

**ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

**A INFLUÊNCIA DO *MIDDLE MANAGER* NA FORMULAÇÃO E  
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR PRIVADA EM BOA VISTA-RR**

**AUTORAS**

**ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA**

Universidade Regional de Blumenau  
rlavarda@furb.br

**JACQUELAINE ALVES MACHADO**

Faculdade Atual da Amazônia  
jacquelainealves@gmail.com

**RESUMO:**

Pensar a estratégia significa determinar objetivos, envolver os atores que compõem a estrutura organizacional e mapear atividades e ações inerentes à sua elaboração e execução. Este estudo objetivou analisar como o papel do *middle manager* influencia a formação (formulação e implementação) da estratégia de uma Instituição de Ensino Superior (IES), conforme o modelo teórico de Floyd e Wooldridge (1992). Este estudo de abordagem qualitativa fundamentou as discussões em torno da perspectiva de formação da estratégia e a interferência dos gestores do nível intermediário. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas realizadas com gerentes intermediários, análise documental, com prioridade para resoluções e planejamento estratégico formal da IES, e observação direta em reuniões de colegiado envolvendo alta direção e gerentes. Utilizando a técnica *pattern matching* (AGUIAR, 1999) e exame de padrão de comportamento (EPC), os dados tratados revelaram que a IES adota o modelo integrador de formação da estratégia, possuindo um quadro gerencial que influencia diretamente na implementação da estratégia exercendo os papéis de implementador e facilitador, porém apresenta baixa participação no processo de formulação da estratégia.

Palavras-chave: Middle manager. Processo de formação da estratégia. Estudo de caso.

**ABSTRACT:**

To think about strategy means determining goals, involve actors in the organizational structure and mapping activities and actions related to its development and implementation. This study aimed to analyze how does the role of middle manager influence strategy formation process (formulation and implementation) in a Higher Education Institution (HEI) following the theoretical model of Floyd and Wooldridge (1992). This qualitative study based the discussions about strategy formation process perspective and the interference of middle management level. Data collection occurred through interviews with middle managers, document analysis, with priority to strategic planning and formal resolutions of the Institution, and direct observation of council meetings involving top management and middle managers. Using the pattern matching technique data revealed that the Institution adopts integrative strategy formation and that middle management influences the strategy's implementation acting as implementer and facilitator, but presenting low participation in the strategy formulation.

Keywords: middle manager. Strategy formation process. Case study

## 1 INTRODUÇÃO

O campo da estratégia tem sido investigado ao longo dos anos e analisado de maneiras distintas de acordo com o processo de evolução porque passa o cenário mundial, em especial, o ambiente para as organizações. No tocante ao conceito de estratégia têm-se diferentes definições que partem do empirismo ao embasamento científico que no contexto geral, afunilam para a questão do posicionamento, da visão e do horizonte a ser perseguido a partir da constituição dos objetivos, metas, programas e políticas necessárias para trilhar o caminho da estratégia.

Importantes teóricos que situaram seus estudos nas décadas de 70, 80 e início dos anos 90, começaram as discussões e pesquisas em estratégia importando ênfase aos padrões, instrumentos de mensuração e planejamento, com forte apelo para a estratégia deliberada. (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1971; MINTZBERG, 1973; PORTER, 1980 e outros). O pensamento de que a alta direção constituía-se no nível responsável pela elaboração e orientação da estratégia permeava as pesquisas na área. A estratégia “olho por olho e dente por dente”, baseada nas matrizes de análise, e nas tão apregoadas forças competitivas de Michael Porter, se desenvolviam paralelamente a outros fenômenos da época, em especial, o movimento da reengenharia, *downsizing* (que determinou cortes profundos nos quadros de pessoal das organizações) e o achatamento das empresas (fenômeno da horizontalização). Este cenário conferia a alta direção das organizações um papel decisivo, centralizado e monopolizador das decisões estratégicas.

Sabe-se que as organizações reúnem um complexo de tarefas e ações variadas. São diferentes movimentos e processos que determinam o cumprimento dos grandes objetivos e conseqüentemente, das estratégias. Partindo desta premissa, a discussão sobre a estratégia que integra as ações de todos os níveis organizacionais passa a fazer parte da agenda de pesquisa, assim como a estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2006) crescendo o pensamento de que as micro ações constituem-se em elementos fundamentais para o processo de formulação e implementação da estratégia, e que estas ações são de fato a estratégia vista na prática.

As mudanças organizacionais ocorridas nas décadas descritas provocaram o distanciamento entre os níveis decisório e o nível operacional, prevalecendo o discurso centralizador das decisões sendo desencadeadas pelas funções de alta gerência (ANSOFF, 1965; 1987, 1988, 1991). Conseqüentemente, as estratégias também se distanciam cada vez mais das ações práticas, pairando no campo da subjetividade.

É neste contexto que surgem as discussões sobre o papel exercido pelas gerências medianas ou o *middle manager*, termo alcinhado pelos autores estrangeiros e que optamos por adotar neste estudo. As pesquisas sobre o *middle manager* ganham forças, inicialmente com os estudos de Floyd e Wooldridge (1992), que caracterizam o *middle* sob a perspectiva de quatro características que falam de sua influência na formulação e implementação da estratégia: Defensor, Sintetizador, Facilitador e Implementador.

Os estudos de Floyd e Wooldridge (1992, 1996, 1997) encontram ressonância na pesquisa de Andersen (2000), Jarzabkowski (2005), Whittington (2006) que enfatizam a estratégia como prática e neste contexto, o *middle manager* passa a ser visto como um elemento articulador e peça-chave no processo de formulação e implementação da estratégia.

O *middle manager* participa ativamente de todos os níveis organizacionais. São funções que estão numa posição intermediária, articulando a informação e influenciando o processo decisório, por estar em permanente contato com as ações que desencadeiam a estratégia, muitas vezes, conhecendo as especificidades e minúcias das atividades necessárias à gestão dos objetivos das organizações qualquer que seja o segmento de atuação, ramo de atividade ou porte.

As IES assumem características específicas no que tange ao processo de formulação e implementação da estratégia. São organizações que lidam com públicos distintos, mão-de-obra altamente especializada, tendo na educação o seu principal negócio (MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006). Características bastante comuns na gestão das IES são justamente a forte dependência que possuem de seu corpo docente, o contato com diferentes níveis de segmentação de clientes (os acadêmicos) e as pesadas diretrizes impostas pelo Ministério da Educação (MEC).

Para Rebelo *et al.* No âmbito da gestão, diferentes assuntos pedem decisões estratégicas e ações emergentes ligadas às médias gerências, os profissionais que articulam as decisões do topo e ao mesmo tempo, interagem com o nível operacional, manipulando um conjunto de pequenas atividades.

Diante da complexidade que envolve o processo de gestão de uma IES e conhecendo o cenário competitivo que a cerca, consolida-se a necessidade de integração entre os níveis que compõem sua estrutura organizacional e ainda, a participação de elementos articuladores da estratégia, com ações práticas que se desenvolvem de cima para baixo e de baixo para cima, permitindo que a estratégia permeie todos os níveis.

Assim, o presente trabalho propôs-se a responder a seguinte pergunta de investigação: Como o papel do *middle manager* influencia a formulação e implementação da estratégia de uma instituição de ensino superior conforme a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992)?

A pesquisa em estratégia atualmente contempla os estudos envolvendo três elementos que a compõe: práxis, práticas e praticantes os quais revestem-se de significativa importância para explicar como ocorre o processo de formação da estratégia conforme os estudos de Balogun (2003), Whittington, (2006) e Jarzabkowski(2005), Jarzabkowski, *et al.* (2007) e Spee (2009).

O *strategizing* tem sido amplamente discutido, em especial no período compreendido entre o final da década de 90 até os dias atuais. O ambiente competitivo e a necessidade de posicionamento das organizações motivaram este movimento que a cada dia, a cada pesquisa, ganha nova nuance Jarzabkowski (2009). As investigações sobre o *middle manager* e sobre a estratégia como prática são recentes e os trabalhos publicados pelos principais teóricos datam do ano de 2000 até o presente, existindo um amplo campo para investigações de diferentes naturezas, tendo o papel e as características do *middle* como objeto de estudo. Cientificamente, o estudo justifica-se na medida em que acrescenta uma nova discussão sobre o papel do *middle manager* no contexto de uma instituição de ensino superior, possibilitando ainda, o mapeamento do conjunto de ações que formam a estratégia, ou seja, o *strategizing*.

## **2 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA: ESTRATÉGIAS DELIBERADA E EMERGENTE**

A estruturação dos estudos sobre estratégia concentra-se no que convém identificar como primeira fase, momento em que a estratégia deliberada é objeto maior de investigação e tida como a mais adequada para os ambientes organizacionais. Este foi um pensamento que predominou no início dos anos 70 até a década de 90. Michael Porter, um dos mais respeitados teóricos do período, praticamente lidera este movimento, disseminando a cultura da estratégia baseada nas forças competitivas. É neste cenário que surgem os instrumentos de análise estratégica, sendo o planejamento uma das ferramentas que representa com maior amplitude a estratégia deliberada. Embora, a utilidade de tais ferramentas não seja discutida na condução dos trabalhos dos estrategistas, a principal crítica a esta abordagem relaciona-se à complexidade da aplicação da estratégia das organizações, muitas vezes ignorada por tais ferramentas.

Cabe destacar a necessidade de explicar a formação da estratégia sob a perspectiva de seu conteúdo e forma de evolução. Lavarda (2008) delineou este contexto com base no pensamento dos principais teóricos: Mintzberg (1979), enfocando a estratégia deliberada define a agenda de pesquisa, baseando as ações nos fluxos de decisões. O autor afirma que o planejamento ocorre a partir das pressões do cenário. O estudo de Mintzberg e Waters (1985), define as tipologias da estratégia, iniciando as discussões sobre processo. Os autores começam a tratar sobre a estratégia emergente, embora afirmem que a mesma, parte do princípio racional.

Eles sugerem que as estratégias realizadas podem se originar de planos prévios, e ainda, resultarem de ações emergentes, todavia, reconhecidas como padrão.

Os estudos de Bourgeois e Brodwin (1984), resultam em cinco modelos de estratégia, baseados na Autoridade, Mudança, Colaboração, Cultura e Crescimento. Ansoff (1988), também apresenta no período quatro modelos de comportamento: Orgânico, Reativo, Direcionado e Sistêmico.

Começam os primeiros ensaios que motivam as discussões sobre a estratégia integradora. É neste cenário, que a pesquisa insere os demais níveis organizacionais, e a estratégia começa a ser vista como um processo pensado em todos os níveis. A partir de então, surgem os questionamentos sobre a estratégia elaborada e acionada somente a partir da alta gerência. É neste contexto que Nonaka (1988) classifica a criação da estratégia em três tipos: Direção dedutiva (*top-down* - termo adotado neste estudo, sempre que remeter ao movimento da estratégia de cima para baixo), indutiva aglutinadora (*middle-up-down*- termo utilizado neste estudo sempre que remeter ao movimento da estratégia de cima para baixo e de baixo para cima) e indutiva (*bottom-up* - termo utilizado sempre que se referir a estratégia de baixo para cima).

Hart (1992) contribui com o campo de estudo, destacando o modelo de estratégia integradora. O autor salienta a centralização do controle e a descentralização das ações. Neste estudo propõe cinco modelos: Comando, Simbólico, Racional, Negociação e Criação. Neste contexto, é importante enfatizar as atividades que a organização desenvolve e a partir disso, estudar com possibilidade de riqueza de detalhes o processo de formação da estratégia, isto significa que a estratégia parte de um ponto de vista micro, no local onde as ações ocorrem como propõe Jarzabkowski (2003).

É certo que o processo de formação da estratégia ocorre em duas dimensões: dimensão das estratégias deliberadas, que partem de um ponto de vista racional, sendo baseada em ações planejadas e as estratégias emergentes, que exigem um maior grau de flexibilidade, ocorrendo sob um ponto de vista prático, no momento em que as ações ocorrem.

A estratégia deliberada determina a intencionalidade da ação e é cercada de detalhes. As intenções devem ser comuns e as ações compartilhadas, estando acessível e disponível para todos os atores. Característica também importante da estratégia deliberada é a coerência dos resultados com o planejamento estabelecido. Neste sentido, os fenômenos externos (da política, do mercado, da tecnologia e outros), são subjacentes.

A ausência de intenção caracteriza a estratégia emergente, todavia a consistência da ação não pode ser descartada. Consideram-se nas estratégias emergentes, os fatores vinculados ao cenário e a tentativa de estabelecer conexão com estes fenômenos externos, ou na periferia do plano deliberado.

Difícilmente será possível encontrar estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes no contexto prático das organizações e por este motivo, Mintzberg e Waters (1985) decidiram por mapeá-las classificando-as em diferentes tipos, hora assumindo características emergentes, hora deliberadas. (Quadro 1).

TIPOS DE ESTRATÉGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Planejada	Origem em planos formais; existem intenções precisas; formuladas e articuladas por uma liderança central; apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas, em um ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.
Empreendedora	Origem na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis as oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias relativamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes.
Ideológica	Origem em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva, de forma inspiradora; controladas de forma normativa por meio de doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente pró-ativa; estratégias relativamente deliberadas.
Guarda-chuva	Origem em restrições; liderança com controle parcial das ações, definem limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros atores respondem às suas experiências; a estratégia poder ser descrita como deliberadamente emergente, ou seja, parte deliberada e parte emergente.
Processo	Origem no processo; liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura), deixando os aspectos do conteúdo para outros atores; estratégias parte deliberada, parte emergente, ou seja, deliberadamente emergente.
Desarticulada	Origem em enclaves e empreendimentos; atores ligados frouxamente ao que a organização produz; ausência de intenções centrais ou contradição com as mesmas; estratégias emergentes sejam ou não deliberadas para os atores.
Consenso	Origem em consenso; por meio de ajustes mútuos, atores convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais; estratégias mais emergentes.
Imposta	Origem no ambiente; este dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora se internalizadas pela organização podem se tornar deliberadas.

Quadro 1 – Tipos de Estratégia  
Fonte: Mintzberg e Waters (1985)

Cabe salientar a importância de promover a interação entre a estratégia emergente e a estratégia deliberada, que é baseada num processo de planejamento. Com este pensamento, é possível estabelecer a estratégia tendo como base a combinação de capacidades integradoras de formação da estratégia organizacional, contemplando as ações que emergem do nível micro. Esta é uma perspectiva que sustenta o equilíbrio na formulação e implementação da estratégia baseada nas decisões de alta direção concomitantemente às micro ações que ocorrem nos níveis *middle* e *bottom*.

### 3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A perspectiva de uma estratégia integradora que combina os planos deliberados com as ações emergentes reporta à importância de enxergar a forma como a estratégia é pensada e executada, os atores que fazem com que ela aconteça, e a estratégia propriamente dita. Este pensamento implica em analisar a estratégia como prática, que os autores convencionam tratar como *strategizing* (termo adotado ao longo deste estudo e que remete a estratégia como prática) o sentido da estratégia acontecendo.

Os estudos da estratégia como prática são recentes e seu objetivo está principalmente em explicar como os atores organizacionais realizam o trabalho de estratégia por meio da relação com os outros atores, integrando as práticas do contexto ligadas ao processo de gestão (JARZABKOWSKI, 2003).

O *strategizing* provoca a união dos contextos micro e macro. Significa dizer que os grandes fenômenos se congregam em explicações micro (WHITTINGTON, 2003). O conjunto de ações determina a formulação e a implementação da estratégia e é neste contexto que o *strategizing* se configura como importante objeto de análise, motivando a reflexão sobre

a maneira como a estratégia é pensada e a forma como é construída (Práxis). É ainda relevante pensar a execução da estratégia no momento em que ela ocorre e o conjunto de eventos necessários para que se consolide (Prática). Neste sentido, os atores que conduzem a estratégia participam destacadamente deste cenário, fechando o elo de ligação (Praticantes). A intersecção destes três conjuntos forma o *strategizing*, conforme propõe Jarzabkowski (2005).

Para analisar a estratégia como uma prática é importante pensá-la dentro de uma ótica social, ou seja, as pessoas envolvidas com a sua execução e como isto modifica o contexto organizacional, as interações que ocorrem e que determinam a prática que poderá ser formal ou informal e que somadas constituem a estratégia.

Whittington (2006) baseando-se no conceito de práxis, práticas e praticantes discute o impacto da prática estratégica e a transferência de estratégia prática para elaboração de estratégias profissionais e deliberadas. Neste raciocínio, o autor propõe dois direcionamentos: a estratégia que existe dentro das organizações e que envolve pessoas e todo o detalhamento necessário ao processo de gestão e de outro lado, estão os fatores de ordem externa e que influenciam as tomadas de decisão no âmbito interno (JOHNSON *et al* 2003) o que Whittington (2006) convencionou chamar extra-organização. O mesmo autor destaca que as pessoas são o centro da reprodução, transferência e inovação da prática estratégica e que neste sentido, os profissionais (praticantes) concedem significativa contribuição para o estudo da estratégia por possuírem diferentes maneiras de processar informações e conduzir as ações. Todavia, é certo que a eficácia depende fortemente da práxis, da capacidade de acesso e da implantação de práticas estratégicas prevaletes, para a gestão dos fenômenos inerentes aos ambientes interno e externo (WHITTINGTON, 2006).

A estratégia quando interpretada como uma prática social inclui as micro-atividades (os processos) que são desenvolvidas e realizadas pelos indivíduos. Tais praticantes da estratégia, como já dito anteriormente, interagem permanentemente, compartilhando significados na organização, fazendo com que ela tenha resultados (conteúdo). Os teóricos da corrente institucional, salientaram o fato de que a estratégia é contextualizada e precisa ser compreendida dentro de um ambiente sócio-cultural específico. Os processos e ferramentas utilizados são provenientes do meio e possuem características que são peculiares ao ambiente onde a estratégia se desenvolve e aos indivíduos que a manipula (CANHADA; BULGACOV, 2009).

Nesta perspectiva, o *strategizing*, relaciona atividades organizacionais realizadas pelos atores, dentro de sua conjuntura ambiental e ainda, relaciona os processos com o conteúdo. (WHITTINGTON *et al*, 2004). Os estudos sobre formação e prática da estratégia lançam luzes para as funções intermediárias no contexto das organizações. Os gestores que ocupam os seus postos no centro da estrutura organizacional, refletindo-se sobre o que realmente fazem na criação de estratégias e na sua consecução nas mais diferentes configurações organizacionais. (RÉGNER, 2003).

Integrar estratégias deliberadas e emergentes, considerando pessoas, forma e consecução (*práxis*, prática e praticantes, JARZABKOWSKI, 2005), implica em estabelecer um processo de articulação da estratégia no sentido ascendente e descendente e neste contexto, pensar a gestão como um processo. O desempenho da organização está fortemente influenciado pelo que ocorre no nível intermediário e cada vez mais, tanto do ponto de vista prático quanto teórico, percebe-se que a formação da estratégia deixou de ser um privilégio exclusivo da alta gestão, para se transformar num assunto presente na pauta de discussão dos atores pertencentes a todos os níveis (RÉGNER, 2003).

Nonaka (1988), em seus estudos propõe a condução do *strategizing* sob o ponto de vista de três processos: *top-down* (decisões do topo, com ênfase no que determina a hierarquia da estrutura), *middle-up-down* (movimentos ascendentes e descendentes, onde o médio gerente articula as informações e decisões, trafegando entre o nível estratégico operacional) e

*bottom-up* (as ações que ocorrem a partir dos indivíduos empreendedores que executam a estratégia, proporcionando *feedback* para a alta gestão).

#### 4 GERÊNCIAS MÉDIAS E A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Considerando as discussões acima descritas sobre definição de estratégia, estratégias deliberadas e emergentes, e ainda, o processo de formação da estratégia é importante analisar a forma como tais organizações são geridas. Historicamente, tem-se que as macro decisões necessariamente partem da alta direção das organizações. Cabe ressaltar que as decisões estratégicas quer sejam as focadas em processos ou em resultados financeiros precisam ser discutidas com os elementos e órgãos que articulam a ação, ou seja, que implementam o plano estratégico, permitindo o desencadear de uma série de médias e micro decisões que tornam-se fundamentais para o sucesso da escolha estratégica.

Partindo deste princípio, as gerências médias, ou gerências intermediárias, adquirem um novo contexto e papel nas organizações, tendo em vista a forte influência que exercem junto ao nível operacional, e sua articulação direta com o nível decisório. Whittington (2002), destaca a facilidade de exagerar o significado da alta gerência e ignorar a influência menos divulgada da iniciativa ou da inércia da gerência média. Os modelos clássico e sistêmico, conforme o mesmo autor, não estão preocupados com o que ocorre nos níveis intermediários das organizações. Para entender bem este processo, Andersen (2000) exemplifica que os gerentes tomam decisões de investimento, os desenvolvedores de produto selecionam projetos e os gerentes de vendas chegam a novos mercados, detectando as opções estratégicas que estão disponíveis para a empresa. “As estratégias importantes podem emergir até mesmo sem a consciência da alta gerência. As habilidades dos gerentes para tomar decisões independentes devem permitir à organização ser mais sensível às mudanças”. (ANDERSEN, 2000).

As organizações não são ilhas isoladas e autônomas. Elas respondem a um contexto social e envolvem uma série de atores, deles dependendo para a eficácia da transformação de seus diferentes recursos em resultados. Os gerentes de nível médio podem ser os condutores da estratégia organizacional. Mantere (2008) cita em seu artigo o caso clássico da interferência dos gerentes médios na empresa Intel, na melhoria do desempenho da memória de seus processadores. Mantere (2008) é contundente ao afirmar que a média gerência é base para a renovação estratégica. O autor adota a teoria de Floyd e Wooldridge (1992), que define quatro papéis acerca das atividades dos gerentes médios na formulação e implementação da estratégia: Defensor, Sintetizador, Facilitador e Implementador.

Conforme os autores, as gerências médias podem contribuir para a mudança de visão dos gestores responsáveis pela direção da estratégia, uma vez que, as funções intermediárias possuem conhecimento acerca de circunstâncias organizacionais específicas. Desta maneira, Floyd e Wooldridge (1992, 1994, 1997) consideram que os gerentes médios podem participar ativamente do pensamento e da formação da estratégia, sendo que os estudos efetuados pelos autores descrevem duas dimensões importantes: uma que trata da influência exercida pelo médio gerente e outra que avalia a extensão com a qual esta influência pode alterar a estratégia da organização. Neste contexto, destacam a pesquisa que realizaram em 1992 com 259 gerentes, vinculados a 25 organizações, cujo resultado definiu uma tipologia que caracteriza os papéis do gerente intermediário na consecução da estratégia.

Tal tipologia sustenta que é permitido ao *middle manager* participar ativamente do processo de elaboração da estratégia. Seu estudo é dividido em duas dimensões: uma que descreve o sentido da influência exercida pelo *middle manager* (para cima ou para baixo) e a outra que avalia a extensão com a qual influencia a estratégia da organização, Quadro 2.

PAPEIS DO <i>MIDDLE MANAGER</i>	GESTÃO <i>MIDDLE-UP-DOWN</i>
Defensor	Guiar e promover, defender e apresentar alternativas a alta direção
Sintetizador	Categorizar idéias e defender estas idéias a alta direção, combinar e aplicar a informação, sintetizar a informação
Facilitador	Promover a adaptação e proteger as atividades, compartilhar informações, direcionar a adaptação, facilitar a aprendizagem
Implementador	Implementar, revisar e ajustar, motivar e inspirar como uma equipe

Quadro 2 - Papéis do *middle manager* e o processo de gestão *middle-up-down*

Fonte: Adaptado de Floyd e Lane (2000)

As pesquisas sobre gerências médias propõem justamente esta reflexão, ou seja, o papel das gerências médias na elaboração e implementação da estratégia das organizações, e sua fundamental participação nos processos decisórios, não só nas estratégias emergentes, que exigem um refinado grau de conhecimento acerca do campo de ação, mas também nas estratégias deliberadas, que prevêm ações para o médio e longo prazo.

É importante salientar que os autores destacam que a influência exercida pelas médias gerências ocorre na direção descendente nas duas primeiras tipologias (Defensor de Alternativas e Sintetizador de Informações) e na direção ascendente nas duas últimas tipologias (Facilitador da Estratégia e Implementador da Estratégia Emergente).

Este modelo proposto por Floyd e Wooldridge consegue resumir a atuação das médias gerências no contexto das organizações e demonstra a forma como estas funções transitam em todos os níveis, ou seja, o seu papel frente às decisões estratégicas que vêm do topo e a articulação destas decisões com o nível executor de ações específicas. Este artigo se propôs a analisar estas quatro tipologias no contexto de duas médias gerências que atuam numa instituição de ensino superior privada e entender a forma como estas funções intermediárias lidam com a formulação e implementação da estratégia da IES.

Considerando o marco teórico revisado estabeleceram-se as seguintes proposições para esta pesquisa:

- P1: O *middle manager* desempenha o papel de **defensor**, defendendo, promovendo e apresentando alternativas para alta direção;
- P2: O *middle manager* desempenha o papel de **sintetizador**, categorizando, sintetizando e defendendo idéias à alta direção;
- P3: O *middle manager* desempenha o papel de **facilitador**, promovendo a adaptação, compartilhando informações e facilitando a aprendizagem;
- P4: O *middle manager* desempenha o papel de **implementador**, implementando a estratégia deliberada, ajustando, motivando e inspirando a equipe;
- P5: O *middle manager* desempenha simultaneamente os papéis de **defensor, sintetizador, facilitador e implementador** da estratégia.

Dentro desta perspectiva destacamos a importância do processo de gestão *middle-up-down* e, por conseguinte, a figura do *middle manager* neste contexto como o principal articulador deste processo. Este elemento participa da formação da estratégia e integra suas ações sendo peça-chave para o êxito dos objetivos definidos (MANTERE, 2008; LAVARDA e GINER, 2009a).

#### 4 METODOLOGIA

A pesquisa quanto a abordagem foi de caráter qualitativo (YIN, 2005), por meio da utilização de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989).

A pesquisa foi realizada em uma IES, caracterizando o estudo de um único caso. A seleção do caso foi de forma intencional, não aleatória e por conveniência (EISENHARDT e GRAEBER, 2007) por tratar-se de uma estrutura organizacional adequada ao processo de

investigação das variáveis e proposições deste estudo, ou seja, a IES possui diferentes níveis organizacionais, procedimentos e políticas inerentes à formulação e implementação da estratégia. O estudo de um único caso (EISENHARDT, 1989) é válido porque possibilita contestar, confirmar ou mesmo estender a teoria, determinando se as proposições desta são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante (YIN, 2005).

A IES selecionada para este estudo é de iniciativa privada, regularmente autorizada pelo Ministério da Educação. Localiza-se na cidade de Boa Vista, Estado de Roraima – região localizada no Norte setentrional do país. Possui dez anos de atuação neste mercado, mantendo dezessete cursos de graduação, sendo sete bacharelados, duas licenciaturas e oito cursos superiores em tecnologia. A instituição mantém em torno de quatro mil alunos matriculados na graduação e cerca de 250 no ensino da pós-graduação. Em seus quadros estão vinculados 390 profissionais inseridos nas áreas administrativas e acadêmicas, destes, 28 ocupam o nível médio gerencial (middle managers).

Design da Pesquisa. Elaborou-se um protocolo do estudo, no qual foram definidas as técnicas de coletas de dados e os procedimentos de análise dos mesmos. Quanto a coleta dos dados foram realizadas entrevistas em profundidade com os middle managers da IES – as entrevistas foram abertas e amparadas por roteiro pré-estabelecido e duração média de uma hora cada uma. As entrevistas foram gravadas para posterior análise pertinente a este estudo.

Ainda como fonte de coleta de dados, utilizou-se a observação direta, com participação em duas reuniões de colegiado da instituição, onde foi observada a interferência das gerências no processo de elaboração e implementação das estratégias da IES. Finalizando o processo de triangulação dos dados proposto por Yin (2005), procedeu-se a análise documental, com o regimento interno da IES, com o propósito de concluir sobre a autonomia dada pela instituição aos seus gerentes intermediários e por conseguinte, o papel atribuído a estes. Também analisamos o plano estratégico da instituição, seu organograma, informes diversos e a página da IES na internet, com o propósito de entender o processo de construção e implementação de sua estratégia.

Utilizando o modelo de Floyd e Wooldridge (1992), que propõe a análise das quatro tipologias (defensor, sintetizador, facilitador e implementador), que de acordo com os autores, resumem os papéis das gerências medianas no contexto das organizações, questionamos aos gestores entrevistados, sobre como analisavam a sua atuação e a do setor que gerenciam mediante o modelo discutido pelos citados autores.

A análise dos dados foi baseada na técnica *pattern matching*, utilizada na comparação de acontecimentos, comportamentos e situações encontradas na realidade estudada com o marco teórico revisado (Aguiar, 1999). Foi também utilizada na análise uma variação da técnica *pattern matching*, denominada Exame de Padrão de Comportamento (EPC) que estabelece uma relação com o marco teórico, fundamentando a questão de investigação e privilegiando a discussão da teoria em contraste com a prática (Aguiar, 1999), além das proposições teóricas levantadas neste estudo e atreladas ao modelo teórico de Floyd e Wooldridge (1992).

Assim, a pesquisa propôs-se a descrever as práticas estratégicas da IES, os instrumentos e rotinas empregadas na formação da estratégia, bem como a forma como os gerentes intermediários interagem com os níveis decisório e operacional analisando-se como o papel que exerce o *middle manager* influencia a formulação e implementação da estratégia de uma instituição de ensino superior.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de responder à pergunta de investigação que norteou esta pesquisa e assim, atender ao objetivo determinado proposto que se baseou em analisar como o papel do *middle manager* influencia a formulação e implementação da estratégia de uma instituição de ensino superior, conforme a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) e a partir da revisão da literatura pertinente ao assunto, foi possível passar para o estudo empírico buscando evidências que sustentassem a proposição teórica.

Assim, considerando-se a análise conjunta das diferentes fontes de coleta de dados pode-se verificou-se que uma das principais características da alta gestão da IES está relacionada ao processo de tomada de decisão colegiada e discutida dentro de um grupo de coordenadores de áreas específicas e fundamentais para a instituição. A IES possui um plano estratégico formalizado e uma política de ensino, pesquisa e extensão universitária sustentada por um regimento interno que distribui uma série de resoluções que fundamentam as decisões no âmbito prático da execução das estratégias.

Na observação direta verificou-se que a alta direção (composta por duas diretorias) define as prioridades para determinado período e que os objetivos são colocados em discussão, caracterizando uma maior participação do *middle manager* na execução das estratégias e com menos intensidade na formação.

A visão definida na IES está relacionada com a execução das tarefas e nesta perspectiva as práticas estratégicas se configuram como importante objeto de análise, motivando a reflexão sobre a maneira como a estratégia é pensada e a forma como é construída (Práxis).

É ainda relevante pensar a execução da estratégia no momento em que ela ocorre e o conjunto de eventos necessários para que se consolide (Prática). Neste sentido, os atores que conduzem a estratégia participam destacadamente deste cenário, fechando o elo (Praticantes) entre as partes que caracterizam a intersecção destes três conjuntos formando o *strategizing* (termo formulado pelos autores contemporâneos de estratégia e que se refere às práticas estratégicas) (JARZABKOWSKI, 2005).

As entrevistas com os gestores intermediários (Secretaria Acadêmica e Coordenação de Graduação) revelaram que embora os profissionais conheçam a estratégia da IES apresentam certa dificuldade em pontuar ações específicas ligadas ao setor que gerenciam, relacionadas ao plano estratégico que norteia as micro-ações e neste sentido, o papel de sintetizar informações e defender alternativas para a alta direção se comprometem.

### 5.1 Análise das proposições do estudo

Para P1: O *middle manager* desempenha o papel de **defensor**, defendendo, promovendo e apresentando alternativas para alta direção. Conclui-se que o *middle manager* não desempenha o papel de defensor de alternativas diante do processo de elaboração da estratégia da IES, e que tal papel aparece no processo de execução quando propõe idéias relacionadas aos objetivos traçados.

Para P2: O *middle manager* desempenha o papel de **sintetizador** categorizando, sintetizando e defendendo idéias à alta direção. Conclui-se que o *middle manager* desempenha em baixo grau o papel de sintetizador, por estar demasiadamente preso a relatórios e ao pesado cotidiano de execução de tarefas.

Para P3: O *middle manager* desempenha o papel de **facilitador**, promovendo a adaptação, compartilhando informações e facilitando a aprendizagem. Conclui-se que o *middle manager* desempenha este papel em alto grau, todavia totalmente voltado à execução das atividades pertinentes à sua área. Este movimento descendente fica claro quando o gestor

de nível médio distribui as mais diferentes informações e atividades relacionadas aos macro objetivos determinados pela alta direção.

Para P4: O *middle manager* desempenha o papel de **implementador**, implementando a estratégia deliberada, ajustando, motivando e inspirando a equipe. Conclui-se que o middle manager na estrutura organizacional da IES, é voltado em alto grau à implementação da estratégia, principalmente porque as ações desencadeadas, estão bem relacionadas aos planos deliberados e por percebermos a existência de diferentes adaptações e coordenação das equipes em função do objetivo definido.

Para P5: O *middle manager* desempenha simultaneamente os papéis de **defensor, sintetizador, facilitador e implementador** da estratégia. Entende-se que esta proposição não se cumpre totalmente, uma vez que o middle manager nesta IES não desempenha os quatro papéis de forma simultânea, estando mais próximo dos papéis de facilitador e implementador, de acordo com o modelo teórico de Floyd e Wooldridge (1992).

No contexto da análise realizada durante este estudo identificou-se que o *middle manager* na IES em questão é um profissional voltado especialmente à implementação da estratégia. Considera-se sua participação no processo de formação baixa pela dinâmica empreendida nas reuniões e nas próprias entrevistas realizadas, quando os gestores apresentaram certa dificuldade em discorrer sobre os macro objetivos da instituição. Embora a IES adote um modelo integrador de formação da estratégia, sua estrutura é familiar, sendo organização de médio porte com decisões ainda centralizadas e restritas a alta direção, logo, a influência do middle manager está quase que na totalidade vinculada ao processo de implementação da estratégia, sendo este processo altamente valorizado pelos tomadores de decisão, que parecem entender a importância da articulação deste profissional com os atores que compõem o nível operacional da IES.

As gerências intermediárias estão localizadas entre o nível decisório das organizações e o nível operacional, logo, são funções estratégicas, que se comunicam permanentemente com o campo, possuindo contato direto com os usuários dos produtos/serviços e com as ações específicas e menores, porém, fundamentais para a operacionalização do negócio. Neste sentido, reconhecer a importância do middle management nas organizações pode ser considerada uma atitude estratégica e ao mesmo tempo empreendedora.

A questão envolvendo a gestão participativa vem sendo tratada de uma maneira ampla nos últimos tempos e as pesquisas sobre middle manager (ROULEAU, 2005, MANTERE, 2008) ganham corpo e trazem experiências interessantes sobre o assunto.

Na prática, percebe-se uma dificuldade patente por parte dos tomadores de decisão, não em entender o papel das do middle manager no processo de formação da estratégia, mas sim, de envolvê-los nesta discussão em todas as etapas de concepção da estratégia e construção do planejamento estratégico.

A estratégia muitas vezes chega pronta, definida e espera-se que seja articulada, implementada e que os resultados sejam alcançados num tempo pré-determinado, mas o que percebemos é que há um baixo envolvimento do *middle manager* no processo de determinação dos caminhos a serem seguidos, ou seja, no momento em que a estratégia está se formando.

O middle manager é ator chave neste contexto. Ele se envolve diretamente com o nível operacional e propicia um retorno interessante a alta direção acerca do cumprimento dos objetivos organizacionais e ainda, da forma como estas ações ocorrem e são conduzidas. Está totalmente inserido no contexto da estratégia como prática, uma vez que conhece a forma como a estratégia é desenvolvida, participa de sua execução e interage diretamente com os atores envolvidos em todo o contexto da estratégia. Fica então clara, a importância dos elementos que constituem este nível das organizações e ainda a necessidade de mudança de

visão gerencial por parte das organizações, que ainda enxergam os gerentes intermediários somente no contexto da execução das ações.

A observação direta possibilitou avaliar as informações coletadas por meio da entrevista em contraste com o que Floyd e Wooldridge (1992) classificam como contribuições do middle manager para as estratégias organizacionais: os gerentes defensores de alternativas, sintetizadores de informações, facilitadores da estratégia e implementadores da estratégia emergente. Os gerentes entrevistados vêem-se como facilitadores da estratégia, porém as características de suas respostas e o processo de triangulação dos dados levou a constatar que os profissionais que ocupam cargos de nível intermediário no organograma da IES, são implementadores da estratégia emergente (MINTZBERG e WATERS, 1985) e durante a execução das tarefas, desempenham o papel de facilitadores. Logo, o movimento é descendente, uma vez que colocam em prática os planos definidos pela alta cúpula da IES.

Conforme a literatura consultada sobre middle manager (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992; HART, 1992; ROULEAU, 2005; MANTERE, 2008), tem-se que o processo de formação da estratégia deve ocorrer de cima para baixo e de baixo para cima. Neste sentido, é fundamental que a alta administração conheça os processos fundamentais a operacionalização do negócio, definindo políticas, normas e procedimentos e facilitando a participação de seus gerentes de meio neste contexto. Se a IES objetiva alcançar bons resultados e tornar-se referência na região em que atua, certamente terá que especificar os aspectos relacionados a qualidade e discutir diferentes processos com as pessoas que estão em contato direto com o acadêmico e com o corpo docente. Logo, é fundamental que as gerências intermediárias participem de todo o contexto de formação da estratégia e não somente da etapa de execução das atividades.

Cabe aqui uma última reflexão sobre o middle manager, no que tange a autonomia que lhe é concedida para desenvolvimento de suas ações e ainda, o reconhecimento de suas experiências no contato com o campo e na percepção das necessidades do usuário do produto/serviço. São aspectos importantes a serem considerados na formação da estratégia, que justificam a importância da sua participação na construção destas atividades.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como o papel do *middle manager* influencia a formulação e implementação da estratégia de uma instituição de ensino superior, conforme a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992). Acredita-se que este objetivo foi alcançado, já que se conseguiu verificar os papéis exercidos pelos coordenadores e evidenciar as práticas estratégicas exercidas de implementar (Floyd e Wooldridge, 1992) a estratégia deliberada (Mintzberg e Waters, 1985).

Como se pode observar, a Instituição durante dez anos de atuação no mercado roraimense vem revolucionando a área acadêmica do Estado, com eventos de grande potencialidade na área de ensino e aprendizagem. O middle manager participa ativamente destas atividades que fazem parte da estratégia maior da IES de disseminar a cultura e o aprendizado no Estado de Roraima. A instituição vem, a cada ano, buscando melhorar continuamente seus eventos por meios de práticas estratégicas cada vez mais aprimoradas, buscando atingir a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia, almejando ser reconhecida como a melhor instituição de ensino superior da região Norte.

As limitações deste estudo são referentes ao estudo de um único caso, as conclusões obtidas na presente pesquisa permitem a análise profunda de uma situação dentro de seu contexto, mas não podem ser estendidas ou generalizadas para outras organizações.

Como futuras linhas de pesquisa destaca-se a necessidade de aprofundar as proposições aqui formuladas e buscar verificar a relação do papel exercido pelo middle manager como articulador da estratégia e a performance, isto é, sua participação no alcance dos resultados da organização.

Considerando que o esforço de formação da estratégia de uma organização é uma tarefa complexa e que exige do gestor um profundo conhecimento do negócio e ainda, a habilidade de ouvir e entender as necessidades internas e externas e principalmente, a percepção para conciliar os interesses maiores com as especificidades relacionadas às tarefas necessárias ao cumprimento dos objetivos.

As investigações científicas sobre middle manager possuem esta importante missão de modificar o olhar dos gestores no que tange a participação do *middle manager* na elaboração de seus principais planos.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, T. J. **Strategic planning, autonomous actions and corporate performance.** Long Range Planning, 33, 184-200, 2000.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy.** Dow-Irwin, Inc., version em castellano: El concepto de La empresa, 1971.

ANSOFF, I. **Corporate strategy.** New York: MacGraw-Hill, 1965.

\_\_\_\_\_. **The emerging paradigm of strategic Behaviour.** Strategic Management Jornal, 8, 1987.

\_\_\_\_\_. **The new corporate strategy, wile, New York:** Ed. Revisada de Corporate Strategy, MacGraw-Hill, 1988.

\_\_\_\_\_. **Strategy management in a historical perspective.** International Review of Strategic Management, 2,1,3-69, 1991.

BALOGUN, J. From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. British Journal of Management, 2003.

BOURGEOIS, L. J.; BRODWIN, D. **Strategic implementation: Five Approaches to na Elusive Phenomenon.** Strategic Management Jornal, 5, 241-264, 1984.

CANHADA, D; BULGACOV, S. **Estratégia social e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e UFRGS.** In: XXXIII Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração (EnAnpad), São Paulo, 2009.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise,** Cambidge, MA: MIT. Press, 1962.

CURRIE, G. R. **Expectations and middle manager strategic agency.** Journal of Management Studies. v. 45. n.2, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study reseach, **Academy of management review,** v.14, n. 4, p.532-550. 1989.

EISENHARDT, K.M; GRAEBNER. **Theory building from cases: oportunities and challenges**. *Academy of Management Journal*; 40 (1), 25-32, 2007.

FLOYD, S.W; WOOLDRIDGE, B. **Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note**. *Strategic Management Journal*, 1992.

\_\_\_\_\_. **Dinosaurs or dynamos? recognizing middle management's strategic role**". *Academy of Management Executive*, 8,4,47-57, 1994.

\_\_\_\_\_. *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1996

HART, S. L. **An integrative framework for strategy-making processes**. *Academy of Management Review*, 1992.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change, *Journal of Management studies*, 40, 1, pp. 23-55. 2003.

\_\_\_\_\_. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies** 24, 3, pp. 489–520. 2004.

\_\_\_\_\_. **Strategy as practice: an activity-based approach**. California: Sage, 2005.

\_\_\_\_\_. & Fenton, E. Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. **Long Range Planning**, 39, 631-48, 2006.

\_\_\_\_\_; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The Challenge of a practice perspective. *Human Relation*, 60, pp. 5-67, 2007.

\_\_\_\_\_. Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, 51, 4: 621-50, 2008.

\_\_\_\_\_; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: A review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, 11, 1: 69-95, 2009.

JOHNSON, G., L. MELIN e WHITTINGTON, R: Micro-strategy amd strategizing towards na activity-based view. **Journal of Management Studies**, 40/1:3-22, 2003.

LAVARDA, R. B. **El Proceso de formación de la estrategia y los tipos de trabajo desde una perspectiva microorganizativa**. Espanha. Universidad de Valencia. Departamento de Dirección de Empresas. Tese de Doutorado, 2008.

LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T. La Perspectiva Integradora en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Papel del *Middle Management* – Un Ensayo Teórico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 4, Recife, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2009a.

\_\_\_\_\_. How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 6, Buenos Aires, **Anais...**Buenos Aires, 2009b.

MANTERE, S. Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**. 45, 2, 2008.

MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM. Estratégia em universidades privadas: estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MINTZBERG, H: **The nature of managerial work**. Harper and Row: New York, 1973.

\_\_\_\_\_. **The structuring of organizational**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. version em castellano em La Estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona, 2. reimpressão, 1979.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 1985.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, I. **Toward middle-up-down management: Accelerating Information Creation**. Sloan Management Review, 1988.

PÉREZ AGUIAR, W. **El estudio de Casos**. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid: Pirámide. 1999.

PORTER, M. **Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

REBELO, M. L.; ERDMANN, R. H.; COELHO, C. C. S. R. Avaliação do processo de formação de estratégias de gestão em universidades à luz dos pressupostos da teoria da complexidade: um estudo de caso dos planos de gestão de uma universidade federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 29. 2005, Brasília-DF **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005, CD ROM.

SOUZA, C. M. L. Planejamento estratégico e dinâmica social: um estudo de caso sobre a prática de uma empresa organizada por projetos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 33. 2009, São Paulo. **Anais...** ANPAD, 2009.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia?**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **The work of strategizing and organizing: For a practice perspective**. Strategic Organization, 1/1: 117-125, 2003.

\_\_\_\_\_. **Completing the practice turn in strategy research**. **Organization Studies**, v. 27, n.5, p. 613-634, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.