguntas que provém do protocolo do estudo de caso.

O terceiro tipo de entrevista requer questões mais estruturadas, sob a forma de um levantamento formal.

O protocolo do estudo de caso foi enviado previamente às organizações participantes com as principais informações sobre o tema, tendo sido também realizado um guião da entrevista. Ambos encontram-se nos anexos.

Para a segurança das organizações e dos entrevistados, foi-lhes assegurado total sigilo dos dados recolhidos, para fins exclusivos deste trabalho de pesquisa. Antes de cada entrevista foi explicado aos participantes os objetivos e contextos da investigação proposta.

As fontes documentais não numéricas são importantes informações qualitativas (Yin, 2005). Nesta categoria, foram disponibilizados pelas organizações informações sobre suas estratégias e diferenciais de negócio, além de informações sobre a estrutura organizacional, cargos e departamentos.

Os documentos foram disponibilizados através de consultas on-line, através de documentos disponibilizados pelos entrevistados e em posteriores consultas às empresas. A maior parte deles foi utilizada na caracterização do enquadramento institucional, enquanto outras informações serviram para tirar dúvidas ou complementar informações prestadas pelos entrevistados.

A análise dos dados foi realizada à luz da bibliografia vigente e relevante para a temática, procurando identificar os principais padrões e especificidades. Para ajudar na estruturação e interpretação dos dados, assim como na validação dos resultados, recorreu-se à análise da narrativa.

Para Fenton e Langley (2011), a análise narrativa pode contribuir de diferentes maneiras para entender a prática da estratégia.

Para estes autores, muito do fazer da estratégia toma lugar na forma de uma fala, de um texto ou uma conversa, de modo que muitos trabalhos acadêmicos na área da estratégia como prática têm-se inspirado na análise narrativa (Rouleau, 2005).

A análise da narrativa pode contribuir para a compreensão de micro-estórias contadas por gerentes e por demais colaboradores, enquanto estes interagem e avançam em seu dia a dia de trabalho.

Pode também ser utilizada como um meio de compreender as interações humanas, por meio de significados e sentidos compartilhados durante uma atividade estratégica (Fenton & Langley, 2011).

Fisher (1989) refere que os seres humanos são seres contadores de histórias que dão sentido ao seu mundo e as suas próprias vidas por meio de uma compreensão narrativa.

Para Fisher (1989, p.57), «toda forma de comunicação humana pode ser vista fundamentalmente como estórias, como interpretações de aspectos do mundo que ocorre no tempo e moldados pela história, cultura e personagem».

Ainda de acordo com Fisher (1984), a narrativa funciona como lentes para verificar como a estratégia é praticada e produzida, podendo ser encontrada nos múltiplos níveis das organizações.

Assim, segundo esta definição, qualquer tipo de comunicação organizacional, como um plano de negócio ou um anúncio, podem ser considerados pelas lentes da narrativa.

3.3 Especificação do problema

A pesquisa pauta-se no seguinte problema, enunciado na introdução:

Qp: Como ocorre a influência dos *middle managers* no processo de formação da estratégia organizacional?

Deste problema e dos objetivos delineados, surgem as perguntas de pesquisa expostas a seguir:

Qs1: Como ocorre a aprendizagem estratégica nas organizações pesquisadas?

De acordo com Mintzberg e Waters (1985), a aprendizagem estratégica ocorre quando estratégias deliberadas tornam-se emergentes pela influência dos *middle managers*. Saber como a organização aprende ajudará a saber como os *middle managers* influenciam a estratégia em suas organizações.

Qs2: Como a identidade dos praticantes influencia a formação da estratégia?

Para Jarzabkowski *et. al.* (2007), a identidade dos praticantes influencia a formação da estratégia e as identidades que outros impõe sobre os praticantes também impactam em como e o que eles fazem.

Qs3: Como ocorre a tipologia do envolvimento de Floyd e Wooldridge (1992) nas organizações pesquisadas?

A tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) é valiosa em detalhar como os *middle manager* se envolvem no processo de formação da estratégia.

Qs4: Como ocorre a classificação das escolas estratégicas de Mintzberg *et al.* (2000) nas organizações pesquisadas?

As escolas da estratégia também nos dão pistas sobre a forma como os *middle manager* influenciam a formação da estratégia. Conhecer as escolas que influenciam as organizações pesquisadas ajudará a saber como os *middle managers* atuam e influenciam a estratégia.

Qs5: Como ocorre a atuação dos *middle managers* pesquisados em relação aos tipos de estratégia de Mintzberg e Waters (1985)?

Também é importante contextualizar eventuais tipos de estratégias que caracterizam os relatos dos *middle managers* pesquisados. Estes estudos ajudam a perceber a existência de estratégias mais deliberadas ou mais emergentes nas organizações.

Qs6: Como ocorre a comunicação organizacional?

Uma das formas que os *middle managers* influenciam a estratégia é por meio da comunicação (Nonaka, 1988). Estudar este componente ajudará a compreender os meios pelo qual a organização utiliza para a formação estratégica.

Qs7: Os *middle managers* pesquisados podem ser considerados estrategistas?

Para Chia & Mackay (2007) identificar quem são os estrategistas em uma organização pode resultar em respostas a níveis micro que impactam o nível macro organizacional.

Qs8: Encontra-se exemplos da gestão *middle-up-down* de Nonaka, (1988) entre as organizações pesquisadas?

De acordo com Lengler et al. (2020) e Venâncio et al. (2016), a constatação de um modelo de gestão *middle-up-down* é a evidência de que o *middle manager* é um estrategista, por ser caracterizada por estratégias emergentes que ocorrem desde o nível operacional até o decisório.

3.4. Unidades de Investigação

O universo desta pesquisa é composto por seis *middle managers*, pertencentes à duas diferentes organizações situadas em diferentes ramos de atividade no território português.

A primeira organização participante, que aqui será chamada de Empresa A, faz parte do mercado do retalho português e disponibilizou quatro *middle managers*, cada um responsável por uma unidade de negócio..

A rede empresarial em questão atua, com longa experiência, no setor de retalho especializado português e na distribuição alimentar. O grupo também atua ativamente em países do continente europeu e sulamericano.

É líder na distribuição alimentar em Portugal, no canal de supermercados e no canal *cash & carry*, possuindo 441 lojas e 8 centros de distribuição em funcionamento, além de empregar mais de 32.000 colaboradores, que se dividem entre a alta gestão, a gestão intermediária e o setor operacional.

Entre os diferenciais desta cadeia supermercadista, encontram-se:

- a) A busca por elevada qualidade e variedade dos produtos frescos;
- b) O investimento em marca própria certificada;
- c) Uma política de preços competitivos;
- d) A ênfase nas soluções inovadoras para as constantes mudanças nos hábitos alimentares dos consumidores, com opções prontas para cozinhar, aquecer e comer.

Ainda como diferencial de negócio, destacam-se:

- A composição de ambientes de loja únicos;
- A proximidade dos consumidores, estando presente em mais de 300 localidades em todo o país.

As quatro unidades de serviço pesquisadas contavam com aproximadamente 55 colaboradores em cada unidade de serviço, que operavam sob a supervisão dos entrevistados, distribuídos nos respectivos setores operacionais:

- Frutas e Verduras,
- Peixaria,
- Laticínios,
- Talho,
- Charcutaria/Take away,
- Restaurante,
- Padaria & Café,
- Não Perecíveis,

Cada uma das seções dispõe de um chefe de secção, isto é, um profissional mais experiente e com mais tempo de casa e que encontra-se numa posição mais próxima dos

gerentes, recebendo informações estratégicas que são repassadas aos demais colaboradores da secção.

Também há dois adjuntos que acompanham a atuação do gerente, e uma secretária de loja que cuida da frente de loja.

A segunda organização, que aqui será chamada de Empresa B, faz parte do setor industrial e disponibilizou dois *middle managers*. A empresa foi fundada em 1993, e é líder nacional na distribuição de materiais para instalações sanitárias e de climatização.

A organização tem seu trabalho pautado no desenvolvimento tecnológico, buscando soluções de vanguarda nas áreas de eficiência energética e energias renováveis, conforto e soluções para reabilitação.

Entre as principais inovações tecnológicas, a empresa investe nas tecnologias que estão disponíveis para gerenciar o consumo energético residencial à distância, por meio de dispositivos móveis.

A empresa dispõe de uma proposta de valor, composta por sua missão, propósito, valores, visão e política de qualidade, como segue abaixo:

Missão - Ser a empresa de referência na distribuição de soluções de climatização e sistemas sanitários, oferecendo uma gama alargada, disponível em todo o país, com suporte técnico e comercial permanente.

Propósito - Empenhar-se em ser o parceiro de confiança para quem procura as soluções certas em sistemas sanitários e de climatização, com forte enfoque numa melhor qualidade de vida, baseada em conforto e sustentabilidade.

Valores - Paixão/Pessoas; Foco no Cliente; Trabalho em Equipa; Rigor Profissional; Humildade; Inovação e Responsabilidade Social.

Visão - Construir uma empresa melhor.

A empresa conta com vinte pontos de vendas espalhados por todo o território português, além de uma sede que engloba o desenvolvimento de projetos e tecnologias.

Possui em média 200 colaboradores e trabalha com 40 marcas exclusivas. Conta também com uma política de qualidade pautada em sete princípios estratégicos que norteiam as atuações da empresa, orientando e mobilizando seus colaboradores para a prestação de serviços de excelência e de modo a gerar valor sustentável para a empresa e para os seus *stakeholders*.

Princípios Estratégicos da Política de Qualidade:

1. Satisfação do Cliente: Cumprir ou exceder as expectativas dos clientes, de modo a assegurar a sua satisfação e fidelização de forma contínua.

2. Aprendizagem e Inovação: Estimular o desenvolvimento das competências dos colaboradores, fomentando a aquisição de conhecimento e partilha de experiências, num ambiente propício à melhoria e inovação.

3. Rigor Profissional e Espírito de Equipa: Prestar um serviço rigoroso e de qualidade, respondendo com prontidão às solicitações dos nossos clientes, tendo por base a partilha integrada de esforços, humildade e respeito mútuo, em que todos contribuam para o sucesso da empresa.

4. Crescimento Sustentável: Traduzir a estratégia da empresa em orientações e objetivos que visem a criação de valor para os nossos acionistas, colaboradores, clientes, parceiros, sociedade e meio ambiente, numa perspectiva de crescimento sustentável com elevada consciência social.

5. Melhoria Contínua: Implementar uma cultura de melhoria contínua, com vista a aumentar a eficácia e a eficiência do sistema de gestão da qualidade, de acordo com a norma ISO 9001 e requisitos aplicáveis, promovendo o envolvimento de todos os colaboradores e restantes partes interessadas.

6. Eficiência e Prevenção: Gerir os recursos com rigor e eficiência, através do aperfeiçoamento dos processos e eliminação de práticas sem valor acrescentado. Ter presente a avaliação do risco na tomada de decisão, de modo a prevenir resultados indesejados e explorar oportunidades existentes.

7. Relações de Parceria: Promover relações de confiança mútua com parceiros e fornecedores, favorecendo a partilha de responsabilidades, conhecimentos, experiências, esforços e sucessos, garantindo a qualidade dos produtos entregues e dos serviços prestados.

4. Análise dos resultados

4.1 Empresa A

4.1.1 Entrevistas na empresa A

As entrevistas à Empresa A foram realizadas entre os meses de julho a setembro de 2021. Foram entrevistados quatro *middle managers*, que para fins desta pesquisa serão chamados de MM1, MM2, MM3 e MM4, responsáveis por diferentes unidades de negócio do retalho. Todos os entrevistados possuíam o cargo de gerente de loja.

Nestas entrevistas, procurou-se averiguar sobre a influência dos *middle managers* na formação da estratégia, as suas principais áreas de atuação no dia a dia do trabalho em equipa e também buscou-se saber se estes profissionais podem ser considerados estrategistas.

4.1.1.1 Atividades realizadas pelos *middle managers*

Quando perguntado sobre as principais atividades realizadas pelos *middle managers*, as principais respostas consistiram em:

1. *Apresentação da Loja*: Limpeza, disposição dos produtos (planograma), layout dos produtos, cartazes e comunicação visual, apresentação dos produtos e dos colaboradores;

2. *Gestão de Pessoas*: motivação, identificação de habilidades e talentos;

3. *Gestão de Recursos Humanos*: Admissão de colaboradores, entrevistas, férias, baixas, faltas.

4. *Gestão de Reclamações e Conflitos*;

5. *Gestão de Quebras*: Gestão da redução dos produtos desperdiçados;

6. *Gestão de Vendas*: Tudo que possa convergir para o aumento e manutenção das vendas;

7. *Gestão de Equipamentos*: Zelar por todas as máquinas e equipamentos da loja, solicitar serviços de reparo, orientar o bom uso dos aparelhos;

8. Cumprir as normas e diretrizes da alta gestão;

9. Realizar reuniões com a equipa;

10. Acompanhar o trabalho da equipa.

4.1.1.2 Principal função ou prática realizada pelos *middle managers*

Quando perguntado sobre qual seria a principal função ou prática como gerente de loja, a resposta foi, em todos casos, a gestão de pessoas que, na opinião destes gerentes, consiste principalmente da interação no dia a dia de trabalho com os colaboradores.

Esta interação é muito importante no sentido de se alcançarem os objetivos propostos pela organização, os quais, entre outros, caracterizam-se por oferecer aos consumidores uma experiência de compra única.

Entre os fatores que englobam a gestão de pessoas, as principais responsabilidades apresentadas pelos gerentes foram:

- Apresentação da loja;
- Abertura da loja;
- Qualidade do atendimento;

- Produtividade e vendas;
- Organização da loja, armazéns, câmaras;
- Desenvolvimento de habilidades e talentos, adaptando as pessoas às suas respectivas funções;
- Promover o aprendizado de mais de uma função na loja;
- Motivação, supervisão, sinergia, interação com os colaboradores;
- Controle de horários, faltas, atrasos;
- Substituições de colaboradores para outros setores.

4.1.1.3 Envolvimento dos middle managers com os demais colaboradores

Quando perguntado sobre como ocorre o envolvimento do gerente junto aos demais colaboradores, o MM1 respondeu que: "...em vista a obter uma maior produtividade global, uma das principais formas de envolvimento do *middle manager* junto aos demais colaboradores está relacionado com manter os colaboradores motivados...".

De acordo com o MM1: "...este processo se dá por conhecer cada colaborador individualmente, assim como suas peculiaridades, procurando respeitá-los e valorizá-los pelo que são e pelo potencial que podem vir a desenvolver na organização...".

Neste processo de reconhecimento e valorização, o *middle manager* está a atuar como implementador da estratégia deliberada quando busca motivar seus colaboradores, permitindo sua participação e envolvimento, contribuindo para a inspiração dos atores estratégicos.

Este procedimento também vai de encontro à noção de agência, assim como referido por Balogun e Johnson (2005), que considera toda prática como singular em razão de quem o praticante é, como ele é capaz de agir e quais as consequências de suas ações para o processo estratégico.

Neste processo de envolvimento com os colaboradores, o *middle manager* é quem interage diretamente com estes profissionais de forma flexível, observando suas necessidades diárias, que podem incluir as mais variadas necessidades, tais como as adaptações aos horários dos filhos na escola e até mesmo eventuais vulnerabilidades sociais.

Neste sentido, o MM1 também informou ser capaz de perceber em quais postos os colaboradores podem se adaptar melhor e quais habilidades podem vir a desenvolver em outros setores, para suprir eventuais faltas dos demais colaboradores.

Ao atuar desta forma, o *middle manager* reforça seu comportamento como facilitador da adaptabilidade, porque promove a adaptação em atividades e facilita a aprendizagem e a adaptação de seus colaboradores.

Este relato também vem a reforçar a identidade dos praticantes, como indicado por Jarzabkowski *et. al.* (2007), assim como a influência que a identidade exerce na definição da estratégia e como as diferentes identidades impostas aos indivíduos por outros praticantes impactam no modo como e no quê eles fazem.

Já o MM2, respondeu a respeito do envolvimento que: "...o gerente de loja precisa trabalhar lado a lado com os colaboradores, procurando conhecê-los, sabendo quais são suas motivações e também suas limitações...".

Neste processo de motivação, o MM2 relatou também que: "...a valorização dos profissionais, assim como o reconhecimento por seus feitos e contribuições são fatores importantes para adquirir a confiança individual que resulta em uma equipa coesa...".

Ao atuar valorizando e reconhecendo as contribuições de seus colaboradores, o *middle manager* desempenha o papel de implementador da estratégia deliberada enquanto busca motivar seus colaboradores e de facilitador da adaptabilidade ao trabalhar lado a lado com seus colaboradores, promovendo a adaptação de atividades e facilitando a aprendizagem.

Ainda sobre o seu envolvimento com os demais colaboradores, o MM2 informou que neste ramo de atividade: "...é muito importante que o *middle manager* tenha iniciativa, inteirando-se sobre os desafios da loja e dando o exemplo aos outros colaboradores...".

Para a MM3, seu envolvimento com os demais colaboradores está muito relacionado à função das vendas e à diminuição de quebras. Sobre estes dois aspectos, a gerente informou que: "...saber lidar com o fator humano é muito importante para identificar as necessidades emocionais dos colaboradores e procurar motivá-los por meio de um senso de equipa...".

De acordo com Floyd e Wooldridge (1992), motivar equipes e contribuir para a inspiração dos atores é uma forma de os *middle managers* influenciarem a estratégia como implementadores da estratégia deliberada.

Este relato sobre buscar conhecer os colaboradores que fazem parte da equipa, assim como procurar conhecê-los e valorizá-los, corrobora com a identificação de quem são os estrategistas e as experiências que os indivíduos trazem para os seus papéis em construir a estratégia, o que possibilita a descoberta de respostas a níveis micro que, por sua vez, impactarão nos níveis mais macros da organização (Chia & Mackay, 2007).

A MM4, por sua vez, comentou que seu envolvimento com os demais colaboradores se dá principalmente no acompanhamento do dia a dia do trabalho, nas tarefas e atividades da loja. De acordo com a MM4: "...este acompanhamento se dá através de uma interação sinérgica que perpassa ao mesmo tempo por uma atenção aos colaboradores, clientes e fornecedores...".

A MM4 relatou também que seu envolvimento: "...acontece de forma direta, participando na realização de atividades, trocando ideias, questionando, ouvindo e também explicando o posicionamento da alta gestão...". Desta forma ela atua como facilitador da adaptabilidade ao proteger e promover a adaptação das atividades definidas pela alta gestão.

A MM4 também fez menção ao fator motivacional que desenvolve junto aos colaboradores, criando meios de valorizar a opinião deles. Concluiu informando que em grande parte das ocasiões os colaboradores se sentem valorizados apenas por terem suas ideias e opiniões ouvidas.

Segundo esta gerente: "...é como se o senso de existir deles se fortalecesse simplesmente por poderem expressar aquilo que pensam...", sabendo que em muitos casos a estratégia deliberada será sempre a escolhida.

Nesta função, ao intermediar os meios para que as atividades sejam realizadas, motivando seus colaboradores, ela está atuando como implementador da estratégia deliberada.

Entretanto, manter um canal de diálogo aberto com os colaboradores torna a organização mais flexível e fortalece o senso de pertencimento nos colaboradores, uma vez que as pessoas ao serem pagas e permanecerem muitas horas nestes lugares, naturalmente estarão desenvolvendo ideias e formando opinião sobre fatos e ações.

Outra estratégia que a MM4 compartilhou, relativa à necessidade de motivação, foi que, ao perceber que alguém se sentia desmotivado, convidava os colaboradores para realizarem outras tarefas e estarem em contato com outros setores e colaboradores.

Diz a gerente que: "...após algum tempo, as pessoas voltavam para suas atividades mais satisfeitas...".

Cabe ressaltar que o fator rotatividade, já mencionado por outros entrevistados como importante para que os colaboradores se tornem polivalentes ao aprenderem e estarem disponíveis para atuar em outras áreas da organização, é uma característica importante no ambiente do retalho.

4.1.1.4 Aprendizagem Estratégica

Quando perguntado sobre como ocorre a aprendizagem estratégica em sua organização, conforme a definição de Mintzberg e Waters (1985), o MM1 respondeu que: “...uma importante forma de aprendizagem está relacionada com o comportamento que os clientes e colaboradores expressam no decorrer da experiência de trabalho...”.

Este comportamento, que os clientes e colaboradores manifestam no decorrer da experiência de trabalho, são interpretados por meio de uma linguagem comportamental e na maioria das vezes, não verbal, que colabora para validar ou rejeitar novas ideias, projetos ou ações.

O monitoramento e percepção dos comportamentos dos colaboradores, tal como relatado pelo MM1, e como referido por Jarzabkowski (2005), são denominados práticas estratégicas discursivas, as quais proporcionam uma linguagem cotidiana, além de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação estratégica.

O MM1 também informou que procura constantemente buscar saber sobre o que seus clientes desejam e assim segue uma diretriz da organização, que é estar sempre atualizada para os hábitos alimentares dos portugueses.

Portanto, para o MM1: “...a aprendizagem diária é a base do trabalho do gerente de loja que, na maior parte das vezes, recorre ao método de erros e acertos para buscar sempre a maximização dos resultados para a organização...”.

Enquanto age desta forma, protegendo e promovendo a adaptação das atividades, o *middle manager* atua como facilitador da adaptabilidade.

A utilização do método de erros e acertos, tal como relatado pelo MM1, fortalece a constatação de que a unidade de negócio utiliza-se de *strategy making* indutivo, conforme a definição de Regnér (2003), que consiste em ser externamente orientado e exploratório, incluindo um raciocínio indutivo e esforços para gerar e estabelecer uma nova estrutura de conhecimento organizacional, tais como erros e acertos, observação informal, experimentos e uso da heurística.

Além da aprendizagem explícita e tácita que ocorre com maior frequência, a organização também disponibiliza de formações, através de seus centros de formações, que atende às demandas de competitividade e de modernização de seu negócio.

Esta aprendizagem, base diária do trabalho dos *middle managers*, vem a demonstrar que as estratégias emergentes tem ênfase na aprendizagem organizacional e na ação coletiva, como referido por Mintzberg e Waters (1985), surgindo como estratégias criativas e interagindo ou alterando as estratégias deliberadas.

Portanto, com a ajuda de mais dois adjuntos, o gerente de loja consegue manter uma unidade de negócio aberta a maior parte do dia, iniciando suas atividades por volta das 06:00 hs da manhã onde os respectivos setores começam a organizar e receber mercadorias, assim como organizar o ambiente de trabalho.

Segundo o relato do MM1, um pouco antes das 08:00 horas, quando as portas são abertas ao público, há lugar a uma reunião diária com os colaboradores, onde o gerente de loja informa sobre eventuais atualizações que chegam da alta gestão, assim como procura motivar e ouvir os principais questionamentos trazidos pelos colaboradores e também formas de solucioná-los.

Quando atua permitindo a participação e envolvimento dos colaboradores e contribuindo para a inspiração dos atores estratégicos, com o intuito de incrementar as estratégias deliberadas, o *middle manager* age como um implementador da estratégia deliberada.

Uma ação estratégica que foi compartilhada pelo MM2, foi a utilização do período noturno para a realização de reposição dos produtos, uma vez que durante o dia observava-se uma movimentação muito grande de repositores e mercadorias, durante o período de compras e atendimento aos clientes. Este fator, segundo o MM2: "...não contribuía positivamente para uma experiência única de compra...", o que foi solucionado com a remoção voluntária de dois colaboradores para o turno da noite.

Essas experiências são apontadas por Dias *et al.* (2017), como práticas que podem ser compreendidas como os métodos de decisões estratégicas, o conjunto de tecnologias, as rotinas, ferramentas, conceitos, ideias, discursos e esquemas para pensar e agir, tudo o que orienta as atividades do dia a dia e que os estrategistas usam para «fazer estratégia».

Este é um dos exemplos de ação estratégica que os gerentes de loja têm autonomia para realizar, bastando informar aos respectivos setores da alta gestão sobre a mudança, como o setor de recursos humanos, por exemplo, a saber da presença de colaboradores a trabalharem no período noturno - o que incide em valores acrescidos de subsídios noturnos em seus pagamentos, assim como a ciência de novas contratações para suprir a ausência destes colaboradores durante o dia.

Ao atuar de modo a proteger e promover a adaptação destas atividades, o *middle manager* está atuando como facilitador da adaptabilidade.

Ainda sobre a aprendizagem, a MM3 destacou que: "...a aprendizagem se dá na medida em que a equipa consegue assimilar e implementar as ações propostas pela alta gestão...".

Duas ações importantes mencionadas pela MM3 estão relacionadas com a organização do planograma, que consiste principalmente sobre a disposição dos produtos na loja e também com o inventário, que consiste no controle entre os produtos encontrados na loja e os existentes no sistema de informação.

Neste sentido, a MM3 informou que desenvolveu uma ação estratégica conjuntamente com seus colaboradores para organizar o inventário até o décimo quinto dia de cada mês e o planograma até o último dia de cada mês.

Ao atuar junto aos colaboradores, motivando-os e permitindo sua participação e contribuição para novas inspirações, o *middle manager* atua como implementador da estratégia deliberada.

A MM3 enfatizou ainda que: "...a aprendizagem se dá por meio das orientações e instruções recebidas da alta gestão...". Os colaboradores reportam eventuais feedbacks e sugestões sobre as atividades propostas pela alta gestão, geralmente através do chefe de seção, que tem uma comunicação mais frequente com a gerente intermediária.

Quanto à aprendizagem estratégica, a MM4 enfatizou que: "...muitas das estratégias do negócio já vem planejadas e padronizadas pela alta gestão, sendo que uma das formas de desenvolver a aprendizagem estratégica na organização é trabalhando conjuntamente com os colaboradores, para compreender porquê essas estratégias são importantes, conscientizando-os para a colaboração de sua implementação...".

Esta aprendizagem se dá diante de novas mudanças ou ações a serem implementadas, que alterarão a rotina ou a disposição de algum *layout*, o que precisará ser assimilado e validado pelos colaboradores, o que ajuda na manutenção de um ambiente flexível e equilibrado entre estratégias deliberadas e emergentes.

Ao trabalhar conjuntamente com os colaboradores, promovendo a adaptação das atividades, o *middle manager* age como facilitador da adaptabilidade.

Outra fonte de aprendizagem revelada pela MM4, está relacionada com a implementação do planograma pela organização. Diante do senso de pertencimento, por permanecerem e interagirem por muito tempo nestes espaços, os colaboradores acabam por intuir ou preferir determinados produtos de determinadas formas ou lugares.

Muitas vezes o planograma impõe uma condição que é padronizada, e muitos colaboradores demonstram determinada resistência a certas mudanças e implementações. Daí entram em ação as habilidades dos gerentes de implementador da estratégia deliberada (Floyd & Wooldridge, 1992).

4.1.2.5 Interação e o Trabalho em Grupo

A respeito da interação e o trabalho em grupo, o MM1 comentou que o fator mais importante relacionado com estes dois aspectos está diretamente ligado com o que ele definiu como “gestão das emoções dos colaboradores”.

Esta gestão das emoções, segundo ele, perpassa por buscar a motivação de seus colaboradores, o que inclui: “...estar atento para as ideias e *feedbacks* que os colaboradores realizam, ouvir todas as opiniões dos colaboradores como forma de avaliar aquilo que é pertinente, aceitar suas sugestões e incluí-los na formação de projetos e ideias que compreendem suas áreas de atuação...”.

Em síntese, o que o MM1 está fazendo é valorizar seus colaboradores, explorando seu potencial criativo para solucionar problemas que estejam em suas esferas de atuação. Ao atuar nessas circunstâncias, motivando e inspirando equipes, permitindo a participação e o envolvimento e contribuindo para a inspiração dos atores estratégicos, o *middle manager* atua como implementador da estratégia deliberada.

Esta atuação também encontrou convergência com o tipo de estratégia *guarda-chuva*, descrito por Mintzberg e Waters da seguinte forma:

As estratégias originam-se em restrições. Liderança com controle parcial das ações organizacionais definem os limites ou alvos estratégicos dentre os quais outros atores respondem com suas próprias forças ou a um ambiente complexo, talvez também imprevisível; Estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes. (Mintzberg & Waters, 1985, p.270)

É importante ressaltar que tanto as definições dos tipos de estratégia (*idem*), como as definições das escolas estratégicas (Mintzberg *et al.*, 2000), não pressupõem uma classificação rígida. No caso das escolas estratégicas, entende-se que é de adoção crescente entre as organizações a escola da configuração que consiste numa síntese das demais escolas.

No caso dos tipos de estratégia, Mintzberg e Waters (1985) afirmam que, na prática, não se encontram tipos puros de estratégia deliberada ou emergente, uma vez que a primeira impede o aprendizado e a segunda impede o controle.

Contudo, os depoimentos dos entrevistados contribuem para perceber que a formação da estratégia na Empresa A, é parte de um processo coletivo, que focaliza um interesse comum, isto é, a sobrevivência dos colaboradores e da própria organização.

Neste tipo de empresa, a cultura organizacional consiste de tudo aquilo que os cerca, ou seja, os produtos, os serviços, a linguagem visual e a comunicação com os clientes e os demais interessados no negócio. A cultura se torna singular e resultado das circunstâncias de cada ambiente, dos colaboradores, clientes e principalmente, o *middle manager*.

Aspectos como a socialização e a interação entre clientes e colaboradores trazem nas experiências de cada estrategista a formação de crenças e valores que tornam cada unidade de negócio um espaço singular. De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), estas características encontram fortes similaridades com a escola cultural da estratégia.

No entanto, ao analisar os depoimentos e as circunstâncias das organizações pesquisadas, também encontrou-se convergências com o tipo de estratégia guarda-chuva, pela forma como o *middle manager* controla parcialmente as ações organizacionais, definindo limites e alvos estratégicos e permitindo que outros atores respondam com as suas próprias forças.

Neste sentido, outro aspecto revelado pelo MM2, que corrobora com esse raciocínio do tipo de estratégia guarda-chuva, foi o que ele definiu como um: "... estímulo a um pensamento fora da caixa...", ou seja, um pensamento que transcende a maneira tradicional de solucionar problemas do cotidiano, dando assim espaço para a imaginação e a criatividade, para que a equipa possa solucionar os problemas e as questões que lhes são apresentados diariamente.

Atuando desta forma, o *middle manager* age como implementador da estratégia deliberada ao motivar e inspirar sua equipe para a participação e o envolvimento, contribuindo para a inspiração dos atores estratégicos.

Este procedimento dá lugar ao gerenciamento do aprendizado estratégico, conforme referido por Mintzberg *et al.* (2000), onde a liderança se acautela em não gerar estratégias deliberadas, mas procura criar condições favoráveis para incentivar a iniciativa e o aprendizado por meio do qual as novas estratégias serão formadas.

A MM3, por sua vez, informou que a interação e o trabalho em grupo se dá na prática, onde cada agente procura agir dentro de suas prerrogativas e setores. Esta interação é permeada pelas estratégias trazidas pela alta gestão e compartilhadas pelo *middle manager* que, neste sentido, age como facilitador da adaptabilidade.

O fato de o *middle manager* procurar construir condições para que os colaboradores possam contribuir com grande parte de suas experiências e utilizar seus conhecimentos para solucionar os problemas organizacionais do dia a dia, vai de encontro aos conceitos

de criatividade de ação e o papel da imaginação em uma visão dinâmica da estratégia, conforme citado por Regnér (2008).

Estas informações também vêm a expressar que a organização possui um modelo de gestão com aspectos centralizados, racionais e deliberados, que são apresentados através do plano orientador, um documento que pauta as ações das unidades de negócio com diretrizes globais e generalistas, assim como locais e específicas sobre cada unidade de negócio.

Contudo, também há espaço para a formação de estratégias criativas e emergentes, que são formadas nos níveis mais baixos da organização, nomeadamente entre o setor operacional e os *middle managers*, mas também entre os *middle managers* e aqueles que estão acima destes na hierarquia organizacional.

Esta constatação vai plenamente de encontro ao conceito de modelo integrador, ou *middle-up-down*, que de acordo com Venâncio *et al.* (2016), deve ser visto a partir de um processo que integra os diferentes níveis hierárquicos, de cima para baixo (mais deliberada), de baixo para cima (mais emergente), ou do meio para cima e para baixo (integradora).

Este modelo pressupõe a existência de estratégias institucionais, racionais, pré-estabelecidas, deliberadas, associadas com estratégias incrementais ou emergentes, que atuam na ação coletiva e na diversificação ou alteração de um plano já existente nas organizações.

Ainda a respeito da interação e o trabalho em grupo, um aspecto relatado pela MM4 foi sobre como esta comunica aos colaboradores certas ações propostas pela alta gestão: “...Ao invés de dizer como eles devem fazer, digo o que precisa ser feito e por que, e deixo que eles encontrem os meios para alcançar os objetivos...”.

Esta situação encontrou forte padronização com a definição do tipo de estratégia guarda-chuva, já supracitada.

Portanto, constatou-se que incluir os demais colaboradores nos processos de implementação e tomada de decisões é algo que contribui para a motivação dos mesmos e desenvolve o potencial estratégico como um todo, atuando como implementador da estratégia deliberada.

Ainda segundo a MM4: “...interagir no trabalho em grupo consiste em um processo de diálogo recíproco e inclusivo, onde o gestor dialoga as situações, mesmo quando estas já estão deliberadas...”

4.1.1.6 Processo de Comunicação na Organização

No processo de comunicação na organização, a atuação do *middle manager* é fundamental para que os colaboradores comprometam-se com os objetivos organizacionais.

Neste sentido, o MM1 informou que a proximidade na comunicação com seus colaboradores possibilita o comprometimento dos objetivos organizacionais.

O MM1 respondeu ainda que: "...por meio da comunicação pode-se aprovar ou reprovar uma ação ou atitude...", o que pode ser compreendido inclusive pela comunicação não verbal que gestores e colaboradores utilizam diariamente, recorrendo assim às práticas estratégicas discursivas, que proporcionam um conjunto de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação estratégica (Jarzabkowski, 2005).

O MM1 também assegurou que todas as informações necessárias sobre o negócio e sobre as funções de cada colaborador são disponibilizadas, atuando assim como um facilitador da adaptabilidade.

Este processo se dá pelos diferentes canais de comunicação criados pela organização como as reuniões matinais diárias.

Os *middle managers* também desenvolvem um importante diálogo com os chefes de secção e vice-versa, que por sua vez as repassam às suas equipas.

Os gestores também estabelecem comunicações individualizadas, quando trabalham diretamente com os colaboradores, recorrendo assim às práticas estratégicas discursivas.

Nas comunicações individualizadas, o MM2 explicou que: "...esta é uma oportunidade para conhecer com maior proximidade os colaboradores, suas características, potencialidades, dificuldades e limitações...".

O MM2 também destacou que: "...os gerentes precisam exercer uma adaptabilidade a cada colaborador de modo a compreender suas singularidades e assim formar uma equipa...". Desta forma, revisando, ajustando e motivando equipas, o *middle manager* atua como um implementador da estratégia deliberada.

A MM3 enfatizou a importância da comunicação com os colaboradores, para alcançar as metas propostas pela unidade de negócio. Neste sentido, informou, que sua loja mantém um grupo de aplicação móvel que transmite e reforça as ideias compartilhadas nas reuniões para aqueles que não puderam participar.

A participação neste grupo é facultativa, mas a gerente entende que ajuda a fixar a informação e a fazer com que os colaboradores participem mais com ideias para seus setores.

Ao promover a adaptação de atividades, compartilhar informações e guiar a adaptação, o *middle manager* recorre às práticas estratégicas discursivas e atua como um facilitador da adaptabilidade.

Para Nonaka (1988), uma das formas pelas quais os *middle managers* influenciam a estratégia é através de suas habilidades de comunicação e persuasão, por estarem posicionados entre os níveis de alta gestão e o operacional. Assim eles advogam e empenham-se numa rede de comunicações em todas as fases dos projetos.

Os principais canais de comunicação da alta gestão com as unidades de negócio são: (1) o Plano Orientador, com informações mais padronizadas. Também há (2) a Informação de Negócio, que é um documento semanal com as principais ações comerciais a serem implementadas como promoções, campanhas comerciais e alterações em preços de produtos e de *layout* dos lineares.

Também há um outro documento chamado (3) Venda Sugestiva, que orienta para a ênfase na venda de determinados produtos. Os demais canais também são bastante importantes como: (4) o e-mail, (5) o telefone e (6) as reuniões mensais, meios pelos quais a alta gestão se comunica com os gestores de loja.

Essas reuniões mensais são momentos de alinhar-se a gestão *middle-up-down*, onde a alta gestão trará as diretrizes e estratégias deliberadas e o *middle manager* por sua vez atuará com sua influência de baixo para cima, sintetizando informações e defendendo ideias que tem se mostrado mais eficientes.

Também foi declarada a existência de um questionário, por meio do qual a alta gestão se comunica com os gerentes, assim como do Planograma, que consiste em informações sobre a disposição dos produtos no ambiente da loja.

Estes são os principais canais de comunicação que a alta gestão utiliza para comunica-se com os gestores de loja.

A respeito daqueles que mais comumente comunicam-se com os gerentes, foi informado que o cargo identificado como *district* é o que está mais próximo da realidade da loja e do gerente.

Acima do *district*, que é responsável por cerca de sete lojas, há também o diretor adjunto da região norte, que supervisiona cerca de sete *districts*, e o diretor regional norte que supervisiona os diretores adjuntos.

Além destes, ainda há o departamento de recursos humanos, que comunica-se frequentemente com os gestores em razão de contratações, desligamentos, férias e outros assuntos relativos aos colaboradores. Há também os compradores, que também se comunicam com os gerentes de loja.

Tendo como referência Dias *et al.* (2017), percebe-se que também são objetos de pesquisa em estratégia como prática quais ferramentas e técnicas são utilizadas, os artefatos utilizados, a linguagem utilizada, o posicionamento físico em episódios estratégicos, conversas, expressões emocionais, além de como a atividade da estratégia é organizada.

Portanto, na comunicação organizacional também fica evidente a existência de um padrão integrador através de uma estrutura mais formal e burocrática por onde emanam as estratégias racionais e planejadas, assim como uma estrutura informal, subjetiva e não verbal que possibilita o surgimento das estratégias criativas e emergentes (Mintzberg & Waters, 1985; Nonaka, 1988).

Esse padrão encontrou correlações com a definição de estratégia integradora ou *middle-up-down* de Regnér (2003), ao identificar-se com um contexto de interação social, trocas de experiências e fluência de informações articuladas pelos *middle managers*, desde os níveis decisórios até os níveis mais operacionais.

De acordo com a MM4, grande parte de seus esforços de comunicação e linguagem junto aos colaboradores consiste em: "...explicar o que a companhia espera do negócio...", atuando assim como um facilitador da adaptabilidade ao guiar os colaboradores para a adaptação e a aprendizagem.

Essas práticas estratégicas discursivas efetuam-se através dos canais tradicionais de comunicação da alta gestão com o *middle manager*, a saber: e-mails, ligações telefônicas, onde são apresentados as campanhas de vendas, o planograma e as demais comunicações que precisarão ser implementadas na loja pelo *middle manager*.

Também foi declarado pelos entrevistados que um dos fatores estratégicos em suas unidades de negócio era evitar a formação de filas na linha de caixa. Para isso, os gestores utilizam-se de colaboradores que são capazes de desenvolver diferentes atividades dentro da loja e que podem transitar entre um setor e outro em momentos de maior movimento.

O rodízio de colaboradores também é um fator estratégico na ausência de colaboradores, que podem transitar entre os setores de maior procura retornando posteriormente para seus postos.

Estas práticas declaradas pelos entrevistados podem ser consideradas estratégicas, uma vez que são consequentes para os resultados estratégicos, mesmo quando estas consequências não são parte de uma estratégia intencional e formalmente articulada (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Desta forma, pode-se identificar o envolvimento dos gestores entrevistados na formulação da estratégia organizacional quando atuam como defensores de alternativas junto à alta gestão, comunicando e transmitindo informações do setor operacional, orientando, promovendo e apresentando alternativas.

Pode-se perceber também o envolvimento dos gestores na formulação da estratégia organizacional, quando atuam como sintetizadores da informação, categorizando ideias e defendendo-as junto à alta gestão, combinando, aplicando e sintetizando a informação.

Mais que isso, pode-se perceber o papel dos gestores de intermédio na formação da estratégia organizacional junto ao setor operacional, quando na implementação dos objetivos e diretrizes organizacionais.

Ao atuar conjuntamente com o setor operacional como facilitador e implementador, o *middle manager* utiliza suas capacidades para desenvolver os talentos de sua equipa e solucionar problemas diários, por meio de experiências singulares que valorizam as características de cada indivíduo.

4.2 Empresa B

4.2.1 Entrevistas na empresa B

As entrevistas à Empresa B foram realizadas no mês de dezembro de 2021 na sede da empresa com dois *middle managers* que para fins desta pesquisa serão identificados como MM5 e MM6. A primeira entrevista foi realizada com o gerente do gabinete técnico, setor responsável pelo dimensionamento dos projetos.

Este setor é de suma importância para a sobrevivência da empresa, uma vez que é onde os projetos são submetidos a um orçamento formal da empresa.

Segundo este entrevistado: “... a aprovação dos projetos é vital para o funcionamento de todas as demais áreas da empresa. Sem projetos não há possibilidade dos demais setores atuarem ...”.

Este fato faz com que haja uma grande expectativa no trabalho deste setor, que precisa contar com profissionais muito bem treinados e qualificados em todos os produtos, serviços e tecnologias que a empresa disponibiliza para oferecer um serviço que seja

compatível com as expectativas dos clientes em um mercado caracterizado pela alta competitividade.

Portanto, a empresa em questão tem como seu público alvo principalmente os prestadores de serviços em instalações unipessoais ou empresas, que por sua vez desenvolvem projetos de renovações e construções nos diferentes segmentos.

Logo, além do *middle manager*, que coordena o setor mas também possui outras funções inerentes ao trabalho de dimensionamento dos projetos, outros três profissionais exercem suas funções sob a supervisão deste *middle manager*.

O cargo que cada um possui é denominado de técnico e o *middle manager* informou que também já trabalhou como técnico. As habilitações são de nível superior, nomeadamente em engenharia, mecânica, civil ou do meio ambiente.

Fora descrito pelo *middle manager* que o gabinete técnico atua de forma interdisciplinar com profissionais de diferentes formações dentro das engenharias, buscando dialogar e encontrar as melhores soluções para cada novo projeto que é submetido.

A segunda entrevista foi realizada com o gerente do serviço de pós-vendas. Este setor conta com onze colaboradores, além do gerente, que atuam nas dúvidas e necessidades pós-vendas dos produtos e serviços comercializados.

As principais ações do setor de pós-vendas estão relacionadas com o fornecimento de peças de reposição, manutenção das garantias e assistência técnica.

Apesar de trabalhar com mais de quarenta marcas exclusivas, os projetos costumam exigir soluções personalizadas, principalmente quando associam-se diferentes produtos e materiais a novas necessidades.

Para facilitar a implementação de novas soluções, a empresa desenvolveu em 2010 um centro de formações em sua sede onde são dadas formações para os colaboradores e os clientes sobre novas tecnologias, produtos e serviços que são lançados no mercado.

Também houve espaço nesta data para um projeto de singular utilização para a empresa chamado de academia de testes, que consiste em um espaço onde os colaboradores podem testar na prática os produtos e tecnologias que trabalham antes de propor novas soluções aos clientes.

4.2.1.1 Atividades realizadas pelos *middle managers*

As principais atividades destacadas pelo *middle manager* do gabinete técnico que será chamado MM5 foram :

- Gestão da equipa;
- Gestão dos orçamentos;
- Gestão dos indicadores;
- Organização de formações para colaboradores e clientes;
- Reporte de dados à alta gestão;
- Apoio técnico aos clientes;
- Gestão de compras.

As principais atribuições relatadas pelo *middle manager* do serviço de pós-vendas, que será chamado MM6, foram relacionadas às competências técnicas e comerciais, tais como:

- venda de peças,
- agendamentos de visitas técnicas,
- concessão de benefícios,
- reparações e
- garantias de marcas.

4.2.1.2 Principal função ou prática realizada pelos *middle managers*

Para o MM5, a principal contribuição para seu cargo e a empresa estão relacionados com o que ele chamou de: "...capacidade de trabalho...", que consiste em ter um alto desempenho em suas atribuições e ainda realizar tarefas de um técnico.

Para ele, outra importante característica para o sucesso neste setor está relacionada com uma ótima influência para vendas, inteligência emocional e capacidade de vender os projetos aos clientes.

A principal função apresentada pelo *middle manager* do setor de pós-vendas foi relacionada com o controle de custos. Uma vez que todos os clientes que recorrem ao serviço de pós-venda querem beneficiar-se de garantias dos produtos, cabe ao setor avaliar em quais casos a garantia é legítima e em quais casos não.

O gestor definiu isso como um: "...equilíbrio técnico-comercial que deve haver no setor, entre as vendas e as concessões de garantias...".

4.2.1.3 Envolvimento dos *middle managers* com os demais colaboradores

Quanto a como ocorre o envolvimento do *middle manager* no dia a dia do trabalho em equipa, o MM5 informou que: "...a equipa trabalha de forma integrada e interligada por um sistema de informações gerenciais que disponibiliza para todos os departamentos e colaboradores as informações e a situação de cada projeto...".

O MM5 destacou que uma característica importante do gerente do gabinete técnico é ter os conhecimentos técnicos dos projetos para supervisionar o trabalho dos demais técnicos, mas que também é primordial ter uma plena aptidão comercial, do que dependerá a aprovação dos orçamentos junto aos clientes.

Neste sentido, ele também informou que seu envolvimento se dá de uma forma mais técnica junto aos colaboradores do gabinete técnico e mais comercial junto aos clientes, o que declarou ser o mais importante, ou seja, persuadir os clientes a aceitarem os serviços e valores praticados.

Outra forma de envolvimento destacada pelo MM5 foi através de uma reunião de periodicidade mensal realizada com a direção geral da empresa para apresentar informações relativas ao desempenho e dados operacionais do setor.

Neste tipo de reunião onde o *middle manager* irá levar informações sobre seu setor, como o desempenho e a produtividade, nota-se a sua atuação como sintetizador e defensor das Informações, uma vez que irá selecionar e defender aquelas ideias que se mostraram mais eficazes e alimentar a direção geral com informações atualizadas do setor.

O MM5 declarou ainda que a empresa possui um conjunto de objetivos e metas financeiras e comerciais que são planejadas de um ano para o outro. Nestas reuniões mensais com a direção geral são compartilhadas informações sobre estes objetivos e metas que posteriormente retornam ao gabinete técnico por meio do gestor.

Essas metas são compartilhadas por meio de um sistema de informação gerencial (ERP), que é gerenciado e alimentado por uma equipa da própria empresa, tendo a facilidade de poder alterá-lo e complementá-lo conforme os avanços que a organização realiza.

Neste processo de indicadores, também é utilizado uma metodologia de melhoria contínua chamada *Kaizen*, tanto no gabinete técnico quanto nos demais departamentos da empresa onde os indicadores específicos de cada setor são acompanhados pelos respectivos gerentes.

Desta forma, o envolvimento do gerente se dá como facilitador da adaptabilidade ao acompanhar a execução dos projetos de orçamentos, ao buscar tornar o trabalho mais dinâmico, completo e atrativo para que seja comprado pelos clientes.

De acordo com o MM6, responsável pelos serviços de pós-vendas, seu envolvimento se dá de modo a: "...supervisionar as atividades dos colaboradores do setor, verificando uma atuação que condiga com os objetivos estabelecidos pela alta gestão ao setor...".

Neste sentido, segundo o MM6, ele atua principalmente como facilitador da adaptabilidade, quando busca promover a adaptação dos planos relacionados com a estratégia deliberada, protegendo e promovendo a adaptação de atividades, compartilhando informações, guiando a adaptação, facilitando a aprendizagem e a adaptação.

4.2.1.4 Aprendizagem estratégica

Em virtude do gabinete técnico ser uma unidade muito dinâmica que tem como principal atribuição a aprovação dos orçamentos, há uma significativa prevalência de estratégias emergentes e criativas provenientes da ação coletiva que altera as estratégias deliberadas (Mintzberg *et al.*, 2000).

Estas estratégias formam-se a cada novo orçamento, requerendo ações criativas para que possam oferecer as melhores soluções aos clientes. Na verdade, esse é um dos grandes diferenciais deste setor, ao invés de vender soluções, ideias e serviços prontos, estes são sempre adaptáveis a cada nova realidade e quando necessário, faz-se uso da academia de testes para testar novas adaptações.

Aqui vale destacar o papel de facilitador da adaptabilidade que o *middle manager* assume ao proteger e promover estas atividades e também facilitando a aprendizagem e adaptação com as informações que vem da alta gestão.

Neste sentido, foi dito pelo MM5 que: "...o gabinete técnico tem total autonomia para inovar dentro dos conhecimentos técnicos disponíveis para implementar as mais inovadoras soluções para os projetos envolvendo benefícios de custos, de tecnologia e sustentabilidade...".

Diante desta autonomia em criar e inovar e mediante as diretrizes e limites organizacionais controlados pela alta gestão, onde os atores respondem com suas próprias forças, muitas vezes em ambientes imprevisíveis, o tipo de estratégia que mais se assemelha a esta realidade é a estratégia guarda-chuva, que ocorre quando a liderança define os objetivos e os alvos estratégicos, deixando que outros atores respondam com suas próprias forças em ambientes possivelmente imprevisíveis e complexos.

Portanto, a aprendizagem se dá a cada novo cliente e a cada novo projeto com novas necessidades que exigirão novas soluções criativas ao gabinete técnico.

De acordo com o MM6, uma maneira pela qual ocorre a aprendizagem estratégica é por meio dos esforços em implementar as diretrizes estabelecidas pela alta gestão, que representam as estratégias deliberadas. Quando de posse dessas diretrizes o setor de

pós-venda precisa de flexibilidade para adaptar estas diretrizes ao dia a dia do trabalho, bem como persuadir seus clientes para que se adaptem às novas mudanças.

Nesta função, novamente se nota a função de facilitador da adaptabilidade, por sua interação entra a alta gestão que estipula as estratégias deliberadas e sua implementação no setor de pós-vendas, junto aos colaboradores que estarão implementando estas estratégias.

Também pode-se notar a atuação de um modelo integrador por meio de uma gestão *middle-up-down*, uma vez que este gestor faz esta ponte entre os extremos da organização, sintetizando informações da alta gestão e atuando também como implementador das estratégias deliberadas.

Essas diretrizes estão em grande parte relacionadas com as garantias dos produtos e serviços que a empresa comercializa com seus clientes. Este item gera um grande volume de recursos sendo necessário avaliações que sigam as normas de vendas para não causarem perdas para a empresa.

Aqui novamente destaca-se o papel de facilitador da adaptabilidade, uma vez que o gestor precisa estar atento às diretrizes emitidas pela alta gestão, promovendo a proteção destas informações e garantindo que elas sejam operacionalizadas de modo a minimizar os prejuízos da organização.

Ainda sobre as garantias, o MM6 informou que estas variam de produto para produto e estão sujeitas a atualizações conforme o desempenho dos produtos sendo concedidas sob diferentes circunstâncias como tempo de uso, manutenção periódica dos equipamentos e utilização, conforme as especificações de cada produto.

Desta forma, o setor de pós-venda vai aprendendo a lidar com cada produto, a medida que estes são vendidos individualmente ou como parte de um sistema e utilizados pelos clientes. Produtos que não são utilizados conforme as especificações das garantias ou não tem suas manutenções periódicas realizadas perdem a garantia e tem seus serviços de manutenção cobrados pela empresa.

Uma das ações que fora informada pelo MM6 como resultado de um processo de aprendizagem foi o fato de vender os produtos com manutenções embutidas no preço.

Outra ação compartilhada que também contribui para a aprendizagem foi a inter-relação entre os departamentos e o sistema de informação gerencial, o que disponibiliza os dados sob diferentes prismas de forma integrada.

Neste sentido, também observou-se a atuação do *middle manager* como sintetizador de informações e defensor de alternativas, uma vez que precisa transmitir

relatos para a alta gestão sobre o comportamento das diretrizes estabelecidas pela alta gestão, informando se as mesmas estão funcionando adequadamente ou necessitam de ajustes ou adaptações.

Desta forma ele defende ideias que estão ou não funcionando, diante de seu conhecimento técnico e em gestão de equipas, ao trabalhar de forma aberta e comunicativa com sua equipa e também com seu conhecimento comercial junto aos seus clientes.

O campo da manutenção residencial é uma área que se encontra em constante aperfeiçoamento e atualização, razão pela qual o setor do pós-vendas faz uso constante da academia de testes da empresa com o intuito de testar novas tecnologias e conhecer suas características.

Outra maneira pela qual esse setor exerce a aprendizagem organizacional é por meio das estratégias que emergem da ação coletiva em diálogos diretos com os clientes. As estratégias emergentes são particularmente importantes em ambientes mais instáveis e complexos diante de constantes mudanças, como os encontrados nesta organização (Mintzberg et al, 2000).

Devido a maior parte do serviço de manutenção da empresa ser terceirizado, a empresa costuma oferecer formações em sua academia de testes para os técnicos e também para os seus clientes, os instaladores.

Estes momentos são grandes oportunidades de aprendizagem para a empresa aproximar-se dos seus clientes, saber sobre suas expectativas e alimentar a organização com informações que serão consideradas pela equipa de desenvolvimento de produtos.

Ao utilizar a academia de testes para testar novas soluções, compartilhando isto com seus clientes, os instaladores, os *middle manager* estão desenvolvendo um *strategy making* indutivo ao explorar novos recursos, por meio de contatos e encontros informais e realizando experimentos em tecnologia e mercado.

Como os *middle manager* são aqueles que normalmente participam da realização destes *workshops* representando a empresa, eles tem o papel de sintetizar as informações que chegam dos instaladores, que por sua vez chegam dos seus clientes, os usuários finais dos produtos da empresa B e transmitir estas informações para a alta gestão, defendendo medidas que são importantes e que assegurarão um processo de formação de estratégias inovadoras.

Estas oportunidades alteram constantemente as estratégias deliberadas pela alta gestão por meio de estratégias criativas que são resultado de uma interação próxima com seus clientes.

Segundo o MM6, a razão da terceirização dos serviços de manutenção se dá pela sazonalidade dos serviços, que exige uma grande demanda nos meses mais frios, onde geralmente os equipamentos comercializados pela empresa são utilizados com maior frequência e reduzindo-se nos meses mais quentes.

Ainda cabe aqui ressaltar a diversidade de práticas ocorridas neste setor. As práticas estratégicas discursivas estão presentes no atendimento e serviço do pós-venda, proporcionando uma linguagem cotidiana com os clientes, além de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação estratégica (Jarzabkowski, 2005).

Já as práticas racionais estão mais relacionadas com o propósito, planejamento e coordenação para a organização, tais como orçamentos, sistemas de controle, indicadores de desempenho e objetivos.

Essas práticas atuam como mecanismos pelos quais os atores estratégicos vão interagir para alcançar os fins estratégicos. O sistema de informação gerencial contribui amplamente para a execução destas práticas racionais.

4.2.1.5 Interação e o Trabalho em Grupo

Algumas das ações destacadas pelo MM5, que promovem a interação entre a equipa incluem o trabalho em estilo *open space*, onde todos trabalham no mesmo espaço. Neste formato, o gestor informou que "...é mais fácil estimular a criatividade através de um pensamento fora da caixa...".

Sessões de *brainstorming* em grupo também são realizadas com frequência buscando explorar diferentes soluções para um mesmo problema. As sessões de *brainstorming* são caracterizadas pela ausência de rigor, sugerindo qualquer ideia ou pensamento que vier à mente sobre o tema em análise.

Ainda de acordo com o MM5, estas técnicas geralmente são conduzidas por ele mas também podem ser dirigidas por um dos integrantes do gabinete técnico, o que o gestor definiu como um incentivo à formação de liderança.

Ao promover estas atividades, além de guiá-las compartilhando informações e facilitando a adaptação e a aprendizagem, o *middle manager* está atuando como facilitador da adaptabilidade.

Esse estilo de liderança que estimula a busca incessante pela criatividade e a inovação também estão bem representados nas escolas da segunda dimensão estratégica de Mintzberg et al. (2000), que são caracterizadas pela inovação. Estas escolas fazem parte de um processo emergente que enfocam visão, mudança, *insight* e aprendizagem.

Da escola empreendedora, pôde-se perceber a influência de seu líder e fundador que promove uma visão de longo prazo e controla a implementação da estratégia. Este tipo de organizações costumam ser bastante sensíveis às diretrizes do líder.

Isto fica bastante claro à medida que seu fundador atua como diretor geral acompanhando o desenvolvimento da empresa, participando dos principais eventos e ações organizacionais e direcionando a organização para sua forma de empreender.

Já da escola do aprendizado, extrai-se que esta escola faz parte de um processo emergente de busca incessante pela adaptação contextual, o que de acordo com a fala do MM5, caracteriza uma realidade em constante mudança tecnológica.

Na escola do aprendizado, as organizações preparam-se para aprender sobre como lidar com os problemas organizacionais e sobre como gerar estratégias. Estas características ficam evidentes nas especificidades de cada projeto desenvolvido pela empresa B e dos esforços para solucioná-los de forma quase que exclusiva.

Uma das coisas que fora informada pelo MM6 do setor de pós-vendas e também supra citada foi sobre a manutenção de um ambiente *open space* onde todos os colaboradores podem interagir a respeito dos processos e inovações no trabalho diário.

Neste sentido, o MM6 comentou que: "... ouvir as pessoas e permitir que elas participem contribui para a manutenção de uma equipa mais coesa...".

Para Lavarda *et al.* (2010), o nível das tarefas e do trabalho em grupo são onde as atitudes, relacionamentos e ações são gerados. De acordo com o MM6, os colaboradores costumam interagir com naturalidade entre eles próprios, e entre eles e o MM6.

O MM6 também comentou que procura ter uma postura pró-ativa com os colaboradores compartilhando informações provenientes da alta gestão e moldando os serviços para os propósitos da organização.

Aqui pode-se encontrar outra atuação do MM6 como facilitador da adaptabilidade, quando este afirma categoricamente que ao compartilhar adequadamente as informações provenientes da alta gestão busca sua proteção, adaptação e a facilitação da aprendizagem e da adaptação para alcançar os propósitos das estratégias deliberadas.

Outro fator de interação mencionado pelo MM6 foi a valorização dos colaboradores por meio de um sistema de recompensas referente a produtividade. Neste sentido, os colaboradores são estimulados a desenvolver suas potencialidades e iniciativas de modo a maximizar os resultados financeiros para a empresa e recebem recompensas pecuniárias por isto.

4.2.2.6 Processo de Comunicação na Organização

A respeito do processo de comunicação na organização, o MM5 relatou que: "...um fator importante na difusão dos objetivos e valores da organização junto aos colaboradores é por meio do sistema de informações gerenciais da empresa, que disponibiliza de forma transparente para todos os colaboradores todas as informações sobre os projetos...".

O sistema de informação gerencial também estabelece metas e objetivos a serem alcançados por cada setor, disponibiliza a visão da organização claramente e está em constante atualização, uma vez que é alimentado por uma equipa de dentro da própria organização. Desta forma as estratégias deliberadas chegam detalhadamente ao gabinete técnico que complementa os projetos com estratégias emergentes.

Neste processo, ao motivar e inspirar a equipa para o alcance das metas organizacionais, o *middle manager* irá atuar como um implementador da estratégia deliberada ao permitir a participação e contribuição criativa dos atores estratégicos.

Para Lavarda *et al.* (2010), quando as organizações conseguem comunicar suas visões, objetivos e missões de forma clara e explícita, isto faz com que as iniciativas tenham um objetivo comum e sejam suscetíveis a emergir nos diferentes níveis organizacionais, influenciadas pelos processos racionais e planejados, aproximando-se de um modelo integrador de gestão.

Já o MM6, do setor de pós-vendas, reiterou o fato de haver na organização uma política de fácil acesso à informação, por meio do sistema de informação gerencial, onde todos os colaboradores podem acessar as informações sobre os clientes, projetos e produtos, assim como as metas, os objetivos e as informações institucionais como a missão, o propósito, os valores, a visão e a política de qualidade.

Assim, com grande parte das estratégias deliberadas estando disponíveis e explícitas para os colaboradores, o *middle manager* atua fortemente como um facilitador da adaptabilidade, esclarecendo os propósitos e objetivos destas informações que são traduzidos em valores para o setor e assegurando que a adaptação e a aprendizagem necessária sejam desenvolvidas.

Informou ainda o MM6 sobre o processo de comunicação na organização que: "...o fato da própria empresa gerenciar seu sistema de informação faz com que seja possível alcançar uma maior flexibilidade por meio de alterações de *layout* e inclusão ou exclusão de itens que contribuam ou afetem os resultados da organização...".

Comentou também a existência de uma reunião anual com a alta administração onde são discutidos os resultados organizacionais do ano em vigor e estabelecidos os

objetivos para o próximo ano. Esses objetivos são desmembrados para cada setor com suas respectivas metas.

Nesta reunião anual com a alta gestão o *middle manager* irá atuar como sintetizador de informações quando traz para conhecimento da alta gestão aquelas informações do setor que ele considera mais importante como aumento de pessoal, realização de novos *workshops* e regulamentações relativas ao serviço de pós-vendas.

Conclusão

Este trabalho partiu da premissa de que uma abordagem prática da estratégia pode analisar mais detalhadamente os micro mecanismos do trabalho e assim consolidar o trabalho dos *middle managers* como estrategistas e como eles podem influenciar o processo de formação da estratégia.

Esta abordagem prática da estratégia pode agregar novos valores e conhecimentos ao «fazer da estratégia», principalmente por meio da inclusão de novos atores ao processo de formação estratégico.

Para abordar tal problemática fora realizado um levantamento teórico dos principais conceitos que envolvem a estratégia na atualidade, incluindo as escolas do pensamento estratégico de Mintzberg *et al.* (2000), os tipos de estratégia de Mintzberg e Waters (1985), e uma classificação da estratégia em estudos de conteúdo e estudos em processo estratégico (Scussel & Lavarda, 2020).

Também foram levantados os os principais conceitos e autores que desenvolvem trabalhos na abordagem da estratégica como prática, tais como Balogun e Johnson (2005), Chia e Mackay (2006), Jarzabkowski (2004; 2005), Jarzabkowski *et al.* (2007), Regnér (2008), Whittington (1996; 2006a), assim como os principais estudos de autores envolvendo os *middle managers*, tais como Balogun e Johnson (2004; 2005), Floyd e Wooldridge (1992;1994;1997), Johnson *et al.* (2003), Regnér (2003), Rouleau (2005), entre outros.

Para avaliar como os *middle managers* a influenciam o processo de formação estratégica, fora realizado um estudo de caso múltiplo de metodologia qualitativa com (06) seis *middle managers* de duas organizações portuguesas, uma do setor do retalho e outra que atua na distribuição de materiais para instalações sanitárias, para responder a seguinte pergunta:

Qp: Como ocorre a influencia dos *middle managers* no processo de formação da estratégia?

Para auxiliar nesta investigação foram enumeradas quatro variáveis que segundo a literatura pesquisada poderiam dizer mais sobre a influência dos *middle managers* junto ao processo de formação da estratégia, são elas: o envolvimento, a aprendizagem estratégica, a interação estratégica e a comunicação organizacional.

De acordo com a variável envolvimento foram abordados dois aspectos. O primeiro foi uma maior inclusão dos atores no processo de formação da estratégia. O segundo foi a tipologia do envolvimento na estratégia de Floyd e Wooldridge (1992).

Esta tipologia aponta 4 possibilidades em que o *middle manager* pode influenciar a formação da estratégia, duas que transmitem informações para a alta gestão (defensor de alternativas e sintetizador das informações), e duas quando a comunicação do *middle manager* é feita com os setores operacionais (facilitador da adaptabilidade e implementador da estratégia deliberada).

Esta tipologia também manifestou-se nas outras variáveis sendo aqui feito uma abordagem mais profunda.

O estudo de caso mostrou que em ambos os casos, A e B, os *middle managers* influenciaram a estratégia principalmente através dos esforços para implementar a estratégia deliberada.

A análise de dados mostrou que na empresa A foram encontradas nove ocorrências para o tipo facilitador da adaptabilidade e duas ocorrências para o tipo implementador da

estratégia deliberada, momentos em que o *middle manager* atua na gestão *top-down* (de cima para baixo).

Ainda na empresa A, na forma de atuação *bottom-up* (de baixo para cima), foram encontradas duas ocorrências para o tipo defensor de alternativas e três ocorrências para o tipo sintetizador da informação.

Na empresa B, foram encontradas onze ocorrências para o tipo facilitador da adaptabilidade e onze ocorrências para o tipo implementador da estratégia deliberada, momentos em que os *middle managers* atuam na gestão *top-down* (de cima para baixo).

Já na gestão *bottom-up* (de baixo para cima), foram encontradas duas ocorrências para o tipo defensor de alternativas e duas ocorrências para o tipo sintetizador da informação.

Como facilitador da adaptabilidade, o *middle manager* procura promover a adaptação dos planos relacionados com a estratégia deliberada, como proteger e promover atividades, compartilhar informações, facilitar a adaptação e a aprendizagem.

Como implementador da estratégia deliberada, o *middle manager* atua junto às equipes, motivando e inspirando os colaboradores, permitindo a participação e envolvimento dos atores estratégicos de modo a implementar as estratégias deliberadas pela alta gestão.

Estes dois coeficientes, facilitador da adaptabilidade e implementador da estratégia deliberada, podem ajudar a evidenciar que as organizações pesquisadas possuem modelos de gestão mais hierarquizados com formações estratégicas mais deliberadas e desenvolvidas pela alta gestão (*top-down*).

Entretanto, o estudo de caso A apresenta como a segunda ocorrência mais encontrada a atuação do sintetizador da informação, com três ocorrências, evidenciando os esforços dos *middle managers* em comunicarem-se com a alta gestão, enquanto categorizam e vendem ideias, combinando e sintetizando informações.

Portanto, estes dados apenas representam a existência de formações estratégicas majoritariamente deliberadas e desenvolvidas pela alta gestão (*top-down*) mas com isso não pretende afirmar que não haja os canais e possibilidades para a formação de estratégias emergentes (*bottom-up* ou *middle-up-down*).

Na verdade, foram encontradas menções nas falas dos entrevistados, e na análise documental que confirmaram a existência de um modelo integrador de gestão que privilegia a formação da gestão *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo).

Foram encontrados relatos que corroboram com o modelo de gestão *middle-up-down* em ambos os casos.

Estas circunstâncias geralmente estavam relacionadas com o fato de os *middle managers* manterem condições para os colaboradores contribuírem com suas experiências e conhecimentos, influenciando assim a formação da estratégia na busca de soluções aos problemas do dia a dia de trabalho.

Também foram encontrados relatos da gestão *middle-up-down* na comunicação organizacional, quando o *middle manager* atua como sintetizador da informação, levando informações sintetizadas das extremidades para o centro da organização.

No estudo de caso B, fora citado pelos gestores em diferentes ocasiões uma estrutura de trabalho em formato *open space*, que privilegia um contexto de interação social, trocas de experiências e fluência de informações, que são compartilhadas pela gestão *middle-up-down* (Regnér, 2003).

Em ambas as organizações pesquisadas observou-se a participação e interação dos colaboradores, tendo decorrido de modo mais expressivo na Empresa B, onde os projetos demandam maior complexidade, mas também na cadeia de retalho, onde a participação dos colaboradores é o que dava maior sentido ao trabalho.

A variável Aprendizagem Estratégica revelou inicialmente um dado de extrema relevância estudado pela literatura sobre *middle manager* que foi a confirmação de formações estratégicas emergentes na periferia.

Esta abordagem defende a ideia de que muitas vezes, os *middle managers* atuam em unidades de negócios situadas na periferia, enquanto que a alta gestão seria chamada de centro do negócio, de acordo com Regnér (2003).

O ambiente periférico é caracterizado por fatores diferentes daqueles encontrados no centro, como *strategy making* indutivo, externamente orientado e exploratório, esforços para gerar e estabelecer novas estruturas de conhecimento organizacional, tais como erros e acertos, observação informal, experimentos e uso da heurística.

Esta constatação está presente no relato do MM1 da empresa A em diferentes momentos como o que segue: "...a aprendizagem diária é a base do trabalho do gerente de loja que na maior parte das vezes recorre ao método de erros e acertos para buscar sempre a maximização dos resultados para a organização...". Aqui há menção para a utilização do método de erros e acertos conforme apresentado pela literatura (Regnér, 2003).

Outra forma de constatar esta formação estratégica na periferia foi descrita pelo MM1 da empresa A, da seguinte forma: "...uma importante forma de aprendizagem está relacionada com o comportamento que os clientes e colaboradores expressam no decorrer da experiência de trabalho...".

Ao buscar aprender através do comportamento empregado por clientes e colaboradores, de forma verbal e não verbal, o MM1 está sondando o ambiente e recorrendo a heurística, a arte de inventar, descobrir ou resolver problemas (Regnér, 2003).

Outra passagem repleta de formações estratégicas emergentes na periferia foi relatada pelo MM6, da Empresa B. Segundo o MM6, a organização dispõe de uma academia de testes que possibilita a realização de experimentos sobre novas tecnologias e produtos.

Ao agir desta forma, o MM6 busca explorar novos recursos, experimentar novas tecnologias, além de estabelecer novas estruturas de conhecimento antigos com novos recursos, as características deste tipo de formação estratégica (Regnér, 2003).

Outro fator relatado pelo MM3 da empresa A, foi que o aprendizado se dá a medida que a equipa consegue assimilar e implementar as ações propostas pela alta gestão. Aqui novamente o MM3 está influenciando a estratégia por meio da gestão *middle-up-down*, quando intermedia as relações de aprendizagem entre a alta gestão e os atores das extremidades da organização.

Desta forma, pode-se notar que o *middle manager* possui um papel fundamental na organização junto à aprendizagem dos colaboradores ao motivá-los para que estejam constantemente aprendendo novas estruturas de conhecimento e mantenham-se competitivos em um mercado de crescente dinamismo. Esta também é uma forma pelo qual *middle managers* influenciam a estratégia.

Também é importante mencionar o papel que as práticas estratégicas discursivas apresentam junto à aprendizagem organizacional. Ao direcionar a atenção para a linguagem cotidiana, além dos recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos utilizados na organização, pôde-se perceber meios da gestão ser influenciada por estas práticas.

A variável Interação e Trabalho em Grupo é tida como outra área onde *middle managers* influenciam a formação da estratégia. Como responsável por um subgrupo funcional de trabalho, um dos assuntos mais destacados nesta variável pelos entrevistados foi relacionado com a motivação dos colaboradores, ou, ao que o MM1 da empresa A se referiu como: "...a gestão das emoções dos colaboradores...".

Segundo o MM1, da empresa A, esta gestão: "... inclui estar atento para as ideias e retornos que os colaboradores expressam, ouvir todas as opiniões dos colaboradores como forma de avaliar aquilo que é pertinente, aceitar suas sugestões e incluí-los na formação de projetos e ideias que compreendem suas áreas de atuação...".

Ao atuar desta forma, intermediando e valorizando o potencial criativo de seus colaboradores para solucionar problemas que estejam em suas esferas de atuação, o MM1 está atuando como um implementador da estratégia deliberada.

Além disso, esta atuação identificou convergências com o tipo de estratégia guarda-chuva, citado por Mintzberg e Waters (1985, p.270), onde: "...a liderança com controle parcial das ações organizacionais definem os limites ou alvos estratégicos dentre os quais outros atores respondem com suas próprias forças ou a um ambiente complexo, talvez também imprevisível...".

Para Mintzberg e Waters (1985), quando o ambiente é complexo, e talvez, de alguma forma incontrollável ou imprevisível, uma variedade de atores na organização devem estar aptos para responder e interagir a esta realidade. Os padrões das ações organizacionais não podem ser definidos deliberadamente em um lugar central, embora os limites podem ser estabelecidos neste lugar central para restringi-los.

Esta realidade fica bastante evidente no depoimento do MM5 da empresa B, a respeito do estímulo a: "...um pensamento fora da caixa...", ou seja, buscar inovações e soluções de maneira indiscriminada, sem que necessariamente a alta gestão tenha ciência destas soluções, tendo apenas um controle e acompanhamento sobre os resultados financeiros.

Na realidade da empresa A, esta função "inovações e soluções" ocorre de maneira mais simbólica, como a disposição dos produtos ou da publicidade nas gôndolas, mas ainda assim de modo a contar com a criatividade e imaginação dos colaboradores e sem a necessidade de decisões em um lugar central.

Outra constatação encontrada através da variável interação e trabalho em grupo foi a respeito de semelhanças das organizações pesquisadas com as escolas ou correntes do pensamento estratégico de Mintzberg et al. (2000).

Os relatos dos entrevistados reforçaram a ideia de que a formação da estratégia na empresa A é parte de um processo coletivo que focaliza um interesse comum, que é a sobrevivência dos colaboradores e da própria organização.

Neste tipo de organização, a cultura organizacional consiste de tudo aquilo que os cerca, ou seja, os produtos, os serviços, o *layout*, a publicidade, a comunicação com os clientes e com os demais interessados no negócio.

Como resultado, tem-se uma cultura única em cada unidade de negócio que é influenciada por clientes, colaboradores e principalmente pelos *middle managers* em um processo de socialização e interação social, onde as crenças comuns refletem as tradições e os hábitos, assim como manifestações tangíveis. Essas características demonstraram similaridades com a escola cultural da estratégia (Mintzberg *et al.*,2000).

Já a empresa B demonstrou similaridades com as escolas empreendedora e do aprendizado. Da escola empreendedora observou-se uma organização sensível às diretrizes do diretor geral que é o seu próprio fundador. Ele é quem promove uma visão de longo prazo na organização e controla a implementação da estratégia.

Da escola do aprendizado, percebeu-se semelhanças com um processo emergente que busca uma incessante adaptação contextual, uma realidade em constante mudança, onde a organização prepara-se para aprender sobre como lidar com os problemas organizacionais e sobre como gerar estratégias. Isto pode ser verificado nas especificidades de cada projeto quase únicos.

Outra variável que influencia a formação da estratégia por parte dos *middle managers* é a Comunicação Organizacional.

Por meio de suas habilidades de comunicação e persuasão, os *middle managers* influenciam a estratégia ao intermediar a comunicação entre a alta gestão e os setores operacionais, recorrendo às práticas estratégicas discursivas, que proporcionam uma linguagem cotidiana, além de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação estratégica (Jarzabkowski ,2005).

Por meio da comunicação, os *middle managers* influenciam a estratégia ao transmitir os anseios da alta gestão, assegurando que os colaboradores convirjam para os objetivos organizacionais.

Neste sentido, o MM1 da empresa A relatou que ele influencia a formação da estratégia por meio de uma proximidade na comunicação com os colaboradores, o que leva ao desenvolvimento de uma linguagem verbal e não verbal entre clientes, colaboradores e o *middle manager*.

Ainda relativamente aos esforços na comunicação para se alcançar os objetivos organizacionais, o MM1 também relatou que todas as informações que os colaboradores precisam são disponibilizadas pelos diferentes canais de comunicação entre eles.

Também citou uma reunião matinal diária onde as informações da alta gestão são repassadas para os demais colaboradores.

A linguagem não verbal também está relacionada com o que o MM1 da empresa A definiu como: "...gestão das emoções dos colaboradores...", onde o *middle manager* influencia a estratégia ao desenvolver uma comunicação individualizada com cada colaborador, buscando conhecer suas singularidades, potencialidades e limitações, atuando como um facilitador da adaptabilidade ao compartilhar informações e facilitar a aprendizagem e a adaptação.

Já a empresa B teve seu processo de comunicação bastante estruturado em seu sistema de informação, de acordo com os entrevistados. Ambos, o MM5 e o MM6 relataram que por meio do sistema de informação (ERP) é possível acompanhar todas as etapas de um determinado projeto por todos, a qualquer momento.

O sistema de informação gerencial também estabelece os objetivos e metas para cada setor, além da missão e visão e tem a vantagem de ser alimentado pela própria empresa, tornando o software mais flexível a mudanças e alterações ambientais.

Da mesma forma que a empresa A, quando os *middle managers* da empresa B protegem e promovem a adaptação de atividades, compartilhando informações, guiando a adaptação e facilitando a aprendizagem, eles influenciam a formação da estratégia como facilitadores da adaptabilidade.

Na conclusão deste trabalho é importante destacar alguns feitos alcançados por este estudo. Procurou-se levantar e validar alguns conceitos importantes sobre a literatura da estratégia e sobre *middle managers*, aplicando-os em duas organizações situadas em áreas mercadológicas distintas no território português, uma no retalho e outra na distribuição de materiais para instalações sanitárias e de climatização, com o objetivo de perceber como estes conceitos se aplicam na prática.

A iniciar-se pelas escolas do pensamento estratégico de Mintzberg et al. (2000), encontrou-se fortes evidências da empresa A ser influenciada pela escola do pensamento cultural. Esta constatação se deu principalmente por meio dos relatos dos *middle managers* a respeito da interação com os colaboradores e clientes no dia a dia de trabalho.

Para esta escola, a formação da estratégia é um processo coletivo que focaliza o interesse comum a determinado grupo. A cultura organizacional consiste de tudo que lhes cerca, na maneira como se comunicam, e é aquilo que diferencia uma organização da outra, passando a ser a mente e a força vital da organização.

Esta realidade foi confirmada por frases como a do MM2: "...o gerente de loja precisa trabalhar lado a lado com os colaboradores, procurando conhecê-los, sabendo quais são suas motivações e também suas limitações...".

Nesta escola a formação da estratégia resulta de uma socialização e interação social onde as crenças comuns refletem as tradições e os hábitos, assim como manifestações tangíveis.

Esta realidade foi constatada em todas as unidades de negócio pesquisadas da empresa A e reforçada pelo relato do MM2: "...esta é uma oportunidade para conhecer com maior proximidade os colaboradores, suas características, potencialidades, dificuldades e limitações...".

A empresa B, por sua vez, encontrou fortes relações com as escolas empreendedora e da aprendizagem. A primeira se nota através do discurso de seu líder e fundador que promove uma visão de longo prazo e controla a implementação da estratégia.

Numa análise à documentação disponibilizada fica sempre destacado os passos que a empresa realizou desde sua fundação, sua posição atual bem como uma perspectiva futura. Apesar de os entrevistados demonstrarem grande autonomia para criarem, este tipo de organização geralmente é bastante sensível às diretrizes do líder.

A relação com a escola do aprendizado também se fez presente devido ao negócio estar inserido em uma realidade de constante mudança tecnológica e numa busca incessante pela adaptação contextual. Tal contexto é reforçado por frases como a do MM5: "...é mais fácil estimular a criatividade através de um pensamento fora da caixa...".

Outras evidências que também reforçam a proximidade com a escola do aprendizado é o formato de trabalho *open space* e a realização de *brainstorming*, ferramenta de geração de alternativas.

Outro sistema que dá suporte a uma realidade em constante mudança tecnológica é o sistema de informação gerencial (ERP), facilitando o acesso à informação e sendo alterado de acordo com as necessidades da organização.

Quanto à formulação da estratégia, buscou-se validar o conceito de modelo integrador ou *middle-up-down* de Nonaka (1988) que reconhece a formação de estratégias deliberadas e emergentes entre os diferentes níveis hierárquicos, de cima para baixo, de baixo para cima ou do meio para cima e para baixo.

Na empresa A, foi possível encontrar diversos relatos dos entrevistados que confirmam a existência de estratégias deliberadas e racionais, como por exemplo, o plano

orientador, um documento que pauta as ações das unidades de negócio com diretrizes globais e generalistas, assim como locais e específicas sobre cada unidade de negócio.

Também foram encontradas ações estratégicas criativas e emergentes, quando os *middle managers* influenciam a estratégia ao criar oportunidades para os colaboradores interagirem com suas identidades, experiências e conhecimentos para gerar soluções para os problemas encontrados no seu dia a dia de trabalho.

No processo de comunicação organizacional também fora identificado características do modelo integrador ou *middle-up-down*, por um lado, por meio de estruturas mais formais de comunicação com a alta gestão como o email, o telefone, a comunicação com o superior, o *district*, a existência de questionários para avaliar a comunicação entre a chefia e os *middle managers*.

Outro documento encontrado foi o planograma, um documento que apresenta a disposição dos produtos. Outros documentos formais encontrados foram a informação de negócio e a venda sugestiva, que são documentos por onde as práticas racionais contribuem para a formalização das estratégias deliberadas.

Por outro lado, também fora identificado uma estrutura informal de linguagem apoiada nos *middle managers* por onde as práticas discursivas acontecem muitas vezes de forma não verbal e subjetiva entre os colaboradores, clientes e os *middle managers* em um contexto de interação social, trocas de experiências e fluência de informações por onde as estratégias emergentes surgem.

Na empresa B, o modelo integrador ou *middle-up-down* fora bem representado junto à aprendizagem estratégica. De acordo com o MM6 desta empresa, a aprendizagem estratégica ocorre diante dos esforços para implementar as diretrizes apresentadas pela alta gestão, que representam as estratégias deliberadas associadas com as estratégias emergentes que precisam ser feitas junto ao setor com os colaboradores para que sejam aceitas pelos clientes.

Ao realizar esta ponte de comunicação entre as diretrizes da alta gestão e as necessidades dos clientes e colaboradores, o MM6 está atuando por meio de uma gestão *middle-up-down* ou modelo integrador.

Outro conceito importante identificado neste trabalho concerne aos tipos de estratégia definidos por Mintzberg e Waters (1985). A compreensão de quais tipos de estratégia foram encontrados nas organizações ajuda a compreender os meios pelos quais os *middle managers* usam para influenciar a estratégia.

Neste sentido, fora identificado em ambas as organizações o predomínio do tipo de estratégia guarda-chuva que é quando a liderança define os limites ou alvos estratégicos, dentre os quais outros atores respondem com suas próprias forças, talvez a um ambiente complexo e imprevisível.

Esta realidade fica bem representada no caso da empresa A, no relato do MM1 sobre a interação e trabalho em grupo. Quando de posse das orientações e diretrizes que a organização lhe transmite ele por conseguinte fica: "...atento para as ideias e retornos que os colaboradores realizam, ouvir todas as opiniões dos colaboradores como forma de avaliar aquilo que é pertinente, aceitar suas sugestões e incluí-los na formação de projetos e ideias que compreendem suas áreas de atuação...".

Desta forma ele permite que os colaboradores respondam com suas próprias forças aos alvos estratégicos estabelecidos pela alta gestão.

O MM2 da empresa A também corrobora com este tipo de estratégia guarda-chuva quando procura estimular um : "...pensamento fora da caixa...", criando espaço para que a imaginação e a criatividade tomem espaço a alvos estratégicos pré-estabelecidos.

Outra evidência deste tipo de estratégia foi exposto pelo MM4 da mesma empresa em seu relato sobre a interação e o trabalho em grupo. A este respeito o MM4 disse: "...Ao invés de dizer como eles devem fazer, digo o que precisa ser feito e por que, e deixo que eles encontrem os meios para alcançar os objetivos...", dando margem para a criatividade e a imaginação diante de alvos estratégicos pré-estabelecidos.

Na empresa B, o tipo de estratégia guarda-chuva também foi identificado pelo MM5 em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, onde os atores têm total autonomia para inovar e responder com suas próprias forças diante dos alvos estratégicos e limites estipulados pela alta gestão.

Portanto, foram levantados fundamentos de que os entrevistados atuam como estrategistas, de acordo com a literatura pesquisada, seja por sua capacidade de gerenciamento e comunicação, seja através de sua capacidade de ajustar os anseios da alta gestão a realidade organizacional, seja por suas habilidades em guiar a formação de estratégias emergentes, seja em facilitar a aprendizagem e a adaptação de novas ideias e projetos.

Cabe ainda ressaltar que os *middle managers* pesquisados influenciam a estratégia principalmente em razão de quem são e de como são capazes de agir e das consequências de suas ações para o processo estratégico (Balogun & Johnson, 2005).

Essa constatação tem consequências para todos os demais aspectos que influenciam a formação da estratégia pelo *middle manager* e é o principal contributo deste estudo.

Limitações do estudo

As principais limitações desta pesquisa consistiram em reduzidas oportunidades para realizar-se observações diretas, o que poderia ter trazido mais detalhes sobre o estrategiar, sobre suas identidades e sobre como os *middle managers* tomam decisões.

Pistas para Investigações Futuras

Considerando que a gestão de pessoas e a interação no dia a dia de trabalho foram alguns dos fatores considerados mais importantes para grande parte dos gestores pesquisados, sugere-se que futuras pesquisas abordem estes temas em consonância com os postulados da abordagem prática da estratégica, considerando a inclusão de um maior número de estrategistas assim como a influência da identidade que cada estrategista traz para o ambiente de trabalho e sua relevância para a formação estratégica.

Referências Bibliográficas

- Albino, J., Gonçalves, A., Carrieri, A., & Muniz, R. (2010). *Estratégia como prática, uma proposta de síntese*. Revista portuguesa e brasileira de gestão, 9(1-2), 2-14.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. DowJonesIrwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Arndt, F. (2011). *Assessing dynamic capabilities: Mintzberg's school of thought*. South African Journal of Business Management, 42(1), pp. 1-8.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*. Academy of Management Journal, 47, 523–49.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). *From intended strategies to unintended outcomes: an impact of change recipient sensemaking*. Organization studies, 26(11), 1573-1601.
- Barbosa, S.L. (2008). *A abordagem clássica da estratégia já morreu? – Uma análise da evolução do Conceito de estratégia nos meios de referência dos atores organizacionais*. XXXII Encontro Enanpad, 1-16.
- Bianchi, E. M. P. G & Ikeda, A. A. (2008). *Usos e aplicações da Grounded Theory em administração*. Revista Gestão.Org, 06(02), 231-248.
- Bona, L.G.D. (2018). *Planejamento estratégico: Um estudo de caso na empresa Boutique das Noivas - Anta Gorda/RS*. Dissertação de graduação. Universidade de Passo Fundo.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Polity Press.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Harvard Business School.
- Bulgacov, S., Souza, Q.R., Prohmann, J.I.P, Coser, C., & Baraniuk, J. A. (2007). *Administração estratégica: Teoria e prática*. Atlas, 1, 120 p.
- Burawoy, M. (2003). *Revisits: An outline of a theory of reflexive ethnography*. American Sociological Review, 68, 645-679.
- Burgelman, R. A.. (1983). *A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy*. Academy of Management Review, 8(1),61-70.
- Cerqueira, H.E.A.G. (2002). *A economia evolucionista: Um capítulo sistêmico da teoria econômica?*. Análise Econômica, 20, 55-79.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise*. MIT Press.
- Chia, R., & Mackay, B. (2007). *Post-processual challenges for the emerging Strategy-As-Practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice*. Human Relations, 60(1), 217-242.
- Colla, J. E.,Bulgacov, S.(2009). *Prática e conteúdo estratégico em Redes de Empresas: estudo no APL de metais sanitários de Loanda/PR*. Revista de Ciências da Administração, v. 11, 41-68
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). *Performance differences among strategic group members*. Strategic Management Journal, 9(3), 207-224.
- Costa, R. L. d., & António, N. (2012, jan./mar.). *A estratégia como prática: A tipologia dos nove domínios*. Revista portuguesa e brasileira de gestão, 11(01), 13-25.

- Dias, A. T. B. B., Rossetto, C. R., & Marinho, S. V. (2017, mai./jun.). *Estratégia como prática social: Um estudo de práticas discursivas no fazer estratégia*. Revista de Administração Contemporânea, 21(03), 393-412.
- Eisenhardt, K. & Graebner, M.(2007). *Theory Building from case: Opportunities and challenges*. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.
- Fenton, C & Langley, A. (2011). *Strategy as practice and the narrative turn*. Organization studies, 32(9), 1171-1196.
- Fisher, W. R.(1989). *Clarifying the narrative paradigm*. Communication Monographs,56,55-58.
- Fisher, W. R.(1984). Narration as a human communication paradigm: The case for public moral argument. Communication Monographs,51,1-22.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). *Middle management's strategic influence and organizational performance*. Journal of Management Studies, 34(3), 465-85.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). *Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role*. Academy of Management Executive, 8(4),47-57.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (Summer, 1992). *Middle management involvement in strategy and its association with strategy type: A research note*. Strategic Management Journal, 13, Special Issue Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, 153-167.
- Franzon, F., Oliveira, D. d., & Lavarda, R. A. B. (2012). *Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: Um estudo de caso*. Revista brasileira de Administração científica, 03(03), 128-146.
- Giddens, A. & Pierson, C. (2000). Teoria da estruturação. In A. Giddens & C. Pierson (2000). *Conversas com Anthony Giddens*. Editora FGV, 61-72.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Iasbech, P. A. B., & Lavarda, R. A. B. (2018). *Estratégia como prática e o papel do gerente intermediário nas organizações: O futuro do campo*. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 11(04), 1125-1145.
- Jarzabkowski, P., Balogun, & J., Seidl, D. (2007). *Strategizing: The challenges of a practice perspective*. Human Relations, 60,5.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A.P. (2009). *Strategy-as-practice: A review and future directions for the field*. International Journal of Management Review, v.11, 69-95.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice – an activity-based view*. SAGE.
- Jarzabkowski, P. (2004). *Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use*. Organization Studies, 25, 529–60.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). *Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view*. Journal of Management Studies, 40(1), 3–22.
- Lavarda, R.A.B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. (2010). *How middle managers contribute to strategy formation process: Connection of strategy processes and strategy practices*. Revista de Administração de Empresas (RAE), v. 50, n. 04, 358-370.
- Lengler, F.R., Ilha, A.S., & Lavarda, R. A. B. (2020). *Gestão do conhecimento tácito no contexto middle-up-down da gestão estratégica*. Perspectivas em Gestão Estratégica, 10(2), 3-21.

- Likert, Rensis. (1961). *New patterns of management*.
- Meireles, A. M. & Gonçalves, C. A. (2005). *Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia*. In 2.º Encontro de Estudos em Estratégia, Anais, ANPAD.
- Mintzberg, H. (1990a,). Schools of thought. In J.W. Fredrickson (Ed.). (1990a). *Perspectives on strategic management*. Harper & How, 105–235.
- Mintzberg, H.(1990b). *The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*. Strategic Management Journal, 11, 171-195.
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns in strategy formation*. Management Science, 24(9), 934–48.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper and How.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. Bookman.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). *Of strategies deliberate and emergent*. Strategic Management Journal, 6,257-272.
- Nonaka, I. (1988). *Toward middle-up-down management: Accelerating information creation*. Sloan Management Review, 29(3), 9-18.
- Nunes, J.V., & Carneiro, B.L.F. (2019). *Dos estudos de usuários à noção de práticas informacionais: Contribuições da Teoria da Prática*. In CID: R.Ci. Inf. e Doc, 9(2), 150-168.
- Nutt, P. C. (1987). *Identifying and apraising how managers install strategy*. Strategic Management Journal, vol. 8, no 1, 1-14.
- Oliveira, M., Maçada, A.C.G., & Goldoni, V., (2006). *Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação*. 30º Encontro da ANPAD, 1-16.
- Paiva, A.L., Alcântara, V.C., Cruz, E.S.T., & Andrade, L.F.S. (2018). *Em busca das práticas: Contribuições epistemo-metodológicas das teorias da prática aos estudos da gestão social*. Administração Pública e Gestão Social, 10(1), 33-51.
- Pettigrew, A. (2012). *The conduct of qualitative research in organizational settings*. Corporate Governance: An International Review, 21(2), 123-126.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy, techniques of analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M.E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal, 12, 95–112.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings C. R., & Turner C. (1968). *Dimensions of organization structure*. Administrative Science Quarterly, 13, 65-91.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Regnér, P. (1999). *Strategy creation and change in complexity – Adaptive and creative learning dynamics in the firm*. Published doctoral dissertation. Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- Regnér, P. (2003). *Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making*. Journal of Management Studies, 40:(1), 57-82.
- Regnér, P. (2008). *Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy*. Human Relations, 61:565-588.

- Rodrigues, K. L. S., Paiva, A. L., & Brito, M. J. (2018). *A produção científica brasileira em estratégia como prática: Um estudo bibliométrico*. 17, 26-41.
- Rouleau, L. (2005). *Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–41.
- Schatzki, T.R., Knorr Certina, K. & Von Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Scussel, F. B. C., & Lavarda, R. A. B. (2020, jan./abr.). *A relação entre estratégia como prática, atuação da gerência intermediária e o pensamento estratégico: Proposta de um framework conceitual*. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10(01), 2-22.
- Sztompka, P. (1991). *Society in action: The theory of social becoming*. The University of Chicago Press.
- Vasconcelos, F. (2001). *Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitórrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Anais Anpad, 1-15.
- Venâncio, D. M., Lavarda, R. B., & Fiates, G. G. (2016). *O papel da gerência intermediária na formação da estratégia*. *Revista Ibero-Americana - RIAE*, 15(4), 28-42.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Atlas.
- Vieira, F. M. A., Lavarda, R. A. B., & Brandt, J. Z. (2016). *Teoria e prática da estratégia: Um estudo de caso*. *Teoria e Prática em Administração*, 06(01), 199-221.
- Volberda, H. W. (2004). *Crise em estratégia*. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 32-43.
- Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2012, jan). *Prática estratégica e strategizing: Mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática*. *Revista eletrônica de ciência administrativa (RECADM)*, 11(1), 131-142.
- Walter, S. A., Augusto, P. O. M., & da Fonseca, V. S. (2011, jun). *O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: Revisando o modelo de Whittington*. *Cadernos EBAPE.BR*, 09(2), 282-298.
- Whittington, R. (2006a). *Completing the practice turn in strategy research*. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Whittington, R. (2006b). *O que é estratégia*. Thomson Learning.
- Whittington, R. (2003). *The work of strategizing and organizing: For a practice perspective*. *Strategic Organization*, 1(1), 119–27.
- Whittington, R. (2002a). *Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field*. *Academy of Management Conference*.
- Whittington, R. (2002b). *The work of strategizing and organizing: For a practice perspective*. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (1996). *Strategy as practice*. *Long Range Planning*, 29 (5), 731-735.

- Whittington, R.; Johnson, G. & Melin, L. (2004). *The emerging field of strategy practice*. In 20th EGOS Colloquium, Anais.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). *The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research*. Journal of Management, 34(6), 1190-1221.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso*. 3.^a ed., Bookman.
- Zwick, E., Silva, I.C., Brito, M.I. (2014). *Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas*. Cadernos Ebape.br, v.12,384-400

Anexos

Anexo A - Protocolo do Estudo de Caso

Protocolo do Estudo de Caso

Empresa:

Projeto de Mestrado: A Influência do *Middle Manager* no Processo de Formação da Estratégia.

Investigador: Johny Correia Gomes

Orientadora: Dra Iolanda Maria Reino Vieira

Objectivos do estudo de caso:

Este estudo de caso visa por investigar como o *Middle Manager* influencia a formação da estratégia organizacional mesmo quando este não participa directamente de sua formulação. Para tal, este estudo de caso está estruturado nos postulados da abordagem da Estratégia como Prática, que vê na estratégia uma prática social e adiciona à formação estratégica outros atores organizacionais que não somente aqueles da alta gestão. Esta abordagem prima pela metodologia qualitativa e utiliza-se da triangulação de métodos de coleta de dados, nomeadamente a entrevista, e a análise documental.

Pretende-se conhecer um pouco mais sobre as atividades e rotinas do gerente de quadro médio, suas interações com a alta gestão e o setor operacional buscando validar o conceito de *middle-up-down* (Nonaka, 1988), bem como a tipologia do envolvimento de gerentes de nível médio na formação da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992), assim como situar a organização em relação aos tipos e escolas estratégicas existentes (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000; Mintzberg & Waters, 1985).

Este trabalho objectiva também de realizar a pesquisa de modo a minimizar eventuais perturbações no funcionamento da empresa. Os dados e documentos recolhidos e disponibilizados pela empresa serão de uso estrito para este projecto de dissertação, sendo de conhecimento apenas do investigador e sua orientadora.

Salvo indicação por parte da empresa, esta não será identificada, assim como os pesquisados, em eventuais publicações que resultem desta investigação.

Questões de Investigação:

- Como o *middle manager* influencia a formação da estratégia nas organizações?
- Os *middle managers* são considerados agentes formadores da estratégia?

- Como a organização compreende a participação dos demais atores organizacionais na formação da estratégia?

- Quais são algumas das rotinas do gerente de quadro médio que requer tomada de decisões estratégicas no dia a dia?

- Os *middle managers* possuem o conhecimento da prática estratégica na organização?

- Os *middle managers* atuam segundo os conceitos de guarda-chuva de Mintzberg e Waters, (1985) e *middle-up-down* de Nonaka, (1988)?

- Como ocorrem a implementação das estratégias deliberadas pela alta gestão no setor operacional por meio do gerente de quadros médios?

Fontes de Informação:

As informações serão recolhidas através de entrevistas e da análise documental. As entrevistas devem levar entre 30 a 60 minutos, conforme a disponibilidade do entrevistado.

Entrevistados:

Dois (02) Gerentes de Quadros Médios de setores distintos – o que atende às necessidades do estudo, isto é, possuem a função de dialogar tanto com a alta gestão quanto com o setor operacional.

Plano de Ação:

Entre 06 e 24 de Setembro de 2021, em datas e horários que sejam convenientes para pesquisador e pesquisados.

Estrutura geral das entrevistas:

Explicação do projecto de investigação, da abordagem prática da estratégia e do papel do middle manager na formação da estratégia organizacional. Entrevista semi estruturada com respostas abertas pelos pesquisados.

Análise Documental:

Na análise documental pretende-se conhecer um pouco mais da estrutura administrativa da empresa, como o organograma, descrição dos cargos envolvidos na pesquisa, informações gerais da empresa, não confidenciais como o histórico, atividade de negócio, programas de liderança, motivação e gestão estratégica.

Referências bibliográficas:

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (Summer, 1992). *Middle management involvement in strategy and its association with strategy type: A research note*. Strategic

Management Journal, vol. 13, Special Issue Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, pg. 153-167.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal, v.6, p.257-272.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*. Bookman.

Nonaka, I. (1988). *Toward middle-up-down management: Accelerating information creation*. Sloan Management Review, v.29, n.3, p.9-18.

Anexo B - Guião da Entrevista

Guião de Entrevista

1) Estudos recentes mostram que o envolvimento do *middle manager* no dia a dia do trabalho em equipe contribuiu significativamente no desempenho e eficácia organizacional. Como ocorre o seu envolvimento no dia a dia do trabalho em equipe em sua organização?

2) Como ocorre sua atuação como gerente no dia a dia do trabalho com sua equipe e clientes?

3) Quais são algumas de suas atribuições em seu cargo de *middle manager* nesta organização?

4) O que você considera mais relevante em seu cargo e em sua contribuição para a empresa?

5) Quanto à formulação, a estratégia pode ser formulada tanto de forma intencional, racional, pré-estabelecida, realizada, (deliberada), ou de forma incremental, emergindo por meio de ações interdependentes, atuando na diversificação ou alteração de um plano já existente (emergente), ou ainda, de forma integradora, através de uma combinação de ambas.

Em síntese, as estratégias deliberadas surgem da alta gestão, tendo controle e direção pré-estabelecidos, são centralizadas, hierarquizadas, planejadas e cumprem um propósito organizacional.

Já as estratégias emergentes têm ênfase na aprendizagem organizacional e na ação coletiva, surgindo nos diferentes níveis organizacionais como estratégias criativas e interagindo e/ou alterando as estratégias deliberadas.

A figura 1 mostra como a aprendizagem estratégica ocorre nas organizações, quando estratégias deliberadas são rejeitadas ou modificadas pelos *middle managers*, emergindo destes que verificam a eficácia do plano deliberado e retornando subsequentemente como uma estratégia deliberada.

Como ocorre a aprendizagem e formulação estratégica na sua organização?

6) O nível das tarefas e o trabalho em grupo são onde geralmente atitudes, relacionamentos e ações são gerados. A gestão destas interações pode levar à descoberta de novos padrões de pensamentos, ideias e inovações?

7) Como ocorre a interação dos seus colaboradores entre eles próprios, com os clientes e consigo?

8) Comente sobre como ocorre a gestão destas interações de modo a obter melhoria contínua em seu negócio.

9) O processo de formação da estratégia segue um equilíbrio entre estratégias racionais e planejadas conjuntamente com estratégias emergentes, criativas e formadas nos níveis mais basilares da organização.

Quando na organização há uma clara visão e esta é comunicada eficazmente, quando os objetivos e missão da organização são explícitos e quando os líderes são capazes de comunicá-los e transmiti-los, então as iniciativas passam a ter um objetivo comum, elas passam a emergir numa certa ordem influenciadas pelos processos racionais e planejados.

Comente como ocorre o processo de comunicação em sua empresa?

10) Como ocorrem as iniciativas estratégicas em seu setor?

11) Como ocorre o processo de comunicação entre a empresa e seus colaboradores, entre os colaboradores e chefia, entre colaboradores e clientes?

12) A gestão *middle-up-down* é composta por *middle managers* agindo como coordenadores e facilitadores do processo e catalisadores que conduzem para a criação de um conhecimento organizacional que aloca recursos de diferentes pontos de vista e foco no conhecimento, que pode ser explícito e tácito (experiência).

Acredita-se que os *middle managers* estão no comando da implementação das práticas estratégicas, especialmente em ambientes mais dinâmicos, facilitando o trabalho de uma gestão mais efetiva.

Comente um pouco sobre como ocorre a implementação de práticas estratégicas na sua organização.

13) A Figura 2 mostra o resultado de um estudo realizado por Floyd e Wooldridge (1992), sobre o envolvimento do *middle manager* na formação da estratégia. A figura mostra quatro tipos de atuações que o *middle manager* pode desempenhar a respeito das formações estratégicas.

Middle managers atuam como Defensores de Alternativas comunicando e transmitindo informações dos setores operacionais para a alta gestão, orientando, promovendo e apresentando alternativas.

Atuam como Sintetizadores da Informação quando categorizam ideias e as defendem junto a alta gestão, combinando, aplicando e sintetizando a informação.

Atuam como Facilitadores quando promovem a adaptação e protegem as atividades, compartilham informações, direcionam para a adaptação e facilitam a aprendizagem.

Atuam como Implementadores da estratégia deliberada quando implementam a estratégia deliberada, revisando, ajustando, motivando e inspirando uma equipe.

Como você visualiza esta tipologia em sua organização?