



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

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar a atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação 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 implantação da estratégia da organização? Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados utilizando-se a técnica de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação direta. Após análise dos dados identificou-se que os gerentes de nível intermediário têm papel determinante tanto na formulação quanto na implantação da estratégia da organização, independente 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 mesmas. Na implantação, a gerência intermediária atua como um elo por onde perpassa um fluxo intenso de relacionamentos com o nível operacional, com a alta gerência e entre os próprios gerentes intermediários, facilitando a implantação das respectivas estratégias. A gerência intermediária é o nível organizacional que mais se relaciona com os demais níveis organizacionais da Instituição, confirmando a proposição de que o gerente de nível intermediário desempenha o papel de sintetizador da informação e defensor de alternativas no processo de formulação da estratégia e desempenha o papel de facilitador da adaptabilidade e implementador da estratégia.

**PALAVRAS-CHAVES:** Processo de Formação; Implantação da Estratégia; Middle Manager; Estudo de Caso.

## ROLE OF MIDDLE MANAGER IN THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGY: A CASE STUDY

### 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 throughout 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, corroborating the proposition that the middle manager plays the role of synthesizing the information and championing the alternatives in the formulation of strategy and plays a facilitating role in adaptability and implementing the strategy.

**KEYWORDS:** Strategy Formation; Implementation Process; Middle Manager; Case Study.

*Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, Jul, Ago, Set, Out, Nov, Dez 2012.*

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos  
TEMA: *Estratégia e Competitividade*



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0009

### Fábio Franzon

Fundação Universidade Regional de Blumenau, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9668794201162513>  
[fabiofranzon@yahoo.com.br](mailto:fabiofranzon@yahoo.com.br)

### Denise Oliveira

Fundação Universidade Regional de Blumenau, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/8850402061288329>  
[denise.oliveira@sertao.ifrs.edu.br](mailto:denise.oliveira@sertao.ifrs.edu.br)

### Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Instituto Federal Catarinense, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0883337106284313>  
[rosalia.lavarda@ifc.edu.br](mailto:rosalia.lavarda@ifc.edu.br)

Recebido: 07/08/2012

Aprovado: 18/10/2012

Avaliado anonimamente em processo de pares cegas.

### Referenciar assim:

FRANZON, F.; OLIVEIRA, D.; LAVARDA, R. A. B.. Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, p.128-146, 2012.*

## **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 implantação continuam 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), quanto 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 ideias 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 implantação 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 implantação 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 implantação da estratégia, identificou-se 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 da determinação da gerência intermediária para alcançar seus objetivos.

Estes gerentes transitam no meio operacional, na alta gerência e entre eles próprios, portanto, têm uma grande probabilidade de conhecer as demandas de todos os níveis organizacionais, de identificar a concepção que um nível tem em relação ao outro e,

consequentemente, de identificar qual a melhor estratégia a ser adotada, bem como a melhor forma de ser implementada em cada nível organizacional.

Desta forma, estabeleceu-se como objetivo e problema da pesquisa: como atuam os gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implantação das estratégias da organização?

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso (EISENHARDT, 1989). Foi selecionado um câmpus 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 de nível operacional. A organização selecionada possui pouco mais de dois anos de existência, 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-AGUIAR, 1999), busca-se encontrar que o gerente de nível intermediário desempenhe o papel de  *sintetizador* da informação e  *defensor* de alternativas no processo de  *formulação* da estratégia e que desempenhe o papel de  *facilitador* da adaptabilidade e  *implementador* no processo de  *implantação* 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 da análise dos dados coletados bem como uma breve contextualização da concepção e da atuação da organização estudada. Por último são apresentadas as considerações finais do trabalho, suas limitações e indicações de futuras linhas de pesquisa.

## REVISÃO TEÓRICA

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 desde 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 implantação da estratégia (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992; MANTERE, 2008).

## 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 que direciona 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 ao observador 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 implantação 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 conseqüentemente 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; LAVARDA, CANET-GINER e PERIS-BONET, 2010).

### **Relevância da Gerência Intermediária na Formulação e Implantação 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 implantação 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 implantação 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.

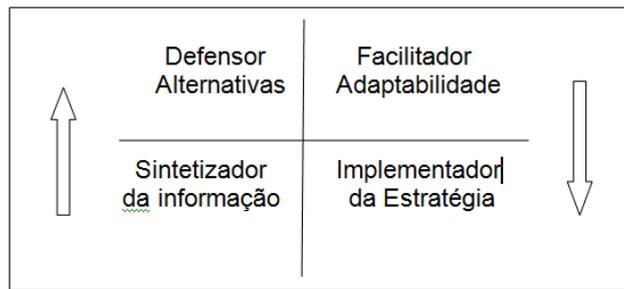
A proposição de gerenciamento “do meio para cima e do meio para baixo”, estabelecida por Nonaka (1988), parece ser a mais adequada considerando a proximidade do gestor intermediário com a ação, especificamente, bem como com o nível organizacional que implementa a estratégia.

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 as vincula à estratégia de organização (MILES e SNOW, 1978).

Na Figura 1 consta a tipologia, identificando quatro tipos de atuação do gerente intermediário, como: defensor, sintetizador, facilitador e implementador. Quando o gerente atua levando a informação de baixo pra cima (sintetizador da informação e defensor de alternativas) 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 implantação da estratégia (ajustando, motivando e inspirando a equipe).

O Quadro 1 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.



**Figura 1:** Tipologia de influência de gerentes de nível intermediário.

**Fonte:** Floyd e Wooldridge (1992).

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

**Quadro 1:** Características do papel do gerente de nível intermediário.

<b>DEFENSOR - DEFENDENDO ALTERNATIVAS</b>	<b>FACILITADOR - FACILITANDO A ADAPTAÇÃO</b>
<p>Defender alternativas, portanto, é definida como a comunicação persistente e persuasiva das opções estratégicas à alta gerência.</p> <p>DIVERGENTE. Desempenha o papel de defensor, defendendo, promovendo e apresentando alternativas para alta direção.</p>	<p>Facilitando a adaptação é definida como a promoção da flexibilidade de organização, estimulando um comportamento que diverge da expectativa oficial.</p> <p>DIVERGENTE. Desempenha o papel de facilitador, promovendo a adaptação dos planos ligados à estratégia deliberada.</p>
<b>SINTETIZADOR - SINTETIZANDO INFORMAÇÕES</b>	<b>IMPLEMENTADOR - IMPLEMENTANDO ESTRATÉGIA DELIBERADA</b>
<p>Sintetizar 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.</p> <p>INTEGRADOR. Desempenha o papel de sintetizador, categorizando, sintetizando e apresentando ideias à alta direção.</p>	<p>Implantação da estratégia deliberada, portanto, é definida como intervenções de gestão que se alinham à ação organizacional com as intenções estratégicas.</p> <p>INTEGRADOR. Desempenha o papel de implementador, implementando a estratégia deliberada, ajustando, motivando e inspirando a equipe.</p>

**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 entre o topo e o operacional da organização.

Outros estudos vão ao encontro das 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 implantação 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 implantação de uma mudança estratégica. Os gerentes de nível intermediário modificam a implantação 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 e que estes gerentes 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 assume 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 a 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 implantação das estratégias da organização, definiu-se 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 implantação da estratégia.

## METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, qual seja identificar como atuam os gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implantação das estratégias do Câmpus Sertão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, foi adotada a metodologia qualitativa com o uso da metodologia do estudo de caso único (EISENHARDT, 1989). Esta pesquisa também se classifica como explicativa, já que busca responder uma questão do tipo “como” (ou por que) ocorre determinado fenômeno (YIN, 2005).

A seleção seguiu 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, identificou-se o Câmpus 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 pesquisar as variáveis que se buscou analisar.

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

Houve também análise documental utilizando-se 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. De acordo com Yin (2005) o uso das três fontes de evidências: entrevistas, análise de documentos e observação direta propicia a triangulação dos dados, conferindo maior confiabilidade à pesquisa.

O primeiro contato se deu com a Direção-Geral do Câmpus, por meio da qual nos foi proporcionado o acesso à 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 câmpus, de acordo com a estrutura organizacional. As entrevistas foram realizadas nas dependências do Câmpus Sertão do IFRS. Cada entrevista teve duração de aproximadamente uma hora.

A questão norteadora da pesquisa foi a seguinte: como atuam os gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implantação das estratégias da organização? Esta questão serviu para conduzir as entrevistas, sendo que se buscou verificar também o

conhecimento sobre as estratégias do Câmpus Sertão por parte dos entrevistados; como e por quem são formuladas e implementadas as estratégias do câmpus; e identificar se as mesmas são deliberadas ou emergentes, seguindo um cronograma pré-estabelecido (Quadro 2).

**Quadro 2:** Cronograma das entrevistas.

ENTREVISTADO	ASSUNTO	TEMPO 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 Departamento Administrativo, Orçamentário e Financeiro	Entrevista para coleta de dados	1 h	28/03/2011
Diretor Departamento de Produção Agropecuária	Entrevista para coleta de dados	1h.	28/03/2011
Diretor Departamento. Assistência Estudantil	Entrevista para coleta de dados	40 min.	28/03/2011
Diretor Departamento. Pesquisas e Projetos	Entrevista para coleta de dados	1 h 20min.	28/03/2011
Diretor Departamento de Pesquisa e Inovação	Entrevista para coleta de dados	1 h	29/03/2011
Diretora Departamento Extensão	Entrevista para coleta de dados	1 h	29/03/2011

A coleta de dados foi realizada no período de fevereiro e março de 2011, iniciando-se 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 foram realizados 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), o que leva o entendimento do texto em sua totalidade partindo das especificidades, a partir dos depoimentos gravados nas entrevistas.

Foram estabelecidas seis categorias de análise relacionadas ao papel do gerente intermediário (FLOYD e LANE, 2000) no processo de formulação (MINTZBERG e WATERS, 1985) e implantação da estratégia (MANTERE, 2008), conforme disposto no Quadro 3.

A lógica que une os dados com as proposições; os critérios para interpretar os resultados, bem como a triangulação dos dados provindos das diferentes fontes de coleta de dados foram realizados buscando fornecer à pesquisa um nível mínimo de confiabilidade (Yin, 2005). Os resultados passam a ser apresentados conjuntamente com a geração de explicações oriundas

das entrevistas realizadas e transcritas, sendo apresentados no contexto de forma narrativa, completando a análise dos padrões encontrados na prática (PÉREZ-AGUIAR, 1999).

**Quadro 3:** Categorias de análise e seus conceitos.

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 ideias 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 Implantação 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.

Assim, a passa-se a apresentar um breve histórico da organização e os papéis desempenhados pelos gerentes, de acordo com as categorias de análise, bem como a forma como a estratégia é formulada e implantada na organização, a partir dos dados coletados, fazendo uma comparação com o constructo teórico.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

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) (IFRS, 2009).

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 multicâmpus e a criação de vários outros câmpus, todos vinculados a uma reitoria. Este novo padrão de institucionalidade foi criado pelo Ministério da Educação, com base nos CEFET's, Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas (caso do Câmpus Sertão) e vinculadas às Universidades Federais (IFRS, 2009).

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: Câmpus Bento Gonçalves, Câmpus Canoas, Câmpus Porto Alegre, Câmpus Rio Grande e Câmpus 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 (IFRS, 2009).

O Câmpus Erechim iniciou as atividades letivas em 2009 e outros três câmpus 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 (RS). A reitoria está localizada na cidade de Bento Gonçalves (RS).

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 infraestrutura 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 (IFRS, 2009)

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 câmpus 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 condicionadas 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 se envolver na formulação das estratégias concebidas tanto pela alta gerência (deliberadas) como pelo nível operacional (emergentes), pois a implantação e até mesmo as possíveis adequações destas estratégias dependerão em muito de sua atuação.

Neste ambiente turbulento de tantas transformações por que vêm passando os Institutos Federais e por consequência seus campus, a gerência intermediária, além de ser o tradicional elo entre os níveis operacional e da alta gerência, deve também posicionar-se como um “articulador”, pois há que se ajustar às 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, deve-se, necessariamente, considerar a especificidade do processo de formulação e implantação 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 ao 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, passa-se, então, à análise das categorias já apresentadas na Figura 4.

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, identificou-se 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.

Análise da CA2 - Defensor - Defendendo Alternativas: Constatou-se através das entrevistas que os gerentes intermediários levam à alta direção propostas alternativas para se alcançar muitas vezes o mesmo resultado, fruto de seu trânsito no nível operacional da instituição, que os permite identificar as reações sobre determinada estratégia, especialmente quando esta for deliberada, e também seu trânsito junto à 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. Isso ficou claro nos gerentes intermediários entrevistados.

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, observada à 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).

Análise da CA4 – Facilitador - Facilitando a adaptação: quando no papel de facilitador, o gerente intermediário atua de maneira mais informal em relação à estratégia. Procura adaptar as estratégias deliberadas de forma que sejam incorporadas e compreendidas mais claramente e, conseqüentemente, sua implantação seja facilitada. 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.

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 implantação das estratégias do câmpus. 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.

Análise da CA6 - Implantação da estratégia: Foi possível observar que a implantação 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 facilita a adoção e a implantação 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 implantação de estratégias deliberadas.

Como já foi dito, para Mintzberg e McHugh (1985) a estratégia é um “padrão e um fluxo de ações” que se desenvolve a partir de um processo contínuo de aprendizado interativo envolvendo gestores em toda a organização (BOWER, 1982; MINTZBERG, 1990). E, segundo Liker (1961), define o gerente de nível intermediário como um elo entre o topo e o operacional da organização.

### **Análise da Questão de Pesquisa e Proposições**

Assim, considerando a questão de pesquisa: Como ocorre a atuação dos gerentes de nível intermediário no processo de formulação e implantação das estratégias da organização? Estabeleceu-se para P1, que: O gerente de nível intermediário desempenha o papel de sintetizador da informação e defensor de alternativas no processo de formulação da estratégia.

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

Para P2, estabeleceu-se que: O gerente de nível intermediário desempenha o papel de facilitador da adaptabilidade e implementador da estratégia no processo de implantação 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.

Entendeu-se 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 (conceito de gestão *top-down* de NONOKA, 1988), promovendo adaptações às estratégias deliberadas.

Por outro lado, o papel de implementador também foi confirmado. Estes gerentes intermediários monitoram as ações deliberadas, identificando falhas, acompanhando sua evolução e influenciando significativamente na implantação da estratégia.

## **CONCLUSÕES**

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 implantação das estratégias da organização, valorizando as contribuições que identificam esse processo como uma prática, ou seja, como uma construção organizacional e social – antes do que um “pensamento mágico” ou uma derivação lógica de um sujeito superior: a alta gerência racional.

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

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

Já na implantação das estratégias, verificou-se que há um fluxo intenso de relacionamento da gerência intermediária com o nível operacional, com a alta gerência e entre os próprios gerentes intermediários, facilitando a estes a implantação 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, ainda, 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 alcance do que foi previamente planejado, corroborando com os principais estudos de Floyd e Wooldridge (1992) e, posteriormente, de Mantere, 2008.

Todo o estudo empírico possui limitações. Nesta pesquisa, pode-se 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, com o viés peculiar deste tipo de instituição.

Elencou-se como pesquisas futuras um estudo acerca da visão que o nível operacional e a alta gerência têm da atuação da gerência intermediária na formulação e na implantação das estratégias, bem como a busca pela identificação de outros possíveis papéis desenvolvidos pelos médios gerentes nas organizações.

Também, como outra linha de investigação futura, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas a partir deste estudo, em outros câmpus do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, possibilitando a comparação e a identificação da atuação da gerência intermediária de todo o IFRS, ou ainda dos Institutos Federais de outros Estados.

Por outro lado, destacam-se os avanços da análise feita relativamente a outros estudos convencionais de planejamento estratégico em IES, considerando que a metodologia qualitativa utilizada propiciou o estudo das categorias de análise com uma profundidade que se distingue de outras análises mais quantitativas; salientando-se como vantagem desta abordagem, a possibilidade de triangulação dos dados coletados, permitindo a comprovação das evidências encontradas no caso estudado, via visualização do fluxo de atividades por meio da observação direta, análise dos documentos oportunizados, culminando com as entrevistas em profundidade, que em análise conjunta permitiram a compreensão do fenômeno estudado nesta pesquisa.

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 vêm ocorrendo e a explicação para as mesmas.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.. **Administração estratégica de mercado**. 7 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2007.
- AALTONEN, P.; IKÄVALKO, H.. 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, I.. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BALOGUN, J.; 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: 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. ; 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.; WOOLDRIDGE, B.. **Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- FLOYD, S. W.; 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**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- IFRS. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional**, 2009.
- JARZABKOWSKI, P.. **Strategy as practice: an activity-based approach**. California: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C.. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **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**. London: Routledge, 1983.
- LAVARDA, R.; MACHADO, J. A. A influência do middle manager na formulação e implantação 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.
- LAVARDA, R ; CANET-GINER, M. T. ; PERIS-BONET, F.. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v.50, n.4, p.358-370, 2010.
- LIKERT, R.. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- MANTERE, S.. Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**, v.45, n.2, p.294-316, 2008.
- MILES, R. 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.; 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.. **Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas**. Madrid: Pirámide, 1999.
- PORTER, M.. **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, L.. 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.1413-1441, 2005.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WHITTINGTON, R.. 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.