

Área temática: Estratégia em Organizações

Título do trabalho:

**ATUAÇÃO DO GERENTE INTERMEDIÁRIO NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO
E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO**

AUTORES

FÁBIO FRANZON

Universidade Regional de Blumenau - FURB
fabio.franzon@sertao.ifrs.edu.br

DENISE DE OLIVEIRA

Universidade de Blumenau - FURB
denise.oliveira@sertao.ifrs.edu.br

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau
rlavarda@furb.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar a atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implementação da estratégia. Com o entendimento de que a gerência intermediária pode e deve participar ativamente do "pensar", e do 'fazer' estratégia elaborou-se a questão de pesquisa: Como atuam os gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implementação da estratégia da organização? Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação direta. Identificamos que os gerentes de nível intermediário tem papel determinante tanto na formulação quanto na implementação da estratégia da organização, independentemente destas serem deliberadas ou emergentes. Este nível gerencial conduz as estratégias do nível operacional à alta gerência e vice-versa sendo determinante na formulação das estratégias. Na implementação a gerência intermediária atua como um elo por onde perpassa um fluxo intenso de relacionamentos com nível operacional, com a alta gerência e entre os próprios gerentes intermediários, facilitando a implementação das respectivas estratégias, independentemente de serem deliberadas ou emergentes. A gerência intermediária é o nível organizacional que mais se relaciona com os demais níveis organizacionais da Instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Processo de Formação e Implementação da Estratégia, Middle Manager, Estudo de Caso.

ABSTRACT

The goal of this study was to identify the role of the middle manager in the formulation and implementation of the strategy. Considering the understanding that middle management can and should participate actively in the 'thinking', and 'doing' strategy it was elaborated the research question: How do they work the mid-level managers in the process of formulating and implementing the organization's strategy? This study was driven through a qualitative research and a case study. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis and direct observation. We found that these middle managers have key role in formulating and implementing the strategy of the organization, whether these are deliberate or

emergent. This managerial level leads strategies from the operational level to top management and vice versa which is crucial in the formulation of strategies. By the other hand, in the implementation the middle management serves as a link through which a stream runs through intense relationships with the operational level, with top management and among the middle managers, facilitating the implementation their strategies, whether deliberate or emergent. The middle management is the organizational level that most closely relates to other organizational levels of the institution.

KEYWORDS: Strategy Formation and Implementation Process, Middle Manager, Case Study

ATUAÇÃO DO GERENTE INTERMEDIÁRIO NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO

1 INTRODUÇÃO

A importância da estratégia nas organizações já é algo comprovado pelos pesquisadores da área como Ansoff (1965), Mintzberg (1973), Porter (1980), Andersen (2004). Contudo, sua formulação e implementação continua sendo um dos grandes desafios dos gestores das organizações (WHITTINGTON, 2006; MANTERE (2008).

A formulação da estratégia está fortemente ligada ao pensamento do estrategista que tanto pode partir de uma linha racional, lógica e analítica (ANDREWS, 1971), quando criativa, conforme o seu estado mental. Ambos os pensamentos são importantes, contudo deve haver um equilíbrio.

O pensar estrategicamente de forma racional e criativa precisa oferecer uma direção capaz de mapear idéias complexas de forma que possam ser compreendidas, discutidas, trocadas e comunicadas de uma maneira simples, sendo este o sentido de pensar (JARZABKOWSKI; WILSON, 2004).

Já a implementação da estratégia, segundo Aaltonen e Ikavalko (2002), significa localizar os recursos, revisar periodicamente o planejamento estratégico e identificar onde os processos começam e onde terminam e que elementos são levados em consideração para o desencadeamento de processos e rotinas que determinam o sucesso e o resultado das estratégias.

Neste processo de implementação da estratégia, a gerência intermediária tem papel fundamental principalmente por receber das instâncias decisórias os objetivos e metas para em seguida operacionalizá-los junto aos níveis executores das ações na organização.

Nesta seara da formulação e implementação da estratégia, identificamos a importância da atuação da gerência intermediária, atuação esta que vem sendo objeto de estudo de muitos pesquisadores como Floyd e Wooldridge (1992, 1994, 1997); Johnson, Melin e Whittington (2003). Floyd e Wooldridge (1997) dizem que a gerência intermediária pode e deve participar ativamente do "pensar", e do 'fazer' estratégia.

Já Currie (1999) afirma que existe uma aparente falta de consenso em debates acerca do papel do gerente de nível intermediário nas organizações.

Segundo Frohman e Johnson (1993) e Kanter (1982, 1983), em estruturas mais hierárquicas a gerência de nível intermediário tem importância ainda maior.

Os gerentes de nível intermediário são elos entre a alta gerência e o nível operacional da organização, portanto, uma organização que adota estratégias deliberadas ou emergentes, ou ainda ambas, dependerá do envolvimento e determinação da gerência intermediária para alcançar seus objetivos.

Estes gerentes transitam no meio operacional, na alta gerência e entre eles próprios, portanto, tem uma grande probabilidade de conhecerem as demandas de todos os níveis organizacionais, de identificarem a concepção que um nível tem em relação ao outro e consequentemente de identificarem qual a melhor estratégia a ser adotada bem como a melhor forma de ser implementada em cada nível organizacional.

Desta forma, estabelecemos como objetivo e problema pesquisa: como atuam os gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implementação das estratégias da organização.

Para tanto, foi realizado uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso (Eisenhardt, 1989). Foi selecionado um Campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS, localizado no município de Sertão, que possui uma estrutura organizacional claramente definida em alta gerência, gerência de nível intermediário e nível operacional. A organização selecionada é uma organização com pouco mais de dois

anos de existência, que ainda busca a definição clara de sua identidade para então consolidar-se na respectiva área de atuação. Neste contexto, formular estratégias e implementá-las se apresenta como um desafio e um exercício constante que a mesma tem executado.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação direta no referido Campus.

A partir da análise dos dados (por meio da comparação de padrão de comportamentos – tática *pattern matching* – Pérez-Aguilar, 1999) espera-se encontrar como resultado que o gerente de nível intermediário desempenha o papel de **sintetizador** da informação e **defensor** de alternativas no processo de **formulação** da estratégia e que desempenha o papel de **facilitador** da adaptabilidade e **implementador** da estratégia no processo de **implementação** da estratégia.

O presente artigo se apresenta em cinco seções. Esta introdução seguida de uma breve revisão da literatura. Em seguida é apresentada uma detalhada descrição da metodologia utilizada nesta pesquisa. A quarta seção trata da apresentação e análise dos dados coletados bem como uma breve contextualização da concepção e atuação da organização estudada. Por último são apresentadas as considerações finais do trabalho, suas limitações e indicações de futuras linhas de pesquisa.

2 MARCO TEÓRICO

Os principais conceitos que serão revisados para embasar este estudo tratam da importância da estratégia na organização, apresentada por meio de uma evolução do conceito de estratégia deste os estudos clássicos de Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Mintzberg (1973) e Porter (1980) até os mais recentes estudos de Andersen (2004), Aaker (2007) e Slack, Chambers e Johnson (2009). e a importância da gerência intermediária na formulação e implementação da estratégia

2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO

A estratégia começou a fazer parte dos estudos de administração com os trabalhos de Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Mintzberg (1973) e Porter (1980).

Estes estudos concentravam-se principalmente em estratégia deliberada, pois esta era entendida como a melhor estratégia para ambientes organizacionais, pensamento este que predominou até a década de 90, tendo como um de seus principais expoentes Michael Porter (análise da estratégia como conteúdo). Neste cenário surge o planejamento estratégico, uma ferramenta da estratégia deliberada.

A análise da estratégia como processo ou processo de formulação estratégica, que pode ser deliberado ou emergente ou ainda através de uma combinação de ambos e a definição dos objetivos, acontece a partir dos modelos de gestão estabelecidos pela organização, por sua cultura, considerando os espaços que os atores organizacionais dispõem na concepção da estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que para uma estratégia emergente há que se dispor de determinados fatores tais como existência de intenção, recursos para ações coletivas e intenções coletivas. Já na estratégia deliberada o ambiente deve estar sob total controle. Porém, raramente as estratégias são somente emergentes ou somente deliberadas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), embora existam divergências nas abordagens e concepções sobre o conceito de estratégia, existe convergência na escolha das decisões na organização acerca da formação de conduta, processos internos, posicionamento estratégico e ambiente de inserção.

Surge então uma abordagem direcionando o foco do estudo para o cotidiano de formulação da estratégia, buscando compreender como a estratégia é criada e como ela acontece na organização (PETTIGREW, 1985; WHITTINGTON, 1996).

Whittington (1996) realiza as primeiras análises dentro da perspectiva de compreensão da estratégia como algo definido pela interação entre suas práticas, os profissionais envolvidos e a execução dos planos cotidianos.

Contudo esta abordagem somente veio a chamar a atenção dos pesquisadores recentemente, através das pesquisas de Jarzabkowski (2005), Whittington (2006), Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007), Mantere, 2008.

Para Andersen (2004) o conceito de estratégia deve ser visto a partir da concepção do processo que integra os diferentes níveis hierárquicos, ou seja, a estratégia deve ser formulada e implementada como uma única atividade: a formação da estratégia que pode ocorrer desde diferentes níveis, de cima para baixo (mais deliberada), de baixo para cima (mais emergente) ou do meio, para cima e para baixo (integradora), seguindo o conceito de guarda-chuva de Mintzberg e Waters (1985) ou *middle-up-down* de Nonaka (1988).

Segundo Aaker (2007), as estratégias devem ser proativas, ou seja, devem influenciar o ambiente ao invés de simplesmente reagir às forças ambientais à medida que elas ocorrem. Uma estratégia proativa é importante por pelo menos duas razões. Primeiro, uma forma de certificar-se de detectar e reagir rapidamente às principais mudanças ambientais, é participar de sua criação. Segundo, como as mudanças ambientais podem ser significativas, talvez seja importante conseguir influenciá-las. A estratégia tem potencial para determinar a consideração das escolhas, forçar uma visão de longo prazo, tornar visíveis as decisões de alocação de recursos, auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão, assegurar a administração estratégica e a tomada de controle e ainda ajudar a empresa a lidar com a mudança.

Já segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) estratégia é mais do que uma decisão; é o padrão global de decisões e ações que influencia a direção de longo prazo de uma organização. Observar o padrão geral das decisões dá-nos uma indicação do comportamento estratégico real.

Assim, os conceitos que orientam este estudo são os conceitos de formulação da estratégia como sendo um processo que pode ter início sob uma perspectiva deliberada ou emergente, ou ainda de uma combinação de ambas e a definição de seus objetivos acontece a partir de modelos de gestão assumidos pela organização, sua própria cultura organizacional e ainda considerando a abertura que é concedida aos atores organizacionais em nível de participação na concepção da estratégia (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Também o conceito de que implementação da estratégia significa localizar os recursos, revisar periodicamente o planejamento estratégico e identificar onde os processos começam e onde terminam e que elementos são levados em consideração para o desencadeamento de processos e rotinas que determinam o sucesso e o resultado das estratégias.

Já sobre estratégia integradora ou *middle-up-down*, o conceito norteador é de que este processo enfoca a relação entre todos os níveis da organização, privilegiando um contexto de interação social, troca de experiências e fluência de informações (REGNÉR, 2003). A gestão *middle-up-down* articula as informações partidas do nível decisório. Os indivíduos deste nível articulam estas informações com o nível operacional, percebendo-se a importância dos gerentes de nível intermediário, pela possibilidade de interpretar os fenômenos que ocorrem quando a estratégia está acontecendo e consequentemente discutir as ações e o planejamento com quem executa a tarefa e com quem decide pela tarefa (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992, 1994, 1997 e 2000).

2.2 RELEVÂNCIA DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA NA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA:

A pesquisa em estratégia, por tradição, enfoca o alto gestor, e por consequência os planos deliberados, verticalmente conduzidos aos demais níveis da organização.

Estudos mais recentes destacam as micro-ações que juntas, formam a estratégia constituindo-se em ações fundamentais para alcançar os objetivos programados.

O sentido prático da estratégia (JARZABKOWSKI, 2005. JARZABKOWSKI; BALOGUN e SEIDL, 2007. JARZABKOWSKI e SPEE, 2009) aponta para a reflexão sobre o envolvimento dos demais atores da organização no processo de formulação e implementação das estratégias, lançando um olhar para os demais níveis além da alta gerência, abrindo espaço para a gerência intermediária, tudo como o ambiente em que a estratégia é mais articulada, porque busca e discute informações e objetivos na formulação e define ações na implementação diária da estratégia (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992).

Segundo Whittington (2002) existe uma tendência de exagerar o significado da alta gerência e ignorar a influência menos divulgada da iniciativa ou da inércia da gerência intermediária.

Burgelman (1983) também afirma que os gestores de nível intermediário são os verdadeiros condutores da estratégia organizacional.

A proposição de gerenciamento “do meio para cima e do meio para baixo”, estabelecida por Nonaka (1988), parece ser a mais adequada considerando a proximidade do gestor intermediário com a ação, especificamente, bem como com o nível organizacional que implementa a estratégia.

Floyd e Wooldridge (1992) realizaram um estudo investigando o envolvimento estratégico de 259 gerentes de nível intermediário de 25 organizações diferentes. Deste estudo resultou uma tipologia das funções da gerência de nível intermediário na consecução da estratégia. Esta tipologia sustenta que é permitido ao gerente de nível intermediário participar ativamente do processo de elaboração da estratégia. Seu estudo é dividido em duas dimensões: uma que descreve o sentido da influência exercida pelo gerente de nível intermediário (para cima ou para baixo) e a outra que avalia a extensão com a qual influencia a estratégia da organização.

O estudo apresenta a construção de uma tipologia de quatro funções estratégicas da gestão de nível intermediário e vincula essas à estratégia de organização (MILES e SNOW, 1978).

Na Figura 1 consta a tipologia identificando quatro tipos de atuação do gerente intermediário: Defensor, Sintetizador, Facilitador e Implementador. Quando o gerente atua levando a informação de baixo pra cima (sintetizador da informação e defensor de alternativas) é quando participa do processo de formulação da estratégia (apresentando ideias e alternativas para alta direção). Quando sua atuação ocorre de cima para baixo (facilitador e implementador da estratégia) está participando da implementação da estratégia (ajustando, motivando e inspirando a equipe.)

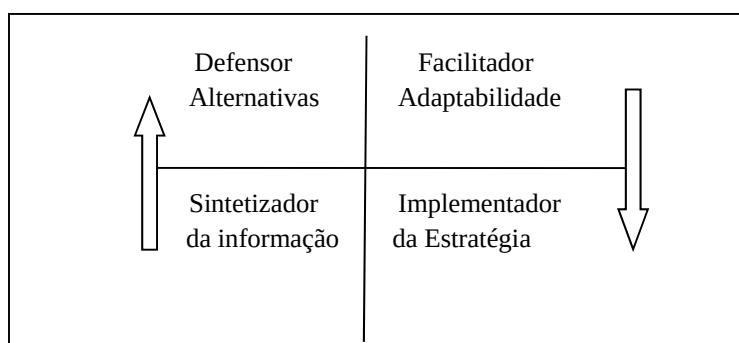


Figura 1: Tipologia de influência de gerentes de nível intermediário

Fonte: Floyd e Wooldridge (1992)

A Figura 2 apresenta as características de cada papel do gerente de nível intermediário.

Na gestão *middle-up-down* o gerente divergente como defensor guia, promove, defende e apresenta alternativas à alta direção. No papel de facilitador promove a adaptação e protege as atividades, compartilha informações, direciona para a adaptação e facilita a aprendizagem.

Já o gerente integrador, na condição de sintetizador, categoriza ideias e defende esta à alta direção, combina, aplica e sintetiza a informação. Como implementador implementa, revisa, ajusta, motiva e inspira uma equipe.

Defensor - Defendendo alternativas	Facilitador - Facilitando a adaptação
Defender alternativas, portanto, é definida como a comunicação persistente e persuasiva das opções estratégicas à alta gerência.	Facilitando a adaptação é definida como a promoção da flexibilidade de organização, estimulando um comportamento que diverge da expectativa oficial.
DIVERGENTE. Desempenha o papel de defensor, defendendo, promovendo e apresentando alternativas para alta direção.	DIVERGENTE. Desempenha o papel de facilitador, promovendo a adaptação dos planos ligados à estratégia deliberada.
Sintetizador - Sintetizando informações	Implementador - Implementando estratégia deliberada
Sintetizando a informação, portanto, é definida como a interpretação e avaliação de informações internas e externas que afeta a percepção da alta direção, que podem mudar a estratégia.	Implementação da estratégia deliberada, portanto, é definida como intervenções de gestão que se alinham a ação organizacional com as intenções estratégicas.
INTEGRADOR. Desempenha o papel de sintetizador, categorizando, sintetizando e apresentando ideias à alta direção.	INTEGRADOR. Desempenha o papel de implementador, implementando a estratégia deliberada, ajustando, motivando e inspirando a equipe.

Figura 2: Características do papel do gerente de nível intermediário

Fonte: Floyd e Wooldridge (1992)

Esta tipologia é baseada na visão de que a estratégia é um “padrão e um fluxo de ações” (MINTZBERG e MCHUGH, 1985) e que se desenvolve a partir de um processo contínuo de aprendizado interativo envolvendo gestores em toda a organização (BOWER, 1982; MINTZBERG, 1990). Liker (1961) define o gerente de nível intermediário como um elo de ligação entre o topo e o operacional da organização.

Outros estudos vão de encontro as teorias desenvolvidas por Floyd e Wooldridge (1992, 1994, 1997), dentre os quais Jarzabkowski (2005) e Whittington (2006) que caracterizam o gerente de nível intermediário como um articulador no processo de formulação e implementação da estratégia.

Segundo Currie (1999), o processo de planejamento de negócio adotou uma abordagem de cima para baixo, a principal influência que os gerentes de nível intermediário têm é sobre a implementação de uma mudança estratégica. Os gerentes de nível intermediário modificam a implementação de uma estratégia deliberada através da contestação de desempenho de indicadores que formam as bases do planejamento do negócio. Baseiam-se principalmente em características internas e externas do contexto organizacional para questionar a legitimidade do planejamento de negócio. Os estudos também evidenciam, embora para uma dimensão limitada, que os gerentes de nível intermediário são fornecedores tão bem quanto os receptores de mudança. Que os gerentes de nível intermediário podem ter uma importante influência para os que fazem política, podendo adicionar valor para as organizações.

Balogun e Johnson (2004) dão ênfase ao papel dos gestores intermediários, abordando organizações geograficamente dispersas, situação em que a figura do “gestor sênior” é

comparada a um “fantasma”, e o gestor intermediário assumindo uma série de funções importantes na organização, na busca permanente por resultados.

Currie e Procter (2005) afirmam que conflitos e ambiguidade de papéis são consequências de expectativas contraditórias das principais partes interessadas sobre as funções de gerentes de nível intermediário. Especificamente nos serviços públicos, dentro de uma burocracia profissional, a contribuição da gerência intermediária estratégica é inibida pelo poder do núcleo operacional da organização e pela política de governo centralizada com parcimônia financeira que tenha um efeito particularmente visível.

Outra constatação deste estudo, é de que há um grupo de antecedentes que mediam as respostas de gerentes de nível intermediário para os problemas de conflito e ambiguidade de papéis e de desenvolver capacidades para dar uma maior contribuição estratégica. Destes, o investimento no desenvolvimento gerencial e organizacional e o posicionamento de gerentes de nível intermediário para desenvolver uma maior compreensão do contexto estratégico da organização exercem influência sobre a estratégia, sobretudo ajudam a socializar estes gerentes de nível intermediário em suas novas funções. Este é um processo no qual as características dos gerentes de nível intermediário demonstram que estes “antes de aprovarem um papel mais estratégico” devem ter valorizada e aproveitada sua experiência na construção de uma estratégia mais sensível ao contexto. Um maior valor a fatores contingentes estão colocando gerentes de nível intermediário em contato com o meio ambiente para que possam contribuir proativamente para a concepção de uma estratégia.

Contudo, em que pese à atuação dos gestores intermediários no planejamento do negócio “tanto para cima quanto para baixo” ainda existem dificuldades em adequar a estratégia deliberada, em razão de que a maioria das organizações pensa a formulação da estratégia com elementos da alta gerência (CURRIE e PROCTER, 2005).

Segundo Lavarda e Machado (2010, p. 11):

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 considerado uma atitude estratégica e ao mesmo tempo empreendedora.

Desta forma, a partir dos estudos revistos, das diferentes abordagens e tipologias encontradas, e visando responder a questão de pesquisa de como atuam os gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implementação das estratégias da organização, definimos as seguintes proposições para análise:

P1: O gerente de nível intermediário desempenha o papel de sintetizador da informação e defensor de alternativas no processo de formulação da estratégia.

P2: O gerente de nível intermediário desempenha o papel de facilitador da adaptabilidade e implementador da estratégia no processo de implementação da estratégia.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, qual seja, identificar como atuam os gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implementação das estratégias do Campus Sertão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, foi optado por uma metodologia qualitativa explicativa, com o uso da metodologia do estudo de caso único (EISENHARDT, 1989).

A seleção do caso aconteceu em razão da formação da estrutura organizacional da instituição que apresenta níveis de gerência acima e abaixo dos gerentes pesquisados, o que dá mais credibilidade a pesquisa.

Também motivou a seleção do caso os critérios de acessibilidade como: localização geográfica, acesso aos gerentes de nível intermediário e interesse da alta gerência da organização na realização da pesquisa.

Elencados os critérios necessários, identificamos o Campus Sertão do IFRS, com sede no município de Sertão/RS, na região norte do estado do Rio Grande do Sul – Brasil, como a instituição que representa o caso de estudo para pesquisarmos as variáveis que buscamos analisar.

A técnica principal de coleta de dados utilizada foi de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de nível intermediário do Campus Sertão do IFRS (estudo de caso).

Houve também análise documental, como o organograma institucional, plano de desenvolvimento institucional, termo de metas e relatórios de gestão.

Outra fonte de coleta de dados foi observação direta dos fluxos de trabalho e relacionamento entre os gerentes de nível intermediário, destes com a alta gerência e com o nível operacional.

O primeiro contato se deu com a Direção-Geral do Campus, por meio da qual nos foi proporcionado o acesso a estrutura organizacional, ao plano de desenvolvimento institucional, aos relatórios de gestão e a sua atuação na organização. As entrevistas foram do tipo semi-estruturadas e individuais com cada gerente de nível intermediário do Campus, de acordo com a estrutura organizacional. As entrevistas foram realizadas nas dependências do Campus Sertão do IFRS. Cada entrevista teve duração de aproximadamente 1 hora.

A questão norteadora da pesquisa foi a seguinte: como atuam os gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implementação das estratégias da organização? Esta questão serviu para conduzir as entrevistas, sendo que se buscou verificar também o conhecimento sobre as estratégias do Campus Sertão por parte dos entrevistados; como e por quem são formuladas e implementadas as estratégias do Campus; e, identificar se as estratégias são deliberadas ou emergentes, seguindo um cronograma pré-estabelecido (Quadro 1).

Entrevistado	Assunto	Tempo da Entrevista	Data
Diretora-Geral	Apresentação da proposta de elaboração da pesquisa e coleta de informações a instituição	30 min.	03/02/2011
Diretora-Geral	Coleta de informações e acesso a documentos da instituição e agendamento das entrevistas com os médios gerentes	1 h e 30 min.	04/03/2011
Diretor Dept. Adm. Orçamentária e Financeira	Entrevista para coleta de dados	1 h	28/03/2011
Diretor Dept. Produção Agropecuária	Entrevista para coleta de dados	50 min.	28/03/2011
Diretor Dept. Assistência Estudantil	Entrevista para coleta de dados	40 min.	28/03/2011
Diretor Dept. Pesquisas e Projetos Instit.	Entrevista para coleta de dados	1 h 20 min.	28/03/2011
Diretor Dept. Pesquisa e Inovação	Entrevista para coleta de dados	1 h	29/03/2011
Diretora Dept. Extensão	Entrevista para coleta de dados	1 h	29/03/2011

Quadro 1: Cronograma das entrevistas

Fonte: Elaboração própria

A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro e março de 2011, iniciando o contato com a Diretora-Geral e a partir de então com os gerentes de nível intermediário da instituição. Toda a estrutura física foi prontamente disponibilizada pela instituição, bem como o acesso documental e a observação foi realizada por meio da participação em reunião do

colegiado do Campus e na permanência nas dependências da Instituição durante o período de realização do estudo.

Na análise dos dados coletados foi adotada a técnica *pattern matching* (Pérez-Aguiar, 1999) que visa comparar os dados reais (resultantes das entrevistas, documentos e observação direta) com a teoria revisada (compilada na forma de proposições teóricas), bem como a análise narrativa (GODOI, 2006) a partir dos depoimentos gravados nas entrevistas.

Foram estabelecidas seis categorias de análise relacionadas ao papel do gerente intermediário (seguindo a FLOYD e LANE, 2000) no processo de formulação (MINTZBERG e WATERS, 1985) e implementação da estratégia (seguindo a MANTERE, 2008), conforme disposto no Quadro 2.

P	Categoria de análise – papel do gerente	Conceito da categoria de análise
P1	CA1 Sintetizador - Sintetizando informações	Desempenha o papel de sintetizador, categorizando, sintetizando e apresentando idéias à alta direção.
	CA2 Defensor - Defendendo alternativas	Desempenha o papel de defensor, defendendo, promovendo e apresentando alternativas para alta direção.
	CA3 Formulação da estratégia	Deliberada , emergente ou a combinação de ambas com definição de seus objetivos a partir de modelos de gestão assumidos pela organização.
P2	CA4 Facilitador - Facilitando a adaptação	Desempenha o papel de facilitador, promovendo a adaptação dos planos ligados à estratégia deliberada.
	CA5 Implementador - Implementando estratégia deliberada	Desempenha o papel de implementador, implementando a estratégia deliberada, ajustando, motivando e inspirando a equipe.
	CA6 implementação da estratégia	Atividades práticas estratégicas ocorrendo no dia a dia da organização, localização dos recursos, revisão do planejamento estratégico e identificar onde os processos começam e onde terminam e que elementos são levados em consideração para o seu desencadeamento.

Quadro 2: Categorias de análise e seus conceitos

Fonte: Elaboração própria

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Um breve histórico da educação profissional se faz necessário para ressaltar a importância desta pesquisa. A rede federal de educação profissional no Brasil foi constituída em 1909, com a criação de 19 escolas de Aprendizes e Artífices que, mais tarde, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets).

Presente em praticamente todo o território nacional tem a missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

No ano de 2008, mais precisamente no mês de dezembro, aconteceu uma das mudanças mais significativas de toda a existência da rede federal de educação profissional: a constituição dos INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IFE's. Na prática, houve a fusão de diversas instituições de ensino em uma única instituição multi campi e a criação de vários outros campi, todos vinculados a uma Reitoria.

Este novo padrão de institucionalidade foi criado pelo Ministério da Educação, com base nos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas (caso do Campus Sertão) e vinculadas às Universidades Federais.

Tais Institutos Federais estão atuando em todos os planos e modalidades da educação profissional de acordo com os princípios do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) surgiu a partir da integração das seguintes instituições que foram transformadas, respectivamente, em Campus Bento Gonçalves, Campus Canoas, Campus Porto Alegre, Campus Rio Grande e Campus Sertão: Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves; Escola Técnica Federal de Canoas (em implantação); Escola Técnica, até então vinculada à UFRGS; Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati, de Rio Grande; Escola Agrotécnica Federal de Sertão.

O Campus Erechim iniciou as atividades letivas em 2009 e outros três campi estão em fase de implantação: Caxias do Sul, Osório e Restinga.

Também compõem a estrutura do IFRS as unidades que foram federalizadas nas cidades de Farroupilha, Feliz e Ibirubá. A Reitoria está localizada na cidade de Bento Gonçalves.

De acordo com as normas de criação dos Institutos Federais, estes têm as seguintes finalidades: ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional; desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão; orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal; constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica; qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino; desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica; realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Neste momento por que passam os Institutos Federais na busca por sua nova institucionalidade, a derrubada de antigos paradigmas passa a ser uma constante, especialmente nos Campus que existiam na condição de autarquias federais, totalmente independentes administrativa e pedagogicamente, e que passaram a fazer parte de um todo, de uma organização muito maior e mais complexa, ficando condicionados a rever todas suas estratégias administrativas e pedagógicas na busca de sua afirmação.

Em consonância com as afirmações dos autores pesquisados, a gerência de nível intermediário tem um papel determinante neste ambiente de incertezas, pois por esta passam as demandas da alta administração em direção ao nível operacional bem como o processo inverso, as ações e reações do nível operacional às estratégias que devem ser implementadas demandadas pela alta gerência.

Contudo a gerência de nível intermediário não tem somente este papel na organização, sua atuação é muito mais ampla e importante, podendo e devendo envolver-se na formulação das estratégias concebidas tanto pela alta gerência (deliberadas) como pelo nível operacional (emergentes), pois a implementação e até mesmo as possíveis adequações destas estratégias dependerá em muito de sua atuação.

Neste ambiente turbulento de tantas transformações por que vem passando os Institutos Federais e por consequência seus Campus, a gerência intermediária além de ser o

tradicional elo de ligação entre os níveis operacional e da alta gerência deve também comportar-se como um “algodão entre os cristais”, pois a que se ajustar as sempre existentes divergências entre os extremos hierárquicos da organização sem que provoque traumas em qualquer uma das partes e ainda as deixe satisfeitas com os resultados, ou seja, criatividade, capacidade de negociação, visão estratégica e habilidade no trato das relações humanas são quesitos indispensáveis a um gerente de nível intermediário.

Na presente pesquisa, que investiga a atuação dos gerentes de nível intermediário do Campus Sertão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, devemos necessariamente considerar a especificidade do processo de formulação e implementação de estratégias deste tipo de organização. Trata-se de uma instituição pública, onde todos os gerentes intermediários são escolhidos dentre os seus servidores estáveis, ou seja, previamente aprovados em concurso público, seu principal produto é a oferta de educação em diversos níveis e ainda trata-se de uma organização que não visa lucro econômico. Durante o período em que foram realizadas as coletas de dados, pode observar-se um ambiente de respeito mútuo entre os gerentes e destes com os demais níveis hierárquicos da Instituição.

São importantes características a serem elencadas na identificação do posicionamento de seus gerentes intermediários.

A partir dos fundamentos estabelecidos no marco teórico e do breve histórico da Instituição, passamos então a análise das categorias apontadas no quadro 2.

4.1 Análise da CA1 - Sintetizador - Sintetizando informações: Segundo Floyd e Wooldridge (1992) membros da alta direção não estão em todos os lugares em todos os momentos e é neste sentido que o papel de sintetizador de informações torna-se fundamental na concepção e execução de estratégias. Através da análise das entrevistas bem como da observação direta identificamos que principalmente nas reuniões do colegiado os gerentes intermediários levam à alta direção as impressões que a comunidade está tendo das ações da gestão, tanto de satisfação quanto de insatisfação com as mesmas.

4.2 Análise da CA2 - Defensor – Defendendo Alternativas: Constatou-se através das entrevistas que os gerentes intermediários levam a alta direção propostas alternativas para se alcançar muitas vezes o mesmo resultado, fruto de seu trânsito no nível operacional da instituição, que o permite identificar as reações sobre determinada estratégia, especialmente quando esta for deliberada e também seu trânsito junto a alta gerência que possibilita a sugestão de alternativas. Segundo Floyd e Wooldridge (1992) quando o gerente intermediário assume o papel de defensor tem como principal característica a capacidade de interagir com os tomadores de decisão, propondo caminhos, programas, ações e estratégias divergentes das que existem em vigor e incentivando a busca por novas formas de executar a ação. Iso ficou claro nos gerentes intermediários entrevistados.

4.3 Análise da CA3 - Formulação da estratégia: os gerentes intermediários se consideram formuladores das estratégias do Campus, afirmando que estas são normalmente definidas em reuniões do colegiado, então, muito embora algumas vezes sua opinião não prevaleça, o que a maioria decidir é o que será implementado. Com relação ao seu departamento especificamente, observado a autonomia que lhes cabe, afirmaram definir uma estratégia de ação depois de ouvidos os níveis operacional e da alta gerência, confirmando assim, o modelo de gestão *middle-up-down*, (do meio para baixo e do meio para cima), proposto por Nonaka (1988).

4.4 Análise da CA4 – Facilitador - Facilitando a adaptação: quando no papel de facilitador, o gerente intermediário atua de maneira mais informal em relação a estratégia. Procura adaptar as estratégias deliberadas de forma que sejam incorporadas e compreendidas mas claramente e conseqüentemente facilite sua implementação. O gerente intermediário age como um filtro das reações adversas entre os indivíduos na discussão da condução da estratégia. Para Floyd e Wooldridge (1992) o papel do facilitador da estratégia, também destaca o compartilhamento de informações e ainda o processo de adaptação das atividades para um curso correto de execução da estratégia. A perspectiva de facilitar a estratégia também contribui para o estreitamento das relações entre os gestores medianos e a alta direção (MANTERE, 2008). A gerência intermediária da organização é profunda conhecedora do nível operacional, de suas relações, simpatias e antipatias, condição que lhe permite adaptar as estratégias a este contexto, facilitando a incorporação das mesmas.

4.5 Análise da CA5 - Implementador – Implementando estratégia deliberada: para Floyd e Wooldridge (1992) significa executar o plano proposto, monitorar esta execução, identificando se processos e resultados vão ao encontro dos objetivos estabelecidos pela alta direção. Este papel confirmou-se nos gerentes intermediários da Instituição através das entrevistas e da observação, pois estes gerentes acompanham e participam efetivamente da implementação das estratégias do Campus. O que for decidido pelo colegiado, por iniciativa sua ou por outra iniciativa de qualquer setor ou mesmo servidor, é implementado a partir da gerência intermediária, como afirma um dos entrevistados: *“sou um implementador daquelas ações em que participo e/ou tenho pleno conhecimento.....”*. Segundo Mantere (2008) o estrategista precisa implementar a estratégia, se possível, respeitando a forma como a mesma fora planejada ou mesmo fazendo os devidos ajustes em sua trajetória de execução.

4.6 Análise da CA6 – Implementação da estratégia: Foi possível observar que a implementação da estratégia acontece especialmente através da atuação dos gerentes de nível intermediário de modo que quando não é alcançado o objetivo proposto são estes os que mais sentem o insucesso. Contudo alguns afirmaram que o insucesso por vezes ocorre por fatores alheios a sua vontade e fora de sua área de atuação, ou seja, mesmo discordando não podem interferir. Pode-se observar uma grande proximidade dos gerentes de nível intermediário com o nível operacional o que, no nosso entendimento, facilita a adoção e implementação de estratégias emergentes. Por outro lado também existe esta sintonia com a alta gerência e entre os gerentes de nível intermediário, condição que também facilita a implementação de estratégias deliberadas.

4.7 Análise da questão de pesquisa e proposições

Considerando a questão de pesquisa: Como ocorre a atuação dos gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implementação das estratégias da organização?

Para P1: O gerente de nível intermediário desempenha o papel de sintetizador da informação e defensor de alternativas no processo de formulação da estratégia.

Encontramos que os gerentes de nível intermediário desempenham sim o papel de sintetizador levando a alta gerência um diagnóstico do processo de execução da estratégia bem como sugestões de ações. Também influencia os processos de formação e implementação das estratégias adaptando estratégias deliberadas, buscando alternativas às ações que estão em fase de execução.

Para P2: O gerente de nível intermediário desempenha o papel de facilitador da adaptabilidade e implementador da estratégia no processo de implementação da estratégia.

Segundo Rouleau (2005) o papel de facilitador é considerado essencial por representar de fato a articulação das propostas deliberadas com os níveis executores de tarefas, que são

fundamentais para o resultado dos planos programados. Entendemos que o papel de facilitador foi evidenciado nos gerentes intermediários pesquisados uma vez que foi constatado que na execução das ações acontece uma movimentação de cima para baixo destes gerentes promovendo adaptações às estratégias deliberadas. O papel de implementador também foi confirmado. Estes gerentes intermediários monitoram as ações deliberadas identificando falhas, acompanhando sua evolução e influenciando significativamente a implementação da estratégia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o objetivo do estudo foi alcançado, qual seja, o de identificar Como ocorre a atuação dos gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implementação das estratégias da organização?

Evidenciou-se a participação determinante da gerência intermediária tanto na formulação quanto na implementação das estratégias da instituição.

Por ser o elo de ligação do nível operacional com a alta gerência e devido a organização apresentar estratégias deliberadas e emergentes, a gerência intermediária atua levando as estratégias do nível operacional à alta gerência e vice-versa agindo assim de forma determinante na formulação das estratégias.

Já na implementação das estratégias verificamos que há um fluxo intenso de relacionamento da gerência intermediária com nível operacional, com a alta gerência e entre os próprios gerentes intermediários, facilitando a estes a implementação das estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes. Pelo que foi observado nenhum outro nível organizacional tem um trânsito tão intenso por toda a estrutura da Instituição.

Constatou-se que a gerência intermediária é fundamental na consecução da estratégia, sendo diretamente responsável pelos resultados obtidos, por motivar a equipe, interpretar a estratégia mobilizar para a importância dos objetivos e zelar pela condução da estratégia de forma que percorra o caminho correto para o seu sucesso.

Todo o estudo empírico possui limitações. Neste especificamente podemos mencionar a disponibilidade de tempo dos entrevistados, o momento pré-eleitoral vivido pela organização que pode ter influenciado ou limitado algumas informações nas entrevistas e a especificidade por se tratar de uma organização pública.

Elencamos como importantes pesquisas futuras um estudo acerca da visão do nível operacional e da alta gerência tem da atuação da gerência intermediária na formulação e implementação das estratégias, bem com o a busca pela identificação de outros possíveis papéis desenvolvidos pelos médios gerentes nas organizações.

Também como outra linha de investigação futura, sugerimos que sejam desenvolvidas pesquisas a partir deste estudo, em outros campi do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, possibilitando a comparação e identificação da atuação gerência intermediária de todo o IFRS.

Por fim, o presente estudo tem o propósito de contribuir com esta área de estudo bem como com a formação da identidade desta nova organização educacional, buscando identificar as profundas mudanças que vem ocorrendo e a explicação para as mesmas.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2007.

AALTONEN, Petri e IKÄVALKO Heini. Implementing strategies successfully. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 13, n. 6, p. 415–418, 2002.

- ANDERSEN, T. J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1271-1299, 2004.
- ANDREWS, K. R. **The of corporate strategy**. Homewood: DowJonesIrwin, 1971.
- ANSOFF, Igor. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BALOGUN, J. e JOHNSON, G. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, 2004.
- BURGELMAN, R. A. A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MA: MIT Press, 1962.
- CURRIE, G. The Influence of Middle Managers in the Business Planning Process: A Case Study in the UK NHS. **Journal of Management Studies**, v. 10, p. 141-155, 1999.
- CURRIE, G.; PROCTER, J. S. The Antecedents of Middle Manager's Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, 2005.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLOYD, S. W. e WOOLDRIDGE, B. Envolvimento na estratégia de gestão intermediária e sua associação com o tipo estratégico: uma nota de pesquisa. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 153-167, 1992.
- FLOYD, S. W; WOOLDRIDGE, B. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. **Academy of Management Executive**, v. 8, n. 4, p. 47-57, 1994.
- FLOYD, S. W; WOOLDRIDGE, B. Middle management's strategic influence and organizational performance. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 3, p. 465-85, 1997.
- FLOYD, S. W. e WOOLDRIDGE, B. **Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- FLOYD, S. W. e LANE, P. J. Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154-77, 2000.
- FROHMAN, A.; JOHNSON, L. **The Middle Management Challenge: Mudança da crise para o empowerment**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices. **Strategy as practice: an activity-based approach**. California: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P. e WILSON, D. C. Pensando e agindo estrategicamente: Novos desafios para a análise strategical. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 4, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing : the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice : a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KANTER, R. The middle manager as innovator. **Harvard Business Review**, v. 60, n. 40, p. 95-105, 1982.

KANTER, R. **O Change Masters: Empresários Corporativa no Trabalho**. London: Routledge, 1983.

LAVARDA, R.; MACHADO, J. A. A Influência do Middle Manager na Formulação e Implementação da Estratégia em uma Instituição de Ensino Superior Privada em Boa Vista-RR. In: SEMINÁRIO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 13. São Paulo, **Anais...**São Paulo, 2010

LIKERT, R. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MANTERE, S. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. **Journal of Manegement Studies**, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.

MILES, R. E. e SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

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

MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

PÉREZ-AGUIAR, W. El estudio de casos. In: SARABIA, F. J. (Ed.): **Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas**. Madrid: Pirámide1999.

PORTER, Michael. **Competitive strategy, techniques of analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press. 1980.

PETTIGREW, A. M. The awakening Giant – Continuity and Change in Imperial Industries. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

REGNÉR, P. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

ROULEAU, Linda. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-41, 2005.

SLACK, N CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. Administração da produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n.1, p. 117-125, 2003.

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