

Interações entre a alta e a média gestão: contribuições no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas

MARINA DE ALMEIDA CRUZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

DANIELA MARTINS DINIZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)

VICTOR SILVA CORREA

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

Agradecimento à orgão de fomento:

Não se aplica

INTERAÇÕES ENTRE A ALTA E A MÉDIA GESTÃO: CONTRIBUIÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS

1 INTRODUÇÃO

Estudos contemporâneos no campo da estratégia organizacional, sobretudo a partir de 2010, têm indicado que a literatura sobre capacidades dinâmicas se tornou uma abordagem crítica para o entendimento do processo estratégico das organizações, bem como para a compreensão de práticas que possibilitam à organização obter melhor adequação dos seus recursos para fazer face às oportunidades e ameaças do ambiente externo (Di Stefano, Peteraf, & Verona, 2014; Schilke, Hu, & Helfat, 2018; Teece, 2018a, 2018b). Desde a publicação do trabalho seminal de Teece, Pisano, & Shuen (1997), que conceituam capacidades dinâmicas como as habilidades que a empresa dispõe para criar, utilizar, aplicar e reconfigurar recursos singulares, muitas foram as contribuições para o desenvolvimento teórico e empírico do fenômeno (Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2007, 2012, 2016, 2018).

Revisões sistemáticas da literatura vêm abordando a amplitude de aplicações do conceito de capacidades dinâmicas, bem como reflexões sobre seus antecedentes, suas dimensões, mecanismos, moderadores e os seus consequentes (Arend & Bromiley, 2009; Barreto, 2010; Eriksson, 2014; Schilke, Hu, & Helfat, 2018). Apesar dos avanços nesse campo de conhecimento, a abordagem das capacidades dinâmicas ainda foi pouco explorada pela academia brasileira.

Outro ponto que ainda carece de maior investigação, tanto na literatura nacional, como na internacional, é o papel dos níveis gerenciais da organização no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Ou seja, estudos recentes apontam que o desempenho do processo estratégico na organização é influenciado pela atuação da alta e da média gerência, bem como pelas suas interações e atividades diárias (Leih & Teece, 2012; Ouekouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014). Alguns autores argumentam que a média gerência pode, inclusive, exercer papel de maior destaque em comparação com a alta gestão em atividades relacionadas ao desenvolvimento de capacidades organizacionais (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008).

Contudo, na literatura sobre capacidades dinâmicas, a influência da média gerência no desenvolvimento de tais capacidades, bem como o impacto das suas interações com a cúpula da empresa têm sido negligenciadas (Ouekouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014; Leih & Teece, 2012). Já em outras abordagens do campo de estratégia, especialmente na “perspectiva da média gerência”, os gestores intermediários têm recebido crescente atenção nos últimos anos, especialmente ao que se refere às suas funções de empreendedorismo, criação de conhecimento e mudança organizacional (Schaefer & Guenther, 2016).

Na tentativa de apresentar contribuições a tais lacunas de pesquisa, o objetivo central do estudo foi analisar como as interações entre a alta gestão e a média gerência contribuem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e suas dimensões de percepção, aproveitamento e reconfiguração. Neste sentido, pretende-se investigar a influência da média e da alta gerências na formação, desenvolvimento e modificação das três dimensões de capacidades dinâmicas. Em relação ao método de pesquisa, foi desenvolvido estudo de casos múltiplos (Yin, 2015), aplicado em quatro empresas que operam em segmentos distintos a partir de dezoito entrevistas em profundidade com atores da média e da alta gestão dessas firmas.

No âmbito teórico, este trabalho busca avançar nas literaturas sobre capacidades dinâmicas e influência da média e da alta gerências, indicando como a interação entre essas duas instâncias de gestão afeta o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas suas três dimensões-chave, aspecto pouco debatido na literatura sobre o tema (cuja prioridade foi investigar o papel da cúpula estratégica da organização). No campo empírico, o presente trabalho pretende contribuir ao demonstrar, de forma prática, para CEO's, times de alta gestão

e demais empreendedores e profissionais interessados no tema, como a articulação entre a média e a alta gerência pode auxiliar no desenvolvimento de capacidades organizacionais que contribuem, de alguma forma, para a criação de diferenciais competitivos da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Dimensões das Capacidades Dinâmicas

Estudos contemporâneos na área de administração, sobretudo a partir da década de 2000, têm indicado que a literatura sobre capacidades dinâmicas se tornou uma abordagem crítica para o entendimento do processo estratégico das organizações, bem como para a compreensão de práticas que possibilitam à organização obter melhor adequação dos seus recursos para fazer face às oportunidades e ameaças do ambiente externo (Di Stefano, Peteraf, & Verona, 2014; Schilke, Hu, & Helfat, 2018; Teece, 2018a, 2018b). O presente estudo tem como foco as dimensões processuais das capacidades dinâmicas de percepção, aproveitamento e reconfiguração (Teece, 2007), e o papel das interações entre a alta e a média gerência na execução das práticas relacionadas a tais dimensões, aspecto pouco enfatizado na literatura sobre o tema.

Os trabalhos pioneiros sobre “capacidades dinâmicas” enfatizam a importância dos recursos internos e externos de empresas que atuam em ambientes competitivos, e a habilidade da firma em usar, combinar e reconfigurar tais recursos de forma contínua e efetiva (Teece, Pisano, & Chuen, 1997; Eisenhard & Martin, 2000). Tal concepção tem alinhamento com a Visão Baseada em Recursos (RBV), que reconhece o papel central de recursos singulares da organização (isto é, recursos valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis) como fundamento da estratégia organizacional (Barney, 1991).

As capacidades dinâmicas são justamente as habilidades que a empresa dispõe para criar, utilizar, aplicar e reconfigurar tais recursos singulares de forma sistemática possibilitando, à organização, criar diferenciais competitivos e se adaptar/influenciar o ambiente externo, aproveitando oportunidades mercadológicas e se protegendo de ameaças ambientais (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Barrales-Molina, Martínez-López, & Gázquez-Abad, 2014). Teece, Pisano, & Shuen (1997) reforçam a natureza dinâmica desse construto, ou seja, o foco não é na eficiência de curto prazo, mas sim no desenvolvimento de habilidades gerenciais que permitam à organização uma adequação contínua e evolucionária ao ambiente, com ênfase na sustentabilidade de longo prazo da organização (Teece, 2007; 2018).

Com a evolução dos trabalhos nessa área, Teece (2007; 2014; 2018b) propõe a subdivisão das capacidades dinâmicas em três dimensões, conforme ilustra a figura.

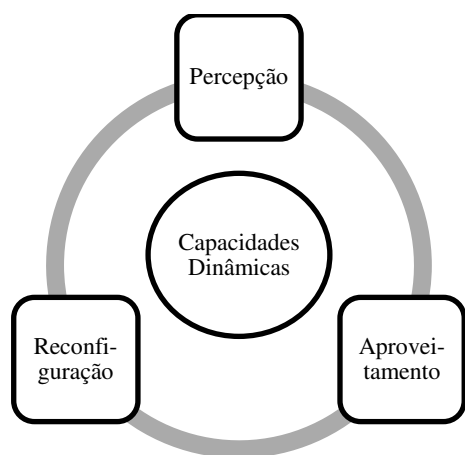


Figura 1. Dimensões das capacidades dinâmicas.

Fonte. Elaborado pelos autores.

Em linhas gerais, todas as três dimensões incluem práticas, processos, atividades e capacidades organizacionais/individuais, mas cada uma com uma finalidade distinta. A dimensão de *percepção* pode ser entendida como uma prática de diagnóstico voltada para a identificação, seleção, filtro e análise contínua de informações, mudanças, oportunidades e ameaças no ambiente interno e externo da organização. A dimensão de *aproveitamento*, por sua vez, inclui práticas relacionadas ao processo decisório da organização que podem permitir o aproveitamento de oportunidades e informações inicialmente identificadas na etapa de percepção. As práticas realizadas na dimensão de percepção e aproveitamento podem demandar uma *reconfiguração* dos recursos internos da organização para fazer face ao ambiente e às novas informações e oportunidades (Pavlou & El Sawy, 2011; Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu, & Helfat, 2018; Teece, 2018).

2.2 Interações entre alta e média gerência

Analisando a natureza das práticas relacionadas às dimensões das capacidades dinâmicas, diversos autores chamam a atenção para o papel crítico do nível gerencial da organização na mobilização e no desenvolvimento de tais capacidades. Parte considerável das práticas acima descritas (como percepção do ambiente externo/interno; captura e análise de informações ambientais; participação na tomada de decisão; realocação de recursos) são geralmente tarefas atribuídas aos gestores da organização (Augier & Teece, 2009; Helfat et al., 2007; Teece, 2012b; 2016; 2018a, 2018b; Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Nesse sentido, Teece (2018b) incorpora as decisões dos gestores ao próprio conceito de capacidades dinâmicas, descrevendo-as como “*processos organizacionais bem como decisões gerenciais únicas que podem ser sintetizadas em três grupos de atividades empreendedoras: percepção, aproveitamento e reconfiguração.*” (Teece, 2018b, p. 6, tradução nossa).

Enfatizando também o papel gerencial, Wooldridge, Schmid e Floyd (2008) indicam que é o nível gerencial da empresa quem faz a “ponte” entre a alta gestão e a base da organização, representando esse elo articulador entre o nível estratégico e o operacional. Ou seja, a média gerência exerce influência estratégica na direção ascendente e descendente da hierarquia, ou seja, em direção à alta gestão e aos subordinados, respectivamente. Em direção à alta gestão, a média gerência pode colaborar com o compartilhamento de informações críticas captadas do ambiente interno e externo da empresa e com propostas de ações que podem influenciar o direcionamento estratégico da organização. Já em direção ao nível operacional, a média gerência atua como agente de mudança, fornecendo um direcionamento e articulando esforços dos subordinados para a implementação da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008).

Ao desempenhar a função de articulação, gestores intermediários atuam especialmente como mediadores, negociadores e intérpretes, estabelecendo conexões entre o nível estratégico e o nível operacional das organizações (Floyd & Wooldridge, 1997; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Tais funções concedem à média gerência significativo potencial de influência nas organizações, tendo em vista o estabelecimento de conexões entre os desígnios da alta gestão com a realidade operacional do “*chão de fábrica*” (Floyd & Wooldridge, 1997; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008).

Tomando como referência a influência da média gerência na direção ascendente (foco do presente estudo), será analisada como se dá a interação entre a alta e a média gestão em cada uma das dimensões das capacidades dinâmicas.

Na dimensão de percepção, uma prática gerencial comum é o diagnóstico do ambiente interno/externo da empresa. Nesse caso, compete ao gerente de nível médio o papel de filtrar, interpretar e sintetizar informações ambientais e após esse processo criterioso de coleta, repassar os dados críticos para a alta gestão repensar as estratégias inicialmente delineadas

(Pavlou & El Sawy, 2011; Teece, 2007; 2018). Então, a média gerência funciona como um “filtro analítico” (Teece, 2007) capaz de destacar as informações mais relevantes, trata-las e repassa-las para a alta gestão, um processo que Pavlou e El Sawy (2011) denominam de inteligência competitiva. Tais práticas incluem a busca de informações sobre: movimento dos concorrentes, fontes de fornecimento, mudanças no ambiente regulatório da empresa, necessidades atuais e latentes dos consumidores, tendências mercadológicas, dentre outras (Pavlou & El Sawy, 2011; Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012; Wu et. al., 2012).

A dimensão de aproveitamento inclui as práticas e processos que subsidiam a tomada de decisão na empresa, envolvendo a concepção e a implementação de estratégias. Diz respeito, portanto, a decisões sobre: soluções para os clientes; formas de interação com outras empresas da cadeia produtiva; terceirização de atividades estratégicas; estratégias de comercialização e competição; prioridades de investimentos; aquisição e desenvolvimento de tecnologias; dentre outras. Tais decisões muitas vezes são sistematizadas em planejamento estratégico formal e análise de viabilidade de investimentos (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Hodgkinson, & Healey, 2011; Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu, & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018).

Na dimensão de aproveitamento, então, compete ao gerente de nível médio conduzir o processo de implementação da estratégia pela alta gestão ao direcionar e monitorar ações a serem desempenhadas pelos subordinados; participar da fase de elaboração das estratégias, colaborando com ideias e compartilhando com a alta gestão a sua visão acerca das áreas funcionais e do mercado; propor e defender alternativas de ação apresentando para os superiores a relevância de iniciativas estratégicas diferentes daquelas já conduzidas pela firma. Nesta etapa, podem existir muitas opções, as quais geralmente competem entre si, processo que requer uma atuação articulada entre gerentes de nível médio e a cúpula da empresa (Barreto, 2010; Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009).

O envolvimento dos gestores intermediários, então, tem importância crucial no processo de elaboração de estratégias junto à alta gestão (Wolf & Floyd, 2017). Tal participação pode ser útil para auxiliar na qualidade das decisões estratégicas, tendo em vista fatores como a posição privilegiada da média gerência para obtenção de informações junto a *stakeholders*. Além disso, ao participar da fase de elaboração das estratégias, a média gerência tende a ter maior envolvimento na fase de implementação estratégica junto a seus subordinados (Ouekouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014).

Na dimensão de reconfiguração, por fim, uma das funções da média gerência é facilitar a adaptação da base da organização em relação às novas estratégias definidas na etapa aproveitamento, bem como propor, na direção ascendente e descendente da hierarquia, ajustes que deverão ser feitos ao longo do tempo em razão das mudanças ambientais e mercadológicas, ou seja, reconfiguração interna de recursos. Tais ajustes contribuem para ampliar a flexibilidade da organização, encorajam o aprendizado organizacional e expandem o repertório de respostas emergentes da firma (Floyd & Wooldridge, 1996). Teece, Peteraf e Leih (2016) complementam que as habilidades para reconfiguração se relacionam às capacidades dos gestores de considerar (e reconsiderar) periodicamente a adequação da estrutura e processos da empresa para perseguir as oportunidades escolhidas.

Na próxima seção, é descrita a metodologia adotada para facilitar a coleta e a análise dos dados da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo delineado, foi desenvolvida pesquisa de natureza qualitativa, considerada adequada para a compreensão de fenômenos sociais complexos que não podem ser entendidos fora do ambiente em que ocorrem (Bonoma, 1985; Creswell,

2007). Nessa direção, entende-se que foi uma abordagem adequada para a investigação da interação entre a alta e a média gestão e o seu impacto no desenvolvimento das capacidades dinâmicas pelo fato do estudo ter como foco as “interações sociais”, bem como pela natureza processual das capacidades dinâmicas (Teece, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009).

Complementarmente, foi adotado o método de estudo de caso, que de acordo com Yin (2015) é apropriado quando se pretende compreender um fenômeno social em suas peculiaridades e complexidade, de modo holístico e intensivo. O autor complementa que o estudo de caso é oportuno para responder questões de pesquisa que se iniciam com "como" e "por quê". Assim, tendo em vista que o propósito do estudo foi investigar “como” as interações entre alta gestão e média gerência contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, o estudo de caso se mostrou um método recomendado.

Com base no exposto, foi adotado um estudo de casos múltiplos, contribuindo para ampliar a validade externa da pesquisa, além de auxiliar o pesquisador a se proteger contra possíveis vieses (Yin, 2015). Os casos selecionados foram quatro empresas que operam em ambientes competitivos e atuam em segmentos distintos (bens de produção; bens de consumo; saúde; e prestação de serviço na área de engenharia mecânica).

A *Empresa A* é uma indústria de bens de produção, de capital fechado, familiar, que está no mercado há cerca de 30 anos. Ela atende demandas customizadas de equipamentos, especialmente para o setor de mineração. Seu quadro de funcionários atualmente é de cerca de 200 contratados diretos pelo regime de CLT e conta também com a atuação de membros terceirizados que prestam serviços conforme a demanda dos projetos de equipamentos. A *Empresa B*, por sua vez, é uma indústria de bens de consumo, de capital fechado, familiar, que está no mercado há cerca de 40 anos. Fabricante de produtos para o lar (vendidos ao consumidor por meio de varejistas), a Empresa B possui cerca de 900 contratados pelo regime de CLT, além de outros prestadores de serviços terceirizados.

A *Empresa C* atua no setor de saúde há 10 anos e possui uma estrutura de capital fechado, não familiar. Ela presta serviços de diagnóstico, tratamento e prevenção de doenças de alta complexidade e conta com 200 profissionais, entre aqueles contratados pelo regime de CLT, terceirizados e corpo clínico. Por fim, a *Empresa D*, atua há 25 anos, na área de engenharia mecânica, com prestação de serviços para empresas geradoras de energia hidrelétrica. A empresa possui estrutura de capital fechado (não familiar) e conta com 25 pessoas entre funcionários contratados pelo regime de CLT, sócios e terceirizados.

Para a coleta de dados, foram adotados dois instrumentos de pesquisa, sendo dezoito entrevistas semiestruturadas em profundidade (que geraram 20 horas gravadas) e observação direta não participante (Bonoma, 1985; Yin, 2015). Os sujeitos entrevistados foram membros da alta gestão (CEO's), sócios-diretores e membros do conselho de administração, responsáveis pelas principais decisões estratégicas das organizações investigadas (Leih & Teece, 2012). Como definição de média gerência, utilizou-se neste estudo um conceito amplo, englobando todos os níveis gerenciais abaixo da alta gestão, incluindo gestores responsáveis por divisões ou unidades dispersas geograficamente de uma organização, além de gestores funcionais (como responsáveis pelos setores de marketing, recursos humanos e financeiros) e executivos responsáveis por projetos.

As questões da pesquisa foram direcionadas para captar a interação entre a alta e a média gestão a partir da análise das seguintes práticas gerenciais: a) percepção de oportunidades e ameaças, bem como necessidades de investimentos e mudanças internas nas empresas; b) participação no processo decisório e na implementação de estratégias; c) envolvimento nas atividades de reconfiguração estratégica. A técnica de observação direta foi realizada ao longo das visitas *in loco* nas organizações pesquisadas com a finalidade de ampliar as evidências obtidas a partir das entrevistas (Creswell, 2007; Yin, 2015)

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo por categoria (Bauer, 2002). Essa metodologia consiste no uso de técnicas de sistematização, interpretação e descrição do conteúdo das informações coletadas, a fim de compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes importantes. Com isso, foi possível examinar várias dimensões dos relatos dos entrevistados e construir inferências a partir deles. Para facilitar a análise de conteúdo, foram definidas categorias de análise relacionadas, principalmente, às três dimensões das capacidades dinâmicas investigadas no estudo (a percepção, o aproveitamento e a reconfiguração), contemplando também as práticas gerenciais relacionadas a tais dimensões.

4 PRÁTICAS GERENCIAIS RELACIONADAS ÀS CAPACIDADES DINÂMICAS

Nessa seção foram apresentadas as principais práticas gerenciais relacionadas às três dimensões das capacidades dinâmicas mais recorrentemente citadas na pesquisa de campo, buscando enfatizar, especialmente, as formas de interação entre a alta e a média gestão das quatro empresas investigadas.

4.1 Práticas relacionadas à dimensão de percepção

Em relação à dimensão de “percepção”, os dados empíricos evidenciam que os membros da média gerência contribuem de forma ativa com informações relevantes sobre o mercado, a concorrência, as fontes de fornecimento disponíveis e mudanças no ambiente regulatório da empresa, informações estratégicas que são analisadas pelos gerentes e repassadas para a cúpula da empresa e, se for o caso, disseminada para os colaboradores de nível operacional. Os relatos de diversas entrevistas descritas ao longo desta seção confirmam tal afirmativa. Nessa linha, a análise dos dados empíricos evidencia que a prática mais citada nas quatro empresas pesquisadas foi o papel dos gerentes em “*captar informações relevantes sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças que estão acontecendo no mercado*”.

O diretor comercial da Empresa A, por exemplo, sugere que a média gerência, sob coordenação da cúpula estratégica da empresa, exerce um papel de captar informações do ambiente externo “*por meio de conversas e de relações com os clientes*” e repassam tais impressões à instância superior. Inclusive, ele afirma que “*os próprios clientes são motivadores de mudança interna*”, pois apontam transformações que estão acontecendo no mercado que são captadas pelos membros da média gerência, são levadas ao conhecimento da alta gestão e, posteriormente, disseminadas em reuniões realizadas com a sua equipe.

O papel-chave da média gerência em captar informações críticas do ambiente externo também foi reiterado pelo executivo sênior da Empresa A e pela diretora administrativa e financeira da empresa. Esses dados trazidos pelos membros da média gerência possibilitam, à cúpula, tomar conhecimento antecipado de oportunidades, como novos clientes potenciais. [...] “*por exemplo, a empresa tal vai abrir/expandir seus negócios em tal lugar*” (CEO da Empresa A). Ao identificar oportunidades como esta, o executivo se reúne com a média gerência para a definição de estratégias de prospecção e aproximação dos clientes que se encontram no mercado identificado.

O relato de entrevista abaixo revela como o papel da média gerência é crucial ao trazer para a organização dados que muitas vezes não seriam acessados pela cúpula na ausência de gestores de nível médio:

Um gerente de projeto que está dentro do cliente, às vezes ele vê uma oportunidade, ele vê o concorrente que está lá dentro. Então ele retroalimenta também o comercial, dizendo, olha, o cliente em que eu estou fazendo um projeto vai contratar uma coisa,

eles estão me falando. Tem um concorrente no nosso pé lá dentro, na mesma planta que vai pegar o outro contrato.” (Diretora Administrativa da Empresa A).

Dados coletados na Empresa B também reforçaram a importante prática desempenhada pela média gerência de capturar informações no ambiente externo das organizações. O fundador da Empresa B explicitou que esses dados sobre a estratégia dos concorrentes, fornecedores e clientes, especialmente aqueles utilizados no processo decisório, chegam principalmente através dos “*gerentes de vendas, que são cinco, e dos representantes*” (Fundador da Empresa B). Outra fonte de informação importante consultada pelo nível gerencial e executivo e que subsidiam a tomada de decisão são sites comparativos de preço entre produtos semelhantes vendidos por diferentes varejistas em suas lojas virtuais.

Já na Empresa C, a média gerência de cada setor é responsável por realizar pesquisas sobre novos equipamentos e tecnologias específicas de cada área gerencial para, então, trazer essas informações para a alta gestão. Conforme afirma a Gerente de Qualidade e Projetos: “*a TI faz pesquisa em relação à parte de maquinário, de software. Manutenção faz junto com a equipe assistencial da parte de equipamentos médicos hospitalares e a pesquisa clínica faz em relação a medicamentos*”. Tais informações só alcançam a instância superior pelo papel realizado pelos gerentes de nível médio.

Na Empresa D, a gerente de projetos explicou que a sua função consiste em filtrar e selecionar informações críticas frente ao enorme volume de dados disponíveis no ambiente e, através de reuniões formais e informais, repassá-las ao conhecimento da alta gestão. O trecho de entrevista abaixo ilustra esse processo.

A questão da influência da média gerência em relação à diretoria e à instância superior, acho ela completamente factível. Então, a partir do momento em que você está no front daqueles projetos, daquelas atividades, na leitura daquele cenário de mercado, e você tem a influência de filtrar esses dados e levar como informação o conhecimento para essa diretoria (Gerente de projetos da Empresa D).

Outra prática bastante enfatizada na pesquisa empírica e identificada nas Empresas B, C e D foi o papel da média gerência em “*avaliar características, necessidades, tendências, mudanças e preferências dos clientes em relação a produtos e serviços*”. A avaliação do “pacote de valor” oferecido pela empresa no mercado é realizada pelos gerentes de diversas formas, como, por exemplo, através de experiências pessoais nas lojas físicas, de informações coletadas na internet, de análise das estratégias da concorrência e da interação os clientes da empresa. Nesses momentos, os gestores de nível intermediário buscam reconhecer as principais demandas do público-alvo da empresa para que, juntamente com a visão da alta gestão, definam ações que contribuam para diferenciar os produtos e serviços ofertados pela empresa no mercado.

A gerente de projetos da Empresa D informou que uma mudança de regulamentação, captada pelo nível gerencial e informada à cúpula da empresa, possibilitou à empresa aproveitar a nova oportunidade de mercado e oferecer os serviços que estavam sendo demandados pelos clientes naquele momento (ver relato). Observa-se, portanto, que a interação entre os níveis estratégico e gerencial da organização permitiu a empresa não só aproveitar oportunidades mercadológicas, como também ampliar o seu portfólio de clientes e mostrar ao mercado como a empresa está preparada para agir com agilidade.

Na Empresa C, a avaliação das características dos clientes da empresa feita pelo nível gerencial permitiu à alta gestão tomar decisões importantes relacionadas à formação de parcerias com outras empresas visando melhorar o atendimento ao levar em conta os diferentes perfis de clientes que a Empresa C possui. O relato de entrevista abaixo tangencia essa discussão:

A gente tem diferenças de público, o paciente de Betim, o paciente de Belo Horizonte, ele é totalmente diferente. Então o de BH é um paciente mais exigente, então eu tenho também que ter um hospital onde ele vá ser internado e que ele vai se sentir confortável. Até isso tem que ser levado em consideração, quando vai ser feita essa parceria, pensar também no paciente, no que ele quer (Gerente de Comunicação e Marketing da Empresa C).

As duas principais práticas identificadas na dimensão de “percepção”, bem como a empresa e o entrevistado correspondentes, estão dispostos abaixo.

Práticas	Gerente /Empresa	Exemplo de relato de entrevista	Aporte teórico
1) Capturar informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças mercadológicas	- Empresa A: CEO, Diretor Comercial e Diretora administrativa e financeira. - Empresa B: Fundador, Diretora Comercial. - Empresa C: Gerente de qualidade e projetos e Gerente de comunicação e marketing - Empresa D: Gerente de Projetos	<i>Por exemplo, eu tenho um produto que eu não estou tendo uma performance boa dele. E aí, primeiro, por meios eletrônicos, eu vou ao Buscapé. Situação concreta, a gente tem o produto X3 e eu não consigo comercializar bem este produto. Porque que eu não vendo bem este produto? A primeira busca que eu faço é no Buscapé. Quais são os meus concorrentes e que preço eles estão sendo anunciados? Poxa, estou muito mais cara que eles. Meu preço está errado (Diretora Comercial da Empresa B).</i>	(Barreto, 2010; Pavlou & El Sawy, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2018)
2) Avaliar características, necessidades, tendências, mudanças e preferências dos clientes em relação a produtos e serviços	- Empresa B: Diretor Industrial - Empresa C: Superintendente, Gerente de qualidade e projetos, Gerente de comunicação e marketing - Empresa D: Gerente de Projetos	<i>O nosso mercado é um mercado em que os temas pulsam. A gente tem uma capacidade de fazer uma leitura do mercado, em termos de você perceber qual é a onda do momento. Vou te dar alguns exemplos. Em 2010 [a agência regulatória do setor] soltou uma resolução [...]. Na hora que saiu a resolução, nós já falamos: nós vamos conseguir surfar na onda dessa resolução. A gente sabe fazer, o pessoal acredita em nossa qualidade de consultoria. Não deu outra (Gerente de Projetos da Empresa D).</i>	

Tabela 1. Práticas da média gerência relacionadas à dimensão de percepção.

Fonte. Dados da pesquisa.

4.2 Práticas relacionadas à dimensão de aproveitamento

Quanto à dimensão de “aproveitamento” das capacidades dinâmicas, as duas principais práticas identificadas estão relacionadas ao processo decisório compartilhado e à implementação das estratégias organizacionais.

Nessa direção, a prática de “*tomar decisões de forma compartilhada*” foi identificada nas quatro empresas investigadas, sendo recorrentemente citadas pelos entrevistados. O gerente de planejamento estratégico da Empresa A explicou que quando o processo decisório envolve diretamente os gerentes de nível intermediário “*cria-se um pouco mais de conexão [...]. A gente traz isso de uma forma mais diferente, colaborativa, um pouco mais de responsabilização sobre os custos*”. O gerente explicou, ainda, que tal prática de compartilhamento das informações sobre as estratégias e o quadro financeiro da empresa “*são importantes para as pessoas verem o que está acontecendo. Então a gente tem essas discussões na reunião*”.

A diretora administrativa e financeira da Empresa A explicou que a “*decisão colegiada*” na empresa é uma prática recente que vem sendo institucionalizada aos poucos na empresa, conforme tangencia o relato abaixo:

Eu acho até que isso é uma coisa nova, que a gente está instituindo, essa decisão colegiada, de trazer para mesa. Da época que eu entrei até uns dois anos atrás, acho até que não, mas mais recentemente está mais amadurecido, a gente tem reunião onde as metas são todas compartilhadas, a gente projeta a empresa em vários anos, as pessoas sabem que tem indicadores por áreas, que desdobram essas metas empresariais (Diretora administrativa e financeira da Empresa A).

O gerente de planejamento estratégico da Empresa A explicou que os diretores e gerentes auxiliam muito o CEO no processo de tomada de decisão transmitindo visões e percepções de quem está mais próximo das estratégias de nível tático e da própria operação. O relato abaixo ilustra como se dá a interação entre essas instâncias hierárquicas na Empresa A:

A diretora administrativa é a protetora do caixa, então ela está olhando as coisas acontecendo. O CEO e o Diretor comercial estão ali com milhares de ideias querendo executar. Eles têm que desenvolver novas ideias. O CEO pensa novos direcionamentos estratégicos, o diretor comercial executa esses direcionamentos e desenvolve ideias também com o CEO. [...] Quando a diretora administrativa está lá discutindo com eles, ela fala: ‘beleza, mas cuidado com isso’. Então, acho que isso funciona legal (Gerente de planejamento estratégico da Empresa A).

Assim como observado nos casos anteriores, na Empresa B também há envolvimento da média gerência no processo decisório. Um exemplo citado pelo executivo sênior da empresa foi a alteração do portfólio de produtos oferecido no mercado, decisão que envolveu a área comercial, a financeira, a industrial e inclusive o apoio de uma consultoria externa.

Na Empresa C, a gerente de comunicação e marketing explicou que o executivo da empresa considera fundamental a participação direta da média gerência no processo decisório, pois são os gerentes quem cuidam dos impactos das decisões e comunicam as diretrizes estratégicas ao pessoal de nível operacional, além de trazerem percepções mais fidedignas das questões inerentes às áreas funcionais da empresa. A gerente explicou, ainda, que os membros da média gerência se envolvem na tomada de decisão estratégica na Empresa C desde 2014 e que há um amadurecimento da equipe em relação às contribuições nos momentos de discussão, conforme sugere o trecho de entrevista que segue:

Tudo é aprendido. E da mesma forma também um amadurecimento da equipe que sugeri coisas demais que eles não vão dar conta de acompanhar, monitorar. Então, a gente viu isso muito, que tinha muita proposta de ação que seria maravilhoso conseguir implantar, mas que a gente sabia que aqueles setores não iriam dar conta de alcançar tudo. Então a gente já conversou, já fez algumas discussões” (Gerente de comunicação e marketing da Empresa C).

O superintendente complementou ainda que, com o tempo, foi percebida a necessidade de incluir os coordenadores técnicos nas reuniões de tomada de decisão estratégica, pois esse envolvimento ampliou o nível de comprometimento com a escolha e o empenho na execução das ações. Além disso, tal participação permitiu um alinhamento de ideias e uma capacitação dos coordenadores que, muitas vezes, possuem uma visão muito mais técnica do que gerencial, ou seja, “[...] *São pessoas que têm um conhecimento muito aprofundado às vezes tecnicamente na área deles. Mas, quando você começa a falar em pensamento holístico, em gestão estratégica e estratégia de mercado, isso às vezes é um pouco distante para o dia-a-dia deles.*” (Superintendente da Empresa C).

Assim como observado nos casos anteriores, na Empresa D os entrevistados apontam que a interação entre a alta e a média gestão é uma prática fundamental na organização, na medida em que impacta diretamente na qualidade do processo decisório.

A segunda prática, no âmbito da dimensão de “aproveitamento”, mais recorrentemente citada na pesquisa de campo foi o papel da média gerência em “*trabalhar ativamente na implementação das estratégias*” (identificada nas Empresas A, B e C). O diretor comercial da Empresa A afirma que, ao participar da tomada de decisão, os gerentes de nível médio ficam mais capacitados para trabalharem ativamente na implementação das estratégias. O papel do nível gerencial, nesse sentido, é permitir que tais escolhas sejam executadas com o menor nível de resistência possível, o que não é uma atividade simples: “*Por isso que tem um desafio nosso todo dia. Claro que tem resistência à mudança. Mas o nosso trabalho é sacerdotal, é com o Padre José de Anchieta, catequizando*” (Diretor comercial da Empresa A).

Gerentes das Empresa A e B comungam com a noção de que a implementação de estratégias depende da atuação dos gerentes de nível médio, dado que são eles quem disseminam os indicadores das áreas funcionais para “cima” (cúpula) e para “baixo” (operação), com a finalidade de alcançar um alinhamento de expectativas e ideias. Contingências e imprevistos surgem na etapa de operacionalização, exigindo ajustes nas estratégias inicialmente delineadas. Assim, é fundamental que as diferentes instâncias da empresa estejam envolvidas nesse processo estratégico para facilitar tais adequações.

Além disso, antes de apresentar as informações para a sua equipe, os gerentes da Empresa C verificam os indicadores atuais em relação aos resultados anteriores para conferir a coerência e identificar eventuais erros: “*Eu obviamente faço um check e critico a informação, tipo, mas por que que aconteceu isso se no passado estava assim? Para ver se não tem algum erro ali*”. Ressalta-se, ainda, que na Empresa C, a implementação de estratégias é gerenciada pelo superintendente e pela gerente de qualidade e projetos, conforme ilustra o relato de entrevista abaixo:

A gente montou um miniescritório de projetos. Então eu junto com a gerente de qualidade e projetos, a gente trabalha como se fosse escritório de projetos. Esses são projetos estratégicos. Para cada um deles tem um *sponsor*, tem um gestor, tem um líder, e aí dentro das etapas tem as equipes que vão trabalhando em cada etapa. Agora essas equipes não são equipes só de projetos. Porque nós não temos recursos para isso, elas misturam o operacional, o dia a dia delas com o projeto (Superintendente da Empresa C).

A gerente de comunicação e marketing da Empresa C esclareceu que o monitoramento conjunto da implementação das estratégias tem acontecido de forma mais intensa desde 2016, quando a média gerência do nível de coordenação passou a se envolver nesse processo de forma mais ativa. Ela explicou que foi percebida a necessidade de um acompanhamento coletivo mais frequente, com reuniões mensais entre as diferentes instâncias envolvidas na etapa de implementação das estratégias.

As duas principais práticas identificadas na dimensão de aproveitamento, bem como os entrevistados que relataram tais atividades, estão sistematizadas na tabela abaixo.

Práticas	Gerente /Empresa	Exemplo de relato de entrevista	Aporte teórico
1) Tomar decisões de forma compartilhada	- Empresa A: Diretora administrativa e financeira; Gerente de planejamento estratégico. - Empresa B: CEO. - Empresa C:	<i>A discussão da estratégia se dá em um fórum coletivo, nas reuniões de diretoria. Muitas vezes o CEO até vem com uma posição e se modifica ao longo da discussão. Então tem um processo colegiado de tomada de</i>	

	Superintendente, Gerente de qualidade e projetos, Gerente de comunicação e marketing; Gerente de RH. - Empresa D: Gerente de Projetos.	<i>decisão</i> (Diretora administrativa e financeira da Empresa A)	(Helfat et al., 2007; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Teece, 2007; 2018)
2) Trabalhar ativamente na implementação das estratégias	- Empresa A: Diretor Comercial, Gerente de planejamento estratégico - Empresa B: Diretora Comercial, Gerente de RH. - Empresa C: Gerente de qualidade e projetos, Gerente de comunicação e marketing	<i>E agora a gente colocou reunião mensal, discutimos as questões de melhorias, o que a gente poderia ajustar, e aí a gente colocou esse material de consulta para todos os líderes para que eles possam alimentar isso de uma forma direta [...]. Nós fazemos uma avaliação de lições aprendidas, para verificar o que nesse processo a gente pode evoluir</i> (Gerente de comunicação e marketing da Empresa C).	

Tabela 2. Práticas da média gerência relacionadas à dimensão de aproveitamento.

Fonte. Dados da pesquisa.

4.3 Práticas relacionadas à dimensão de reconfiguração

Na dimensão de “reconfiguração”, as duas práticas mais enfatizadas na pesquisa empírica foram, nesta ordem: “*conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos (alta gestão e média gerência)*” e “*identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades*”. Com relação ao primeiro ponto mencionado (identificado em todos os casos estudados), a gerente de projetos da Empresa D explicou que há um nível elevado de aproximação e conversas informais entre a alta e a média gerência, práticas que possibilitam um conhecimento da visão do outro e um alinhamento de expectativas e ideias. O relato de entrevista abaixo ilustra como se dá a interação entre os níveis hierárquicos na Empresa D:

Cada um sabe exatamente como o outro pensa, o que cada um faz. Então na hora que um sabe de uma oportunidade, ali a gente já conversa, aí um já tem uma informação, o outro já tem outra informação, complementa. Por isso que funciona. Por causa dessa possibilidade de aproximação, e a proximidade que eu falo é proximidade física, a proximidade de sintonia, de conseguir trabalhar em equipe. O sentido de trabalhar em equipe faz todo sentido para nós, porque só é possível fazer essa avaliação de maneira informal, dessa forma. Porque a gente está sempre alinhada através de muita conversa. (Gerente de projetos da empresa D).

Na Empresa A, o gerente de planejamento estratégico explicou que também conversa frequentemente com a alta gestão sobre assuntos estratégicos. “*Nessa parte de percepção chegam muitas coisas. Eu converso com o diretor comercial direto. Já discuti isso muito com o executivo sênior*”. Nessa linha, a gerente de RH da Empresa B explicou que a interação entre a alta gestão e a média gerência sempre existiu na empresa e tem aumentado nos últimos anos. Tal relacionamento fornece um senso de direção aos executores das estratégias, além de gerar um comprometimento maior com as mudanças e um sentimento de “igualdade” e “justiça”, no sentido de que diversas instâncias da empresa estão envolvidas, de alguma forma, com o processo estratégico.

Na Empresa C, os dados revelam que também há interação sistemática entre a alta e a média gestão (“*a proximidade que os gestores têm com seus diretores é grande*”, revela o

gerente de RH da Empresa C), mas que esse nível de relacionamento depende do perfil dos gerentes, conforme ilustra o trecho de entrevista abaixo:

Conversar é possível, e aí vai depender de cada gestor, da maneira com que consegue marcar uma reunião, como que consegue pegar o diretor para conversar e para passar informações [...]. Então é muito do perfil de cada gestor, junto com seu diretor, para entender como que cada um age, como que faz, para estrategicamente eles traçarem como que vai ter esse contato direto e o repasses de informações. Então nós temos hoje, acho que são 14 gestores e cada um na sua maneira, a gente não consegue padronizar, cada um entende, faz a leitura do seu diretor e trabalha como pode (Gerente de RH da Empresa C).

Em relação à segunda prática mais recorrentemente citada nas entrevistas (*identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades*), os dados apontam, primeiramente, que o direcionamento de recursos para atender aos projetos das empresas dependem claramente da interação entre a alta e a média gestão. Sem esse alinhamento de interesses, não é possível priorizar os projetos que são realmente estratégicos, nem direcionar os recursos necessários para suportar as suas implementações. O gerente de planejamento estratégico da Empresa A, por exemplo, explicou que o desenvolvimento de novos projetos no segmento de serviços depende da reconfiguração de alguns recursos na empresa e que isso depende de uma articulação com a cúpula da organização.

A gerente de projetos da Empresa D enfatizou o importante papel da média gerência nesse processo de identificação das necessidades de investimentos, pois, em muitas situações, são eles quem captam informações de mercado, de novas oportunidades ou projetos que podem demandar mudança na forma de alocação de recursos. Com isso, ao repassarem esses dados para a cúpula estratégica, muitas vezes a média gerência é capaz, inclusive, de mudar o direcionamento dos negócios da empresa, conforme tangencia a fala da Gerente de Projetos da Empresa D:

A decisão da capacitação técnica da Empresa D é minha. Ao fazer isso, essa definição de estratégia de obtenção de uma melhor e uma maior capacitação técnica, eu estou diretamente influenciando a Empresa D a mudanças. [...] E muitos dos trabalhos que a Empresa D acabou fazendo foram favoráveis em relação a essa qualificação técnica (Gerente de Projetos da Empresa D).

Na Empresa C, o superintendente explicou que ele tem planejado e implementado mudanças no setor de marketing e comunicação com a intenção de institucionalizar a prática de pesquisa de mercado na empresa. Nas entrevistas, ele revela que essa iniciativa que ele propôs possivelmente afetará a estrutura organizacional e a alocação de recursos na empresa e que, por essa razão, a legitimação dessa mudança depende de uma articulação com a alta gestão, que ainda não está “*tão convencida da relevância de sua proposta*”.

As principais práticas categorizadas na dimensão de reconfiguração foram dispostas na tabela abaixo.

Práticas	Gerente entrevistado /Empresa	Exemplo de relato de entrevista	Aporte teórico
1) Conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos (alta gestão e média gerência)	- Empresa A: Gerente de planejamento estratégico - Empresa B: Gerente de RH. - Empresa C: Gerente	<i>A gente passa muito do nosso tempo conversando. Acontece uma coisa, a gente está lá conversando, está lá extrapolando aquele cenário e sempre alinhados, para que na hora que a oportunidade aconteça, todo mundo já sabe exatamente o que vai</i>	(Helfat et al., 2007; Barreto, 2010; Hodgkinson & Healey, 2011; Jantunen;

	de RH, Gerente de qualidade e projetos - Empresa D: Gerente de Projetos	<i>acontecer, o que cada um vai fazer, como que aquilo vai acontecer dentro da organização” (Gerente de projetos da empresa D).</i>	Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Girod & Whittington, 2017; Schilke, Hu, & Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018)
2) Identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades	- Empresa A: Gerente de planejamento estratégico - Empresa C: Superintendente - Empresa D: Gerente de Projetos	<i>Então esse é um bom exemplo de como uma decisão que não está tão no plano da diretoria, mas está mais na média gerência, acaba influenciando as mudanças no curso dos negócios da própria organização (Gerente de Projetos da Empresa D).</i>	

Tabela 3. Práticas da média gerência relacionadas à dimensão de reconfiguração.

Fonte. dados da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Tomando como referência o objetivo central do estudo, os resultados da pesquisa empírica revelam que as interações entre os gerentes de nível médio e a cúpula estratégica das empresas investigadas contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, nas suas três dimensões (percepção, aproveitamento e reconfiguração), achados convergentes com estudos prévios (Pavlou & El Sawy, 2011; Jantunen; Ellonen; Johansson, 2012; Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018).

Primeiramente, na perspectiva da percepção, a função da média gerência é crucial ao trazer informações para a organização que muitas vezes não seriam acessadas pela alta direção na ausência de gestores de nível médio. Portanto, os gerentes assumem um papel relevante de selecionar informações do ambiente externo e interno da empresa, filtra-las, analisa-las e repassá-las ao conhecimento da alta gestão através de reuniões formais e informais. Desse modo, assim como pressupõe Teece (2007, 2018), ao realizarem esse papel de “sense” os gerentes de nível médio são capazes de monitorar, continuamente, mudanças, oportunidades e ameaças no contexto interno e externo de determinada firma, contribuindo com *insights* para a readaptação e elaboração das estratégias de nível tático e estratégico.

Ainda na dimensão de percepção, os resultados do estudo apontam que a interação entre a alta e a média gestão, na maioria das empresas investigadas, possibilitou maior capacidade de avaliação das características, necessidades e tendências dos clientes (Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece 2018). Desse modo, os gestores de nível intermediário identificam e compreendem as demandas do público-alvo da empresa para que, juntamente com a visão da alta gestão, sejam capazes de definir estratégias para diferenciar os produtos e serviços ofertados pela empresa no mercado.

Na dimensão de aproveitamento, os resultados do estudo indicam que tomar decisões de forma colaborativa e estimular a troca interna de informações favorecem a atividade de aproveitamento, contribuindo para que a alta e a média gestão tomem decisões com mais agilidade e aproveitem as oportunidades mercadológicas (Li & Liu, 2014; Schilke, Hu & Helfat, 2018; Teece, 2007; 2018). Ao permitir que os gerentes participem das decisões estratégicas, a cúpula da empresa favorece a dimensão de aproveitamento ao gerar maiores níveis de comprometimento e esforço na execução das ações, além de permitir um alinhamento de ideias e visões no ambiente corporativo. Além disso, ao interagir com os gerentes, a alta gestão capta a percepção de quem está mais próximo das estratégias de nível tático e da própria operação (neste caso, o nível gerencial).

Ainda na dimensão de percepção, os resultados do estudo apontam que a interação entre a alta e a média gestão, na maioria das empresas investigadas, permitiu que as

estratégias sejam executadas com o menor nível de resistência possível. Portanto, os dados da pesquisa revelam que a implementação de estratégias depende da atuação dos gerentes de nível médio, dado que são eles quem disseminam os indicadores das áreas funcionais para a cúpula e para a operação, com a finalidade de alcançar um alinhamento de expectativas e ideias em todas as instâncias hierárquicas da empresa.

Finalmente, na dimensão de reconfiguração, os resultados do estudo corroboram a noção de que a articulação entre a alta e a média gestão (através de conversas frequentes entre esses atores) é crucial para a empresa identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade interna de percepção e de aproveitamento de oportunidades (Girod & Whittington, 2017; Schilke, Hu, & Helfat, 2018; Teece, 2018).

Nessa linha, os dados empíricos reforçam o importante papel da média gerência na atividade de identificação das necessidades de investimentos, pois, em muitas situações, são eles quem captam informações de mercado, de novas oportunidades ou projetos que podem demandar mudança na forma de distribuição dos recursos internamente. Com isso, ao repassarem tais informações para a cúpula da empresa, a média gerência é capaz, inclusive, de influenciar diretamente nas decisões estratégica do negócio.

Interessante notar, também, como algumas práticas dentro de uma dimensão das capacidades dinâmicas influenciam outras práticas de outra dimensão. Por exemplo, os resultados evidenciam que captar informações relevantes sobre concorrentes, fornecedores e mudanças mercadológicas, bem como avaliar características e necessidades dos clientes (práticas relacionadas à dimensão de percepção) contribuem para a tomada de decisão de forma compartilhada (prática relacionada à dimensão de aproveitamento) e para a identificação das necessidades de investimentos (prática relacionada à dimensão de reconfiguração). Ademais, incentivar a troca de informações internamente (prática relacionada à dimensão de aproveitamento) tem associação direta com a prática de conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos (prática relacionada à dimensão de reconfiguração).

Sendo assim, os resultados deste estudo não só corroboram a noção de que as interações entre alta gestão e média gerência favorecem o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas, como também de que algumas práticas gerenciais são inter-relacionadas. Desse modo, ao se analisar as dimensões das capacidades dinâmicas de uma organização e a função gerencial no desenvolvimento de tais capacidades é fundamental que novos estudos considerem, de forma mais aprofundada, a articulação entre as práticas das três dimensões das capacidades dinâmicas.

Em termos de sua contribuição teórica, este estudo avança na literatura de capacidades dinâmicas ao chamar a atenção para o fato de que o desenvolvimento das capacidades nas suas três dimensões (percepção, aproveitamento e reconfiguração) depende da articulação entre a alta e a média gestão da empresa, aspecto pouco debatido na literatura sobre o tema. Ademais, este estudo contribui para identificar uma lacuna teórica dos estudos na área que pode ser trabalhada em pesquisas futuras com maior nível de profundidade: as interrelações entre as práticas das três dimensões das capacidades dinâmicas. Por fim, em termos de implicações práticas, o estudo demonstra como a média gerência tem papel crucial no direcionamento estratégico da empresa, que muitas vezes era considerada uma atividade de competência da alta direção da organização.

REFERÊNCIAS

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

- Arend, R. J. & Bromiley, P. (2009) Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), p. 79-90.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Barrales-Molina, V.; Martínez-López, F. J.; Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16, 397-416.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36, 256-280.
- Bauer, M. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. Bauer., & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático* (pp. 189-219). Petrópolis: Vozes.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), p. 199-208.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28 (4), 307-327.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. and Peteraf, M. A. (2009), Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20: S1-S8.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(65-82).
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle managements strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4),47-57.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell.
- Jantunen, A.; Ellonen, H.-K.; Johansson, A. (2012). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30, 141-155.
- Leih, S. & Teece, D. (2012) The Functions of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework. *Kindai Management Review*, v.1.
- Li, D. & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67, 2793-2799.
- Ouekouak, M. L., Ouedraogo, N. & Mbengue, A. (2014) The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: an European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.

- Pavlou, P. A.; El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239–273.
- Pappas, J. M., & Wooldridge, B. (2007). Middle managers divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Manag. Studies*, 43(3), 323–341.
- Schaefer, T. & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27 (2), 205-249.
- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12 (1), p. 390-439.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1395–1401.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, issue C, p. 202-216.
- Teece, D. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), p. 40-49.
- Teece, D. (2018b). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, p. 1-10.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational Agility. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34, 1190–221.
- Wu, Q., He, .L., Duan, Y. Q., & O' Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for Corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, Special Issue: Entrepreneurship and Innovation, 21(5–6), 231–247.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.