

O ESTUDO DA LINGUAGEM NA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E O MIDDLE MANAGER: um ensaio teórico

RUBENS ROZSA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
rubensrozsa@gmail.com

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
rosalia.lavarda@ufsc.br

Introdução

Os estudos mostram que, ao lidar com informações top-down e bottom-up, o middle manager assume papéis que influenciam a estratégia organizacional. No desempenho destes papéis, acredita-se que ele mobiliza a língua, utilizando a linguagem, de forma que as informações se adequem ao contexto organizacional e possam causar os efeitos desejados, alinhados às intenções estratégicas. O estudo da linguagem configuraria, então, importante contribuição à implementação da estratégia pelo middle manager.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O middle manager articula a linguagem por trás da comunicação envolvida no processo de strategizing, dessa forma, sua atuação dentro do processo estratégico tem caráter articulador, pois lida com as informações advindas do contexto organizacional e as ressignifica, adequando a linguagem. Assim, este estudo foca a linguagem, o middle manager e o strategizing com objetivo de investigar o seguinte problema: como a linguagem contribui na implementação da estratégia como prática pelo middle manager?

Fundamentação Teórica

A comunicação é o processo pelo qual o falante mobiliza a língua, utilizando a linguagem, para produzir efeito em outrem, tendo caráter intersubjetivo e referencial. O strategizing considera a estratégia como prática social na atuação e interação dos estrategistas com sua figura central no middle manager que irá lidar com as informações advindas do contexto organizacional (para cima ou para baixo), interpretando, avaliando, comunicando e ressignificando-as num processo de adequação da linguagem.

Metodologia

Para compreender as possíveis soluções ao problema de pesquisa, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica revisando os principais conceitos e teorias envolvendo os estudos sobre a linguagem, seus principais autores e concepções de língua, assim como os principais autores nas linhas de estratégia, estratégia como prática e middle manager; o que constituiu um trabalho essencialmente teórico atendendo aos pressupostos de contribuição teórica desenvolvidos por Whetten (2003).

Análise dos Resultados

A atuação do middle manager, lidando com as informações do contexto organizacional dando sentido ao que faz (sensegiving) e executando com sentido (sensemaking) guiou o desenvolvimento de um modelo que explica como a linguagem contribui na implementação da estratégia como prática pelo middle manager, considerou-se o contexto organizacional, a interação entre língua, linguagem e comunicação, além dos papéis assumidos pelo middle manager dentro da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992).

Conclusão

O middle-manager, em seu contexto de atuação, mobilizará a língua, através da linguagem, interpretando, reinterpreta, ajustando, ressignificando e comunicando as informações do contexto organizacional para desempenhar os papéis de defensor, sintetizador, facilitador e implementador, de forma que as opções estratégicas e a ação organizacional estejam de acordo com o contexto estratégico organizacional. Assim a linguagem contribui na implementação da estratégia como prática pelo middle manager.

Referências Bibliográficas

- FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, v.13, n.S1, p.153-167, 1992.
- HABERMAS, J. *The theory of communicative action*, Vol. I. [S.l.]: [s.n.], 1984.
- MANTERE, Saku. Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, out. v.29, n.5, p.731-735, 1996.

O ESTUDO DA LINGUAGEM NA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E O *MIDDLE MANAGER*: um ensaio teórico

1 INTRODUÇÃO

Acredita-se que o *middle-manager*, para lidar com as informações *top-down* e *bottom-up*, mobiliza a língua, utilizando a linguagem de forma que as informações se adequem ao contexto organizacional e possam solicitar e produzir os efeitos desejados, alinhados às intenções estratégicas. O estudo da linguagem na atuação do *middle-manager*, então, configuraria importante contribuição à implementação da estratégia e o entendimento da diferença na equação linguística *língua+linguagem=comunicação* contribuiria para a atuação do *middle manager*.

A atuação do *middle-manager*, na perspectiva da estratégia como prática, acontece dentro da organização no nível intermediário como a conjunção dos conceitos de práticas, práxis e praticantes dentro de um contexto em que a construção de resultados possa dar suporte à decisão estratégica sobre as práticas contextualizadas.

Floyd e Wooldridge (1992) definiram uma tipologia na qual o *middle manager*, no exercício estratégico, assume papéis de defensor, facilitador, sintetizador e implementador. No desempenho desses papéis, o *middle manager* lida com as informações *top-down* e *bottom-up*, no processo de formação da estratégia, atuando de forma articuladora no que diz respeito à linguagem por trás da comunicação envolvida no processo de *strategizing*. Dessa forma, se pergunta: Como a linguagem contribui na implementação da estratégia como prática pelo *middle manager*?

Para compreender as possíveis soluções à questão de pesquisa, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica revisando os principais conceitos e teorias envolvendo os estudos sobre a linguagem [DE SAUSSURE (1857), BAKHTIN (1895) e CHOMSKY (1975)], sobre a estratégia, a estratégia como prática e o *middle manager* [MINTZBERG; WATERS (1985); WHITTINGTON (1996; 2003; 2006); JARZABKOWSKI (2005); ROULEAU (2005); PAPPAS; WOOLDRIDGE (2007); MANTERE (2008); WOOLDRIDGE; SCHIMD; FLOYD (2008); LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET (2010); VAARA; WHITTINGTON (2012); BALOGUN et al. (2014)] e os principais conceitos sobre o que constitui um ensaio essencialmente teórico atendendo aos pressupostos de contribuição teórica desenvolvidos por Whetten (2003).

A questão apresentada envolve o entendimento dos aspectos desenvolvidos nesse ensaio teórico cuja estrutura segue nas seções: Os estudos de linguagem e a administração, em que se apresenta a explanação da equação linguística (*língua+linguagem=comunicação*), seus aspectos teóricos necessários ao desenvolvimento da diferenciação necessária entre problema de comunicação, problema da comunicação e problema de linguagem. A seguir, O estudo da comunicação, na qual é apresentada uma apreciação da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1984) em face à linha de estudos anteriores ao seu desenvolvimento. Em seguida, o estudo da estratégia como prática, na qual se apresenta um panorama teórico sobre os principais autores que estudam o *middle management*. Em seguida, a seção: a linguagem e a estratégia como prática e a subseção: o papel do *middle manager* e a linguagem, nas quais se discutem como o estudo da linguagem contribui para os estudos de estratégia como prática e de que forma a linguagem contribui na implementação da estratégia pelo *middle manager*.

2 OS ESTUDOS DE LINGUAGEM E A ADMINISTRAÇÃO

Para compreender como os problemas relacionados à linguagem surgem, é necessário compreender o funcionamento da equação linguística: *língua + linguagem = comunicação* e qual a sua influência nos processos organizacionais.

A língua pode ser entendida sob diversos vieses, como o de Saussure (1857) e dos estruturalistas até Bakhtin (1895) com Marxismo e Filosofia da Linguagem. Santos (2000) dispõe língua como “instrumento de comunicação, um sistema de signos vocais específicos aos membros de uma mesma comunidade” e como “produto social da faculdade da linguagem” ou “conjunto de conversões necessárias, adotadas pelo corpo social, para permitir o exercício da linguagem”. A essas concepções citadas pelo autor, de caráter Saussuriano, acrescenta-se o pensamento de Bakhtin (1895) de que:

(...) a língua vive e evolui historicamente na comunicação verbal concreta, não no sistema linguístico abstrato das formas da língua, tampouco no psiquismo individual dos falantes. Logo, para o autor, a substância da língua é constituída pelo fenômeno social da interação verbal realizada através das enunciações (MACEDO, 2009, p.3).

Ou seja, a língua se constitui na (e pela) interação social no seu uso concreto.

Assim como a língua, a linguagem é vista por diversos ângulos, desde os estudos mais remotos estudos iniciados na Grécia até as ciências linguísticas atuais. Linguagem significa, para Santos (2000, n.p.):

(...) uso da palavra como meio de expressão e de comunicação entre pessoas. Forma de expressão pela linguagem própria de um indivíduo, grupo e classe social. Vocabulário, palavreado. No Dicionário de Linguística ela é definida da seguinte forma: ‘capacidade específica à espécie humana de comunicar por meio de um sistema de signos vocais ou língua, que coloca em jogo uma técnica corporal complexa e supõe a existência de uma função simbólica e de centro nervoso geneticamente especializado’. Esse sistema de signos vocais referido, utilizado por um grupo social ou comunidade linguística constitui uma língua particular.

Desse modo, podemos compreender a linguagem como a maneira em que o indivíduo irá se utilizar da língua, produzir enunciados e expressar-se de forma única, a seu modo.

Entendida como ato ou efeito de comunicar-se, a comunicação não se esgota enquanto termo nos seus diferentes usos, principalmente quando usada em lugar de outros termos, especialmente em relação à língua e linguagem. Santos (2000, n.p.) cita o dicionário de linguística para definir comunicação como:

(...) a troca verbal entre um falante, que produz um enunciado destinado a outro falante, o interlocutor de quem ele solicita e escuta e/ou uma resposta explícita ou implícita. Ela é intersubjetiva. No plano psicolinguístico, é o processo em cujo decurso a significação que um locutor associa aos sons é a mesma a que o ouvinte associa a esses sons. Seus participantes ou atores, são as “pessoas”: o eu, ou falantes, que produzem o enunciado/discurso, o interlocutor ou alocutário, enfim, aquilo que se fala, os seres ou objetos do mundo.

Portanto, comunicação é o processo pelo qual o falante mobiliza a língua, utilizando a linguagem, para solicitar ou produzir efeito em outro (s) falante (s), o que lhe confere caráter intersubjetivo e tem como referencial aquilo de que se fala, podendo referir-se também a si mesma, metalinguisticamente.

A comunicação é tema recorrente, de maneira geral, nas áreas formais e informais de uma organização, é por meio dela que a empresa acontece e se concretiza. Porém, há certa confusão no uso do termo comunicação e dos problemas relacionados a este. Sendo assim, é

importante entender a diferença entre problema *da* comunicação, problema *de* comunicação e quando o uso destes termos é equivocado, utilizados em lugar de problemas de língua ou de linguagem.

Faria (2012, n.p.) define problema *da* comunicação como “aqueles que identificamos quando as informações não estão disponíveis nos devidos canais e que os conteúdos não estão disseminados de forma transparente” no local, hora e para o público correto. Este problema ocorre quando, por exemplo, não há guias de uso de intranet ou descrições das funções e responsabilidades de determinados cargos ou ainda quando não há organograma definido e a relação com a estrutura informal causa conflito, dentre outras possibilidades.

Já, problemas *de* comunicação, para Faria (2012, n.p.) são aqueles que acontecem por

(...) falta de gestão, de uma boa comunicação direta e face a face. Surgem quando falta o diálogo aberto entre as lideranças, os gerentes e suas equipes. Quando não são colocados os temas nas pautas de reuniões de suas respectivas equipes. Portanto, não há trocas de pontos de vista e percepções sobre o momento das empresas.

Para Faria (2012), na maioria das vezes, os problemas são os *de* comunicação, pois as informações estão nos canais, mas a ação da gestão, falta de discussão e de diálogos não existem.

Problemas de língua ou de linguagem seriam aqueles que, em decorrência do desconhecimento das necessidades de adequação da linguagem a determinados estratos da organização ou de possibilidades diversas, como o uso de palavras polissêmicas, subjetividades em determinados períodos, dentre outros exemplos possíveis, causam a falta de entendimento entre as partes envolvidas.

Marques e Nascimento (2010) estudaram o mau uso e o abuso da linguagem em textos de administração, identificando problemas linguísticos em atas e projetos de uma empresa de consultoria. Nesse estudo, a importância da língua e linguagem toma forma nos problemas em que estão inseridas, como o uso de gírias, incoerência nos textos, prolixidade, tautologias, jargões técnicos fora de contexto, dentre outros defeitos que prejudicam a informação no processo comunicacional e que são interpretadas, muitas vezes, como problemas *de* comunicação.

3 O ESTUDO DA COMUNICAÇÃO

Os estudos sobre a comunicação e seu impacto social tiveram início com o desenvolvimento dos mecanismos de comunicação em massa. Esses estudos possibilitaram o desenvolvimento dos chamados modelos de comunicação que, num primeiro momento, preocupavam-se com a relação dos novos equipamentos necessários às telecomunicações, no modelo clássico de fonte de informação, emissor, receptor, destino, além de sinal e ruído envolvidos no processo. O desenvolvimento desses modelos trouxe perspectivas que voltaram seu olhar às pessoas e aos efeitos da comunicação sobre elas. Esta mudança pauta a diferenciação entre comunicação (baseada na troca entre pessoas) e a informação (transmissão de mensagens) (SCHULLER, 2004).

Na administração, a comunicação é parte dos diversos campos que constituem o fazer administrativo e é objeto de estudo principalmente das áreas de marketing e recursos humanos. Nesse sentido, o desenvolvimento de áreas como a de comunicação organizacional e de teorias como a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1985) demonstram a importância desse campo de estudo nas organizações.

Habermas (1984; 1985) é o autor que enfrenta as questões levantadas por Weber (1946; 1949; 1958; 1964; 1966; 1968; 1971; 1972; 1978; 1982 citado por HABERMAS, 1984; 1985),

Adorno (1950; 1967; 1968; 1970; 1973; 1974; 1980; 1983 citado por HABERMAS, 1984; 1985) e Horkheimer (1972; 1974; 1981 citado por HABERMAS, 1984; 1985) no que diz respeito aos processos de racionalização social. Para isso, propõe um salto paradigmático abandonando o paradigma da consciência em razão do paradigma comunicacional (REZENDE PINTO, 1995). Esta proposição tem base num retorno às tarefas da teoria crítica da sociedade, interrompidas pela crítica da razão instrumental (HABERMAS, 1984). Sendo assim, o autor o faz em diálogo com Marx (1906; 1953; 1973; 1982 citado por HABERMAS, 1984; 1985), Weber (1946; 1949; 1958; 1964; 1966; 1968; 1971; 1972 1978; 1982 citado por HABERMAS, 1984; 1985), Durkheim (1933; 1957; 1960; 1965; 1974; 1976 citado por HABERMAS, 1984; 1985), Mead (1938; 1962; 1964 citado por HABERMAS, 1984;1985), Lukács (1958; 1971; 1973 citado por HABERMAS, 1984; 1985), Horkheimer (1972; 1974; 1981 citado por HABERMAS, 1984; 1985), Adorno (1950; 1967; 1968; 1970; 1973; 1974; 1980; 1983 citado por HABERMAS, 1984; 1985), Marcuse (1941; 1964; 1955; 1968; 1970 citado por HABERMAS, 1984; 1985) e Parsons (1937; 1949; 1951; 1956; 1961; 1965; 1966; 1967; 1968; 1970; 1971; 1973; 1977; 1978; 1979 citado por HABERMAS, 1984; 1985), para construir um conceito de racionalidade com fundamentos em processos de comunicação intersubjetiva a fim de alcançar entendimento (REZENDE PINTO, 1995).

Então, Habermas (1989) concebe, de acordo com Vizeu (2005, p.12), a Teoria da Ação Comunicativa adotando “a perspectiva das abordagens de tradição fenomenológica interacionista e hermenêutica, partindo do pressuposto da sociologia fenomenológica, na qual a interação comunicativa se localiza no centro da ação social” (FORESTER, 1994, p.134). Sendo assim, a realidade não se relaciona somente com aquilo que o sujeito cognoscente percebe em relação com o objeto, mas também engloba outros campos socialmente constituídos. Desse modo, de acordo com Estanislau e Loebel (2009), a realidade é posta com função normativa advinda de legado cultural, ordem social e também de maneira subjetiva quando se expressa a outros de forma reconhecida e objetivada por ambos. A linguagem, nesse âmbito, assume papel de meio no qual as interações se realizam, seja sob a ótica de um mundo objetivo, social ou subjetivo em que na condição intersubjetiva se dá a ação comunicativa (VIZEU, 2003). Para Habermas (1984), existem três critérios para a crítica das pretensões de validade, são eles: veracidade da afirmação (num mundo objetivo como totalidade dos fatos cuja existência poderá ser afirmada), correção normativa (num mundo *social* dos atores como totalidade das relações interpessoais que poderão ser legitimamente reguladas) e autenticidade e sinceridade (num mundo *subjetivo* entendido como totalidade das experiências do locutor em que somente ele tem acesso privilegiado em cada situação) (REZENDE PINTO, 1995, p.3).

Em resumo, Habermas (1984) entende a ação comunicativa em correlação com o mundo da vida (cultura, sociedade e pessoa), no qual a ação da primeira irá renovar o *saber cultural*, transmitindo-o e reproduzindo-o de acordo com as estruturas simbólicas existentes, propiciando a *integração social*, a *socialização* e a formação da *personalidade individual* (REZENDE PINTO, 1995, p.4). Essa interação, em suma, mediada pela linguagem e com fim de entendimento mútuo, irá legitimar os aspectos da fala, sendo esta, para Habermas (1985) “uma ação linguisticamente mediadora para uma racionalidade não dominadora baseada na reciprocidade entre sujeitos que se comunicam livremente em uma situação de simetria” (GONÇALVES, 1999).

4 O ESTUDO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA (STRATEGIZING)

A estratégia como prática é uma perspectiva atual na área de estratégia, na qual a estratégia é vista como prática social na atuação e interação dos estrategistas (WHITTINGTON, 1996). Dessa forma, Whittington (2003) afirma que a estratégia como prática tem por objetivo entender como as pessoas executam o trabalho nas organizações e qual a efetividade do

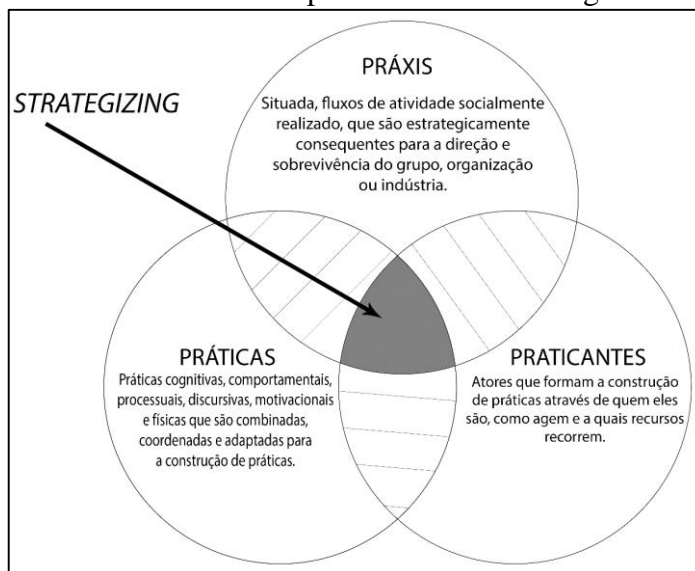
desempenho na organização, deixando claro, em 1996, que a pergunta fundamental deveria ser *o que leva um estrategista a ser efetivo?* (Whittington, 1996).

Whittington (1996) elaborou seis questões necessárias ao entendimento da estratégia como prática, as quais vêm guiando as pesquisas dentro desta perspectiva prática de fazer a estratégia nas organizações: Como e onde a *strategizing* e o *organizing work* se efetivam? Quem e como conseguem produzir formalmente *strategizing* e *organizing*? Quais são as habilidades necessárias para *strategizing* e *organizing* e como são apreendidas? Quais são as ferramentas e técnicas comuns em *strategizing* e *organizing* e como são usadas na prática? Como se organiza o trabalho de *strategizing* e *organizing*? Como os produtos de *strategizing* e *organizing* são comunicados e consumidos? Essas perguntas, com o desenvolvimento dos estudos de *strategizing*, evoluíram, pelos estudos de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), em: O que é estratégia? Quem é o estrategista? O que fazem os estrategistas? Em que uma análise dos estrategistas e suas ações contribui? Como as teorias organizacionais e sociais resultam numa análise da estratégia como prática? Esses estudiosos, dialogando com Whittington (1996; 2003; 2006) desenvolveram uma estrutura conceitual (Figura 1) definindo:

- Práticas: rotina, como se pratica socialmente, é de onde as estratégias emergem ao longo do tempo, a prática estratégica pode estar incorporada à cultura ou pode vir de fora da organização, derivada do meio;
- Práxis: o modo pelo qual determinada ação se desenvolve;
- Praticantes: autores da estratégia, os que a elaboram e a executam. Fazem parte não somente os altos executivos, mas outras pessoas da empresa com sua história de vida, habilidades e competências (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Práticas, práxis e praticantes, em conjunção, delimitam, para os autores, a estratégia como prática, não existindo uma parte sem a outra, para poder se considerar a interação do processo de *strategizing*.

Figura 1. Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática

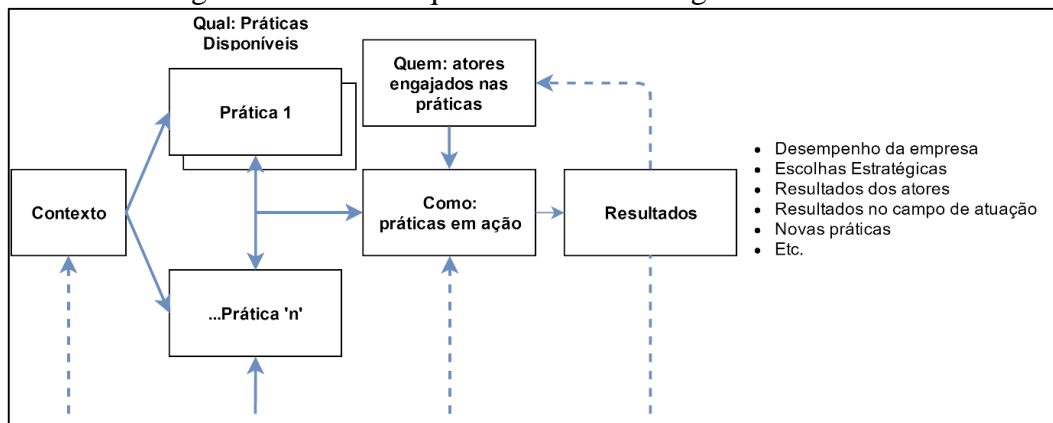


Fonte: Adaptado de Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007, p.8

Posteriormente, Jarzabkowski, Seidl, Kaplan e Whittington (2015) desenvolveram novas perspectivas acerca da estratégia como prática, fazendo perguntas como “Quais as práticas disponíveis? Quem está envolvido nestas práticas? Como as práticas são aplicadas?” (JARZABKOWSKI et al., 2015), o que resultou num modelo esquemático da estratégia como prática (Figura 2), no qual se integram contexto, práticas disponíveis, atores, práxis e resultados, estes, analisados numa perspectiva retroalimentativa criaria suporte para a decisão estratégica

sobre as práticas contextualizadas. Os resultados podem ser relacionados ao desempenho da empresa, as escolhas estratégicas, resultados dos autores, resultados no campo de atuação, assim como, novas práticas.

Figura 2. Modelo esquemático da Estratégia como Prática



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski et al., 2015, p.17

5 A LINGUAGEM E A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Na primeira seção, a Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas (1984; 1985) foi apresentada junto com seus pressupostos teóricos e autores envolvidos. Nesse ponto, é necessário perceber que os diversos autores com os quais Habermas (1984) dialoga para a criação da Teoria da Ação Comunicativa têm foco no estudo da linguagem e/ou que suscitaram estudos desta natureza. Por esse motivo, o estudo da linguagem para o entendimento de seus aspectos relevantes ao seu estudo nas organizações é importante.

Koch (1998) afirma que a linguagem humana em sua concepção, pode ser sintetizada em três principais representações: como espelho do mundo e do pensamento, como ferramenta de comunicação e como forma de ação ou interação. Em acordo com a terceira representação, se delineia a ideia de que a linguagem como um todo é ação, humana e social e contextualizada. Em outras palavras, de acordo com Mattos (2003, p. 38), atividade linguística, ação de natureza interativa que “surge e se define, por primeiro, contextualizada”. A essa representação, como dimensão ativa, Mattos (2003, p.38) acrescenta:

(...) é um fazer, uma ação como qualquer outra, só que significativa em si mesma. Então, no nosso caso, teoria – qualquer teoria – é uma prática teórica, uma ação com intencionalidade, não uma emissão de significados (teóricos) puros (duas coisas supostamente distintas: a emissão e os significados). (...) perde sentido o famoso dualismo teorias *versus* prática, referindo-se o segundo desses termos à compreensão única que se tem da situação administrativa, quando nela envolvido. Trata-se aí de duas práticas, e, portanto, os praticantes de linguagem nas duas situações têm bases comuns para se entender!

Sendo assim, a linguagem, nas organizações, pode ser entendida como ação/interação, nos diversos meios em que está presente, dentro também, das ferramentas comunicacionais. E, neste ponto, faz sentido o estudo da linguagem com a estratégia como prática social, considerando a necessidade da interação humana neste processo. A atuação do *middle manager* (ANDERSEN, 2004; MANTERE, 2008), enquanto ator da estratégia como prática (WHITTINGTON, 2006), os estudos do *sensemaking* e *sensegiving* (ROULEAU, 2005) e os aspectos importantes da linguagem que conjugam esses tópicos são tema da subseção a seguir.

5.1 O papel do *middle manager* e a linguagem

Para Andersen (2004), os *middle managers*, atuam como figuras importantes nos estudos da estratégia como prática, participando ativamente de todos os níveis da organização, devido a interação a que são expostos. A função intermediária permite articular a informação e influenciar o processo de tomada de decisão, justamente, por estar em permanente contato com as ações que desencadeiam a estratégia, assim como esses atores conhecem as especificidades necessárias à gestão dos objetivos nas organizações.

Essa participação e conhecimento da organização provenientes da posição “do meio” suscitam a reflexão sobre o papel destes atores no desenvolvimento da estratégia a que Floyd e Wooldridge (1992) entendem ser o espaço em que há maior articulação da estratégia, “porque busca e discute informações e objetivos na fase de construção e determina ações no momento em que a operação está ocorrendo, na execução diária das atividades” (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Sendo assim, estes autores consideram os *middle managers* fundamentais no pensamento e na formação da estratégia e seus estudos explanam duas dimensões importantes: uma que trata da influência exercida e outra que avalia a extensão com a qual esta influência pode alterar a estratégia da organização.

Floyd e Wooldridge (1992) definiram, então, uma tipologia (Figura 3) que descreve os papéis que o *middle manager* assume no fazer estratégico, dependendo da posição em que se encontra em relação à informação de que dispõe. Ressalta-se que os papéis do *middle manager* são desempenhados simultaneamente dentro de um processo de gestão *middle-up-down* ou integrador de formação da estratégia.

Assim, os papéis executados pelo *middle manager*, quando analisados sob a ótica da linguagem, podem ser entendidos como a utilização da língua adequada às múltiplas linguagens existentes na organização. Por exemplo, quando o *middle manager* assume o papel de defensor, ele lidará com a atividade linguística na interpretação e avaliação das informações advindas do nível operacional, acerca dos eventos organizacionais internos e externos (CURRIE, 1999, p.144), o que possibilitará o desempenho de seu papel; como implementador, a atividade linguística se concentrará também na revisão, no ajuste, buscando motivar e inspirar como equipe, lidando com as informações da alta direção, reinterpretando-as de acordo com o necessário. Ambos exemplos demonstram como o trabalho do *middle manager* é, em suma, de adequação, escolha e interpretação linguística e desses aspectos poderá depender seu sucesso. Segundo Rouleau (2005), é possível que uma falha no processo, devido à falta de capacitação, adequação ou outros aspectos relevantes tenham impacto sobre como o *middle manager* desempenhará seus papéis adequadamente, conseguindo produzir, de forma efetiva (ou não), sentido ao que faz (*sensegiving*) e executando com sentido (*sensemaking*).

Figura 3. Tipologia de Floyd e Wooldridge (1992)

		Comportamento	
		Para Cima	Para Baixo
Cognitivo	Divergente	Defender alternativas	Facilitar adaptação
	Integrador	Sintetizar informação	Implementar estratégia deliberada

Fonte: Floyd e Wooldridge (1992, p.154)

Esse modelo resume o papel do *middle manager*, nas perspectivas apresentadas na Figura 4. Os papéis definidos por estes autores e sua descrição mostram, de forma específica,

como os *middle managers* lidam diretamente com as informações tanto da alta direção quanto do operacional, por estarem localizados entre esses dois níveis.

Figura 4. Papéis do *middle manager*

Papéis do <u>Middle Manager</u> de acordo com Floyd e Lane (2000)	Descrição de acordo com Floyd e <u>Wooldridge</u> (1992, p.155)
Defensor	Comunicação persistente e persuasiva das opções estratégicas para a alta direção.
Sintetizador	Interpretar e avaliar a informação dentro de determinado contexto para poder transmiti-la.
Facilitador	Promover arranjos organizacionais flexíveis, sentindo mudanças, condições e novas abordagens.
Implementador	Dentro do contexto organizacional, interpretar e produzir as intervenções necessárias às adaptações deliberadas pela alta direção, alinhando a ação organizacional com a intenção estratégica.

Fonte: Adaptado de Floyd e Wooldridge (1992)

Rouleau (2005) apresentou um estudo acerca da forma como o *middle manager* executa com sentido o que faz (*sensemaking*) e dá sentido ao que faz mostrando a importância na mudança ou nas atividades (*sensegiving*), colocando-os “quanto às suas interpretações e ações para mudanças estratégicas no seu dia-a-dia” (DA LUZ; GOBBO; LAVARDA, 2013, p.133).

Para Rouleau (2005, p.1415), o *sensemaking* estratégico e o *sensegiving* são processos complementares e recíprocos, pois

Sensemaking se relaciona com o modo pelo qual os gerentes entendem, interpretam e criam sentido baseados nas informações acerca da mudança estratégica; *sensegiving* se preocupa com as tentativas de influenciar o resultado, de comunicar suas considerações sobre a mudança a outros e ganhar seu suporte. Mesmo que esses processos pareçam conceitualmente diferentes, os limites de cada um são permeados pelo outro. Como discurso e ação, *sensemaking* e *sensegiving* são domínios menos distintos (HOPKINSON, 2001) que dois lados de uma mesma moeda, um implica o outro e não pode existir sem ele.

A execução de seus papéis, definidos na tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), em conjunto com o *sensemaking* e *sensegiving* e, de acordo com Currie e Procter (2005), permeados pelas rotinas e conversas na organização que são suporte para as informações obtidas pelos *middle managers*, têm relação com o desenvolvimento e a execução da estratégia por meio da atuação dos *middle managers* na promoção de determinadas práticas que virão a se tornar parte do desenho estratégico da organização (ANDERSEN, 2000, p.188).

Deste modo, o *middle manager* atua como peça importante no processo integrador de formação da estratégia (ANDERSEN, 2004), assim como integrador da visão da diretoria, transmitindo os objetivos e a visão prática da realidade organizacional, podendo modificar a direção dos propósitos da organização, com a integração de suas perspectivas da prática diária da organização.

Balogun et al. (2014) desenvolveram um trabalho sobre como as perspectivas no discurso estratégico, dentro dos domínios das teorias do *sensemaking*, poder e sociomaterialidade são relevantes para o entendimento do conhecimento estratégico. Estes autores reforçam a importância da análise linguística no discurso estratégico, para isso, elencam seis perspectivas de análise linguística: Análise Pós-Estrutural; Análise Crítica do Discurso; Análise da Narrativa; Análise Retórica; Etnometodologia e Análise da Conversação e, por fim,

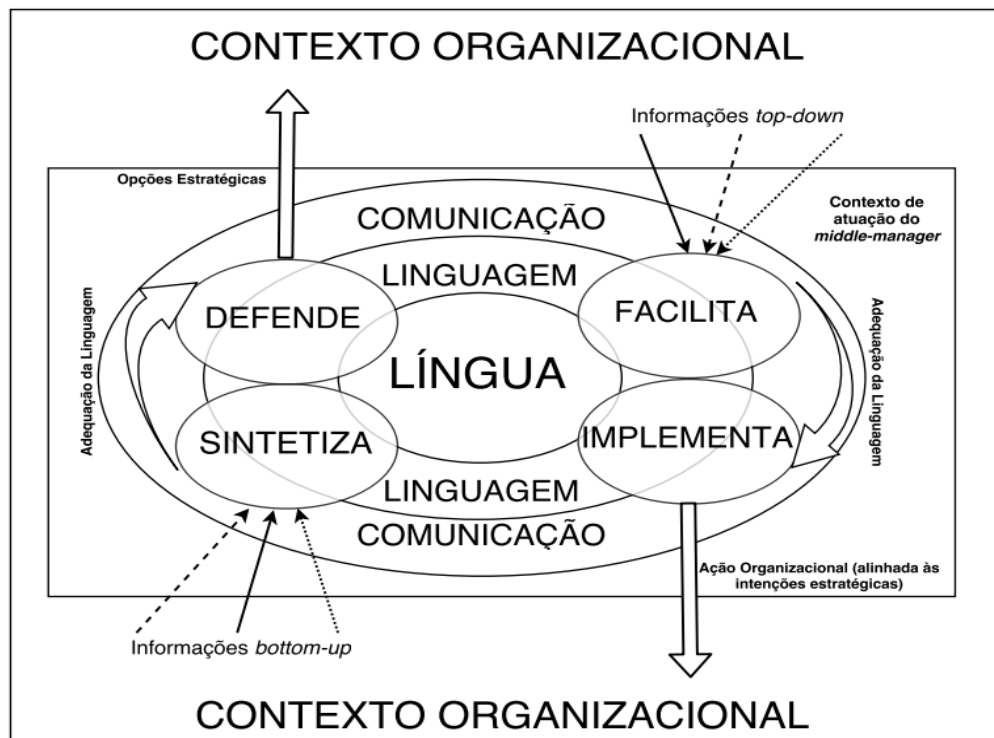
Análise da Analogia e da Metáfora. Cada uma destas perspectivas tem função definida pelos autores no que diz respeito ao fazer estratégico e determinam aproximação linguística pela forma como o executar com sentido (*sensemaking*) eleva o papel das conversas nas interações sociais dentro da estratégia como prática (BALOGUN et al., 2014, p.187).

Afirmando que a estratégia como prática geralmente envolve ideias e expressões concorrentes, sendo assim, Balogun et al. (2014) citam Chittipeddi (1992) e Gioia e Thomas (1996) destacando que:

Uma explicação do porquê de algumas ideias em prol de outras se efetivam e se institucionalizam é de que elas são discutidas de forma mais persuasiva e convincente. Outra é de que elas ressoam em discursos mais amplos que parecem mais atraentes, apropriados ou modernos, contribuindo para a credibilidade narrativa das estratégias. Em suma, isso significa que declarações estratégicas de sucesso geralmente resumem o significado de uma forma particularmente efetiva. Seus textos e discursos específicos também podem incluir um nível significativo de ambiguidade que possibilitam seu sucesso em ambientes organizacionais variados, assim como declarações ambíguas podem ser entendidas de formas variadas por diferentes indivíduos e grupos.

Portanto, o uso de determinados períodos, em declarações estratégicas, pelo *middle manager*, poderá definir o sucesso da sua atuação nos referidos papéis, desde que o uso da linguagem se adequa com sucesso ao que se espera como resultado. Para isso, o *middle manager* pode lançar mão de variadas ferramentas linguísticas, como as metáforas e analogias, dentro de um contexto cultural e organizacional em que há a necessidade de entender como esses discursos irão ser construídos. Então pergunta-se: Como a linguagem contribui na implementação da estratégia pelo *middle manager*?

Figura 5. Adequação da linguagem no desempenho dos papéis do *middle manager*



Fonte: Elaboração própria

Considerando a adequação da linguagem no seu contexto de atuação, o *middle manager* irá lidar com as informações *top-down* e *bottom-up* advindas do contexto organizacional, para isso ele irá mobilizar a língua dentro de um contexto de linguagem para que a comunicação aconteça de acordo com os papéis por ele assumidos. Quando lida com informações *bottom-up*, o *middle-manager* irá interpretá-las e avaliá-las (sintetizar) de acordo com o contexto (adequação da linguagem) para mobilizar a língua e comunicar de forma persistente e persuasiva (*defender*) (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992, p.155) as opções estratégicas para a alta direção. Ao lidar com informações *top-down*, o *middle-manager* irá revisá-las (*facilitar*) e reinterpretá-las (adequação da linguagem) para que as ajuste e possibilite a produção das intervenções necessárias (implementar) à ação organizacional (alinhada às intenções estratégicas); estas relações, essencialmente desenvolvidas no contexto de atuação do *middle-manager*, vistas sob o viés do estudo da linguagem estão representadas na Figura 5.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como a linguagem contribui na implementação da estratégia pelo *middle manager*? Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho cruzou diferentes linhas de pensamento acerca da perspectiva da estratégia como prática (*strategizing*) das perspectivas de linguagem e dos papéis do *middle manager* para construir um marco teórico conceitual que suporte as possibilidades de resposta à questão apresentada.

Considerando as constatações advindas da revisão de literatura entende-se que a linguagem, como ação e interação, fazer contextualizado com significado em si mesma, pode ser estudada no que tange seus aspectos mais importantes a contribuir no fazer estratégico pelo *middle manager*, sob a ótica da tipologia desenvolvida por Floyd e Wooldridge (1992). Para isto, o entendimento da equação linguística *língua+linguagem=comunicação*, bem como a diferenciação entre problema *da* comunicação, *de* comunicação e de linguagem são aspectos importantes que o estudo da linguagem traz ao campo da estratégia como prática.

A contribuição do estudo se pauta em apresentar o entendimento de que o *middle-manager*, em seu contexto de atuação, mobilizará a língua, através da linguagem, interpretando, reinterpretando, ajustando, ressignificando e comunicando as informações advindas do contexto organizacional para desempenhar os papéis de defensor, sintetizador, facilitador e implementador da estratégia.

Essas constatações vão ao encontro da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1984) em que as estruturas simbólicas existentes (mediadas pela linguagem) determinam como o *saber cultural* será transmitido, renovado pela ação comunicativa em correlação com o mundo, e como serão reproduzidas ao propiciar a *integração social*, a *socialização* e a formação da *personalidade individual* (REZENDE PINTO, 1995).

As limitações deste trabalho se relacionam com o caráter teórico e não empírico, desse modo, não se almejam verificações. Porém, justifica-se sua importância pela capacidade dos trabalhos teóricos de abrir caminho para futuras linhas de pesquisa (WHETTEN, 2003).

As linhas de investigações futuras em que se pode seguir a partir do que foi exposto são, em primeiro lugar, relacionadas ao refinamento e melhora do marco teórico proposto, aprofundando os estudos e a integração entre os teóricos da linguagem, mencionados de forma introdutória, estabelecendo relação também de forma empírica, com proposições refutáveis em relação à questão apresentada.

Outra futura linha de investigação diz respeito ao estudo empírico da linguagem e estratégia em sua materialidade, com suporte nos aspectos da materialidade definidos por Dameron, Lê e Lebaron (2015). Também a investigação empírica de como as condições permissivas para o desempenho dos papéis, apresentadas por Mantere (2008) se relacionam e trabalham, também, com a adequação da linguagem pelo *middle manager*.

Por fim, espera-se que o trabalho desenvolvido e as sugestões apresentadas possam servir de suporte e estímulo para futuras pesquisas tanto teóricas quanto empíricas e contribuir para a ampliação da visão sobre o assunto na compreensão da importância da contribuição do estudo da linguagem na implementação da estratégia como prática pelo *middle manager*.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Torben Juul. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long range planning**, v.33, n.2, p.184-200, 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630100000285>>. Acesso em: 8 dez. 2015
- _____. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. **European Management Journal**, v.22, n.3, p.263-272, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237304000428>>. Acesso em: 7 dez. 2015
- BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. Tradução de Maria Ermantina Galvão G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1997 (1975). Disponível em: <<http://goo.gl/wMiEzL>>. Acesso em: 8 dez. 2015
- BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of management journal**, v.47, n.4, p.523-549, 2004. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/47/4/523.short>>. Acesso em: 4 dez. 2015
- BALOGUN, Julia et al. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v.51, n.2, p.175-201, 2014. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12059/full>>. Acesso em: 2 dez. 2015
- CHOMSKY, Noam. Reflections on language. **New York: Pantheon**, v.212, 1975. Disponível em: <<https://goo.gl/xLHsT9>>. Acesso em: 8 dez. 2015
- CURRIE, Graeme. The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS. **British Journal of Management**, v.10, n.2, p.141-155, 1999. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.00116/abstract>>. Acesso em: 26 nov.2015
- CURRIE, Graeme; PROCTER, Stephen J. The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. **Journal of management studies**, v.42, n.7, p.1325-1356, 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2005.00546.x/full>>. Acesso em: 12 dez. 2015
- DA LUZ, Cláudio Luiz Melo; GOBBO, Gustavo; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992). **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.12, n.4, p.123, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/2pjsT9>>. Acesso em: 12 dez. 2015
- DAMERON, Stéphanie; LÊ, Jane K.; LEBARON, Curtis. Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. **British Journal of Management**, v.26, n.S1,

p.S1-S12, 2015. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.12084/full> >. Acesso em: 3 dez. 2015

DE MATTOS, Pedro Lincoln CL. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.2, p.35-55, 2003. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000200003&script=sci_arttext >. Acesso em: 17 dez. 2015

DE SAUSSURE, Ferdinand. **Curso de linguística geral**. Editora Cultrix, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/UzfXOq>>. Acesso em: 12 nov.2015

ESTANISLAU, Cristiano; LOEBEL, Eduardo t. **Teoria da agência e teoria da ação comunicativa**: da polarização teórica à superação dicotômica. ENANPAD - Encontro da ANPAD, São Paulo, v.33, p.292, set. 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1572.pdf> >. Acesso em: 3 nov.2015

FARIA, Lyrian. **Mas isto é um problema da comunicação!** 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/XNfmno>>. Acesso em: 30 out. 2015

FLOYD, Steven W.; LANE, Peter J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of management review**, v.25, n.1, p. 154-177, 2000. Disponível em: < <http://amr.aom.org/content/25/1/154.short> >. Acesso em: 8 dez. 2015

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic management journal**, v.13, n.S1, p.153-167, 1992. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250131012/abstract> >. Acesso em: 17 nov.2015

FORESTER, John. Teoria crítica e análise organizacional. **Plural, São Paulo**, v.1, n.1, p.131-148, 1994.

GOLSORKHI, Damon et al. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010. Disponível em: < <https://goo.gl/vqNd6b> >. Acesso em: 11 dez. 2015

GONÇALVES, Maria Augusta Salin. Teoria da ação comunicativa de Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola. **Educação & Sociedade**, v.20, n.66, p.125-140, 1999. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v20n66/v20n66a6.pdf>>. Acesso em: 7 nov.2015

HABERMAS, J. **The theory of communicative action, Vol. I**. [S.l.]: [s.n.], 1984. Disponível em:<<http://blogs.unpad.ac.id/teddykw/files/2012/07/Jurgen-Habermas-Theory-of-Communicative-Action-Volume-1.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2015

_____. **The theory of communicative action, Volume 2: Lifeworld and system: A critique of functionalist reason**. [S.l.]: [s.n.], 1985. Disponível em:<<http://blogs.unpad.ac.id/teddykw/files/2012/07/Jurgen-Habermas-The-Theory-of-Communicative-Action-Volume-2.pdf>>. Acesso em: 8 dez. 2015

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: An activity based approach**. Sage, 2005. Disponível em: < <https://goo.gl/DBp0MA> >. Acesso em: 15 out. 2015

JARZABKOWSKI, Paula et al. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, 2015. Disponível em: <<http://soq.sagepub.com/content/early/2015/08/27/1476127015604125.abstract> >. Acesso em: 1 dez. 2015

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v.60, n.1, p.5-27, 2007. Disponível em: < <http://hum.sagepub.com/content/60/1/5.short> >. Acesso em: 8 nov.2015

KOCH, Ingedore Grunfeld Villaça. **A inter-ação pela linguagem**. São Paulo: Contexto, 1992.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; CANET-GINER, María Teresa; PERIS-BONET, Fernando Juan. 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.

MACEDO, W. K. L. De. Por Saussure e Bakhtin: Concepções sobre Língua/Linguagem. *In*: **III Encontro Nacional da Cátedra UNESCO de Leitura**. UESC - Ilhéus: 2009. Disponível em: <http://www.uesc.br/eventos/iconlireanais/iconlire_anais/anais-53.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2015.

MANTERE, Saku. Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**, v.45, n.2, p.294-316, 2008. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x/full> >. Acesso em: 18 nov.2015

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. What is a theoretical essay?. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.2, p.320-332, 2011. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552011000200010&script=sci_arttext >. Acesso em: 28 out. 2015

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6 n.3 p.257, 1985.

MOTTA, Paulo Cesar Delayti. Mau uso e abuso da linguagem em textos de administração: o caso do just-in-time. **Revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 38, vol. 10, n.2 (mar/abr 2004), documento eletrônico, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19787>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

NASCIMENTO, A. M. O.; MARQUES, R. Da S. Mau uso e abuso da linguagem em textos de administração: o desafio do empreendedor. 2010. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/resenhas/PainelAcademico06REMS1.pdf >. Acesso em: 18 dez. 2015

PAPPAS, James M.; WOOLDRIDGE, Bill. Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. **Journal of Management Studies**, v.44, n.3, p.323-341, 2007. Disponível em: <

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2007.00681.x/full> >. Acesso em: 7 dez. 2015

REZENDE PINTO, J. M. De. A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas: conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, ago. 1995. n.8-9, p.77–96. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X1995000100007&script=sci_arttext >. Acesso em: 7 dez. 2015

ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. **Journal of Management Studies**, 2005. v.42, n.7, p.1413–1441.

SANTOS, C. A. Língua+ linguagem= comunicação. In: **IV Congresso Nacional de Linguística e Filologia**. 2000. SCHULER, M. Comunicação estratégica. **São Paulo: Atlas**, 2004. v.141. Disponível em: < http://www.filologia.org.br/anais/anais%20iv/civ12_5.htm >. Acesso em: 11 dez. 2015

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, v.6, n.1, p.285-336, 2012.

VIZEU, F. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. **XXVII EnANPAD), Atibaia**, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/TEO/2003_TEO106.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2015

_____. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, dez. 2005. v.45, n.4, p.10–21.

WHETTEN, D. A. Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica? **RAE-revista de administração de empresas**, 2003. v.43, n.3, p.69–73. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37425/36187>>. Acesso em: 6 dez. 2015

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

_____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v.1, n.1, p.117-126, 2003.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v.27, n.5, p.613-634, 2006. Disponível em: < <http://oss.sagepub.com/content/27/5/613.short> >. Acesso em: 5 dez. 2015

WOOLDRIDGE, Bill; SCHMID, Torsten; FLOYD, Steven W. The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. **Journal of management**, v.34, n.6, p.1190-1221, 2008.