

**ATIVIDADES DE STRATEGIZING DO MIDDLE MANAGER MEDIADAS PELA
ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM: UM ESTUDO DE CASO**

RUBENS ROZSA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ATIVIDADES DE *STRATEGIZING* DO *MIDDLE MANAGER* MEDIADAS PELA ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM: UM ESTUDO DE CASO

1 INTRODUÇÃO

A organização, objeto de estudo das diversas áreas da administração, cada vez mais, se impregna com o dinamismo e com a agilidade que o ambiente exige de sua ação. Assim, necessita do envolvimento dos chamados, classicamente, níveis hierárquicos. Esse movimento envolve uma evolução, na qual as perspectivas deliberadas (*top-down*) e emergentes (*bottom-up*) de tomada de decisão não são suporte suficiente para a ação organizacional estratégica. O processo integrador da estratégia considera as conversas e rotinas organizacionais, assim como os atores organizacionais, especialmente os que ocupam a posição “do meio”, compõem a perspectiva *middle-up-down* (Andersen, 2000; 2004; 2013; Vaz & Bulgacov, 2018; Iasbech & Lavarda, 2018). Nessa linha, o foco no micro-organizacional, no cotidiano estratégico da organização, nas atividades dos atores organizacionais, contextualizadas, forma as práticas em interação, e é nesta interação que os estudos da Estratégia como Prática se encontram (Jarzabkowski, 2003; 2004; 2005; Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007; Schatzki, 2005; Whittington, 1996; 2006; Golsorkhi *et al.*, 2015; Jarzabkowski, Kaplan & Seidl, 2015).

Os estudos da Estratégia como Prática evoluíram, com olhar para a atuação do *middle manager* como ator organizacional articulador da estratégia, sua ação estratégica nas atividades e ações do cotidiano, de forma a se estabelecer uma compreensão da extensão da sua influência (Rouleau, 2005; Mantere, 2008). Rouleau (2005) partiu de estudos sobre a criação e desenvolvimento de sentido no trabalho; lançaram olhar para os *middle managers*, de forma a compreender como executam com sentido o que fazem (*sensemaking* - SSM) e como atribuem sentido ao que fazem (*sensegiving* - SSG), investigando o papel que estes atores estratégicos têm, em conversas e rotinas organizacionais (suporte de informações), no desenvolvimento da estratégia em práticas contextualizadas que virão a compor a estratégia organizacional (Andersen, 2000, 2004, 2013). Nesse trabalho, Rouleau (2005) identificou micro-práticas organizacionais desempenhadas pelo *middle manager*; sua ação, nas micro-práticas de traduzir, disciplinar, sobrecodificar e justificar, é, sobretudo, linguística, e sua transição entre estas atividades linguísticas é o que irá garantir o sucesso de sua atuação, dentro dos papéis que desempenha.

Com a relevância de se estudar a comunicação e a linguagem no campo da administração se buscou a interdisciplinaridade temática (Teixeira, 2004) para compreender como o *middle manager* age, considerando a linguagem, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática.

Para isso, além dos estudos de estratégia como prática e *middle manager*, foram considerados conceitos de língua, linguagem e comunicação para diferenciá-los e compreender o principal aspecto envolvido nas atividades do *middle manager*; dessa forma, surgiu a questão de pesquisa: Como o *middle manager* age, considerando a linguagem, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática? Para responder a esta questão, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso único, em uma organização de base tecnológica em que o nível intermediário foi identificado como atuante. O caso selecionado se justifica pelo (i) tamanho da empresa que possibilitou a interpretação das diferenças na ação da linguagem dentre os *MMs* de diferentes equipes, (ii) o número de *MMs*, que possibilitou diferentes olhares sobre diferentes atuações (iii) a autonomia das equipes, que propiciou e incentivou diferentes olhares sobre o que é desenvolvido na prática e como ocorre a comunicação entre equipes.

A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e não-participante e análise de documentos.

A partir da análise dos dados, como principal resultado, se encontrou indicativos que a ação do *middle manager*, sob a perspectiva da estratégia como prática, é mediada pela adequação da linguagem, aumentando as possibilidades de ação e interação, num processo contínuo, retroalimentado na interação com o contexto, com as intenções e opções estratégicas, não ficando restrito ao desempenho dos papéis de articulador proposto pela literatura revisada.

Passamos a apresentar a construção teórica que embasou o estudo empírico.

2 A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O processo de gestão *middle-up-down* lida com as informações dos decisores da ação e as trata, de forma que os profissionais que as executam possam ser efetivos. Assim, aquele que está inserido na posição central, lida com a estratégia em curso e discute as informações de baixo para cima e de cima para baixo, de forma integradora (Andersen, 2000, 2004, Lavarda, Canet-Giner & Peris-Bonet, 2010). Os modelos de gestão *top-down* e *bottom-up*, considerando-se a possibilidade da existência de ambos dentro de um contexto estratégico, no qual as intenções estratégicas deliberadas podem ou não serem realizadas, e, com a inserção das estratégias que são emergentes do contexto, as quais influenciam ou modificam o que havia sido previamente planejado, propiciam a estratégia efetivamente realizada, como ilustram Mintzberg e Waters (1985) e Mirabeau *et al* (2017).

A estratégia se desenvolve a partir de dois polos, um deliberado e outro emergente, ao realizar intenções deliberadas é necessário, ao mesmo tempo, lidar com a imprevisibilidade de estratégias emergentes; há de se acompanhar as estratégias da organização, sendo necessário se acrescentar uma possibilidade permanente de reajuste, realimentação ou *feedback*, o que configura a aprendizagem estratégica ou, ainda, estratégias alternativas ou efêmeras, de acordo com Mirabeau *et al* (2017). O modelo de gestão *middle-up-down*, ao mesmo tempo em que um planejamento pode ser feito (e deliberado), as estratégias são influenciadas de forma imprevisível por elementos emergentes dos ambientes externo e interno e a realimentação permite que a organização possa elaborar novas formas deliberadas que consigam lidar com as possibilidades emergentes (Mintzberg & Waters, 1985; Floyd & Wooldridge, 1992; Andersen, 2000, 2004, 2013).

A perspectiva integradora da estratégia é a que possibilita espaço participativo, articulador e que abre negociação com relação às atividades cotidianas, dessa forma, pode alterar (ou não) o que já estava planejado. Isso remonta à necessidade de descentralização, ou seja, à integração dos níveis organizacionais com o que havia sido planejado (Andersen, 2004; Whittington, 2006; Lavarda *et al.*, 2010) de forma que a estratégia implantada gere retornos consistentes com as expectativas da organização. Dentro dessa perspectiva micro-organizacional, a complexidade e competitividade ambiental exigem maior descentralização, evoluindo de estratégia, então integradora e social, para a prática (Whittington, 2006; Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Considerando a evolução dos questionamentos e as pesquisas desenvolvidas dentro do campo da estratégia como prática (Golsorkhi *et al.*, 2015); Jarzabkowski *et al.* (2015) desenvolveram uma representação esquemática, em que se consideram integrados o contexto, as práticas disponíveis, os atores, a práxis estratégica e os resultados. Vale ressaltar que os resultados são vistos numa perspectiva retroalimentativa que criaria suporte à decisão estratégica sobre as práticas contextualizadas. Os resultados podem ser relacionados ao desempenho da empresa; escolhas estratégicas; resultados dos atores e novas práticas.

O esquema apresenta uma proposta de como compreender as práticas disponíveis, quem participa no desempenho destas práticas e como as aplicam ou desenvolvem, inseridos em um contexto organizacional em que se possam compreender os atores estratégicos, como os resultados os influenciam e as práticas em ação. Com isso, o entendimento de quem

articula estas práticas no cotidiano organizacional indica como necessário revisar a literatura sobre o *middle manager* como ator praticante e articulador da estratégia.

3 O MIDDLE MANAGER (MM), SEUS PAPEIS E A LINGUAGEM

Para compreender como o *MM* influenciava e alterava a estratégia organizacional, Floyd e Wooldridge (1992) desenharam uma tipologia (Figura 1) descrevendo os papéis que podem ser assumidos no exercício estratégico, dependendo da posição que ocupa em relação às informações das quais dispõem. Esses papéis não são mutuamente excludentes, não obstante, podem ser desempenhados simultaneamente quando em um processo de gestão *middle-up-down* ou integrador da estratégia.

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

Figura 1. Tipologia de Floyd e Wooldridge (1992)

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

A tipologia apresentada ilustra as perspectivas que o *MM* pode assumir, definindo como, de forma específica, lida com as informações advindas tanto do *top-management-team* quanto do nível operacional, já que está localizado entre esses dois níveis. O *MM*, enquanto desempenha estas ações estratégicas, irá assumir, então, papéis específicos ligados a elas: (i) como defensor de alternativas, com comunicação persistente e persuasiva das opções estratégicas para a alta direção; (ii) como sintetizador de informações quando interpreta e avalia a informação dentro de determinado contexto para poder transmiti-la a alta direção; (iii) como facilitador, promovendo arranjos organizacionais flexíveis, conduzindo mudanças, condições e novas abordagens e, (iv) como implementador da estratégia, interpretando e produzindo as intervenções necessárias às adaptações deliberadas pela alta direção alinhando a ação organizacional com a intenção estratégica.

Na perspectiva da estratégia como prática, a influência do *MM* acontece a partir da sua atuação no nível intermediário da organização na conjunção das práticas, práxis e praticantes; inseridos no contexto em que a construção dos resultados possa fornecer suporte à decisão estratégica sobre as práticas contextualizadas (Balogun, 2003). Andersen (2004) destaca os *MMs* como figuras importantes no campo da estratégia como prática, pois sua atuação é ativa em todos os níveis da organização por conta da interação a que estão expostos. Essa função intermediária está em permanente contato com as ações que suscitam a estratégia e os atores que a desempenham conhecem as especificidades necessárias para gerir os objetivos nas organizações; por isso, permite a articulação da informação e a influência no processo de tomada de decisão.

Essa influência pode ser considerada, a partir do momento em que os *MMs* se tornam modelos de referência (Davel & Vasconcelos, 2002) e, de acordo com Bastoni (2007), sua ação possível na estrutura, cultura, tecnologia, ambiente e pessoas. Lidando com as diferentes relações de autoridade e poder, com os valores organizacionais, formas de ação, por meio da comunicação, mudanças de atitude, comportamento, gestão de percepções e expectativas.

Essa linha de estudo ganha força com trabalhos como os de Lavarda *et al.* (2010), Birken, Lee e Weiner (2012); Ahearne, Lam e Kraus (2013), Ouakouak *et al.* (2014), Cardoso e Lavarda (2015), Thomas e Ambrosini (2015), Vaz e Bulgacov, 2018, Iasbech e Lavarda,

2018, que estudaram os MMs, dentro do contexto organizacional, utilizando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), corroborando a atuação do *MM* exercendo esses papéis.

A atuação do *MM*, acontece, sobretudo, por meio de atividades que envolvem comunicação e, por isso, estão intimamente ligadas ao uso da língua envolvendo a linguagem, assim, torna-se relevante a compreensão da diferenciação entre estes termos e como auxiliam no desempenho dos papéis do *MM* (Rouleau, 2005; Mantere, 2008)

O conhecimento da língua, assim como, seu aprendizado, aconteceria pelos enunciados concretos aos quais somos expostos e que reproduzimos na comunicação com as pessoas. A linguagem como interação é advinda do círculo de Bakhtin (1929), essa concepção considera a linguagem dentro de uma perspectiva dialógica, ou seja, ação que se orienta para uma finalidade específica. São as condições sociais, interferindo no individual, situações ou ideias determinam como será produzido o enunciado. Essa concepção é a base de diversas novas áreas de estudo atuais dentro da área de linguística da enunciação (Teoria da Enunciação de Benveniste, Pragmática, Semântica Argumentativa, Análise da Conversação, Análise do Discurso, Linguística textual, sociolinguística e a Enunciação Dialógica de Bakhtin) (Fuza, Ohuschi & Menegassi, 2012).

Dessa forma, se pode entender comunicação como o processo no qual o falante irá mobilizar a língua (na fala, na escrita, nos gestos etc.), considerando as convenções sociais de uso e nas quais está inserido, dentro de um contexto de linguagem, de forma que esta irá afetar diretamente o uso e as escolhas que fará nos enunciados porvir, solicitando e/ou produzindo efeito em outro (s) falante(s) (Bakhtin, 1929); Isto acontece com caráter intersubjetivo, referenciado por aquilo de que se fala, ou a si mesmo, de forma metalinguística, Figura 2.

A linguagem, então, assume importante papel no que trata do sucesso da comunicação nas organizações, já que afeta as escolhas feitas para a produção dos enunciados linguísticos produzindo (ou não) os efeitos desejados, (meta) intersubjetivamente. No que concerne aos efeitos que a linguagem contextualizada produz, consideramos a importância que assume no contexto de produção e execução do sentido no trabalho.

Os estudos que focaram a linguagem nas organizações olharam, em sua maioria, o uso dos períodos e sua significação, de forma que se podia medir o alcance da mensagem e elevar a qualidade com adaptações, por exemplo, nos estudos de Motta (2004) ou, de forma geral, nos estudos de marketing.

Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) desenvolveram um estudo sobre a mudança estratégica no qual lançaram a estrutura de “Gestão do Significado”, o qual, de acordo com Currie (1999. p.144) era usado para:

se referir ao processo de construção simbólica e uso de valor destinado a criar legitimação de ideias, ações e demandas e para questionar a legitimidade das demandas dos oponentes. Uma das conexões mais críticas no trabalho de Pettigrew *et al.* (1992) é a forma como os atores do processo de mudança mobilizam o contexto do qual fazem parte, e o fazendo provêm legitimidade para mudança.

Elemento	Teórico/ Concepção	Língua/Linguagem/Comunicação
Língua	Saussure (1916)	Sistema de Signos linguísticos, ideias fixadas aos sons com valor sistemático.
	Chomsky (1957)	Sistema determinado geneticamente e inato ao ser humano.
	Bakhtin (1929) (conceito considerado nesse estudo)	A língua é produzida na (e pela) interação social.
Linguagem	Linguagem como expressão do pensamento	A linguagem é somente tradução do que a mente elabora, se não se expressa bem, não se pensa bem.

Linguagem	Linguagem como instrumento de comunicação	Visão da linguagem dentro de um sistema de comunicação, transmissão de mensagens de um emissor para um receptor.
	Linguagem como interação (conceito considerado nesse estudo)	Perspectiva Dialógica, o contexto interfere no diálogo, as situações ou ideias interferem na produção do enunciado.
Comunicação	Comunicação contextualizada, na prática (conceito considerado nesse estudo)	O conceito de comunicação evoluiu ao longo do tempo, nos estudos linguísticos considerava-se desde Saussure, não somente os signos linguísticos, mas também os signos visuais e outros. A comunicação é a língua em uso, considerando a linguagem empregada, num contexto social.

Figura 2. Síntese das concepções de Língua, Linguagem e Comunicação

Fonte: Elaboração própria

A linguagem adequada tinha caráter estratégico, com a gestão do significado influenciando o sucesso ou insucesso da implementação. O *MM* lida com as informações advindas do contexto organizacional e mobiliza a língua em seu contexto de atuação para que a comunicação seja bem-sucedida. Ao assumir os diferentes papéis, faz adequação da linguagem, ou seja, quando lida com informações *bottom-up*, interpreta e avalia (sintetiza) de acordo com o contexto para, então, mobilizar a língua e comunicar, de forma persistente e persuasiva (defender) as opções estratégicas para a alta direção. Quando as informações são *top-down*, o *MM* as revisa (facilita e reinterpreta) para que estejam ajustadas e sirvam à produção das intervenções necessárias (implementação) à ação organizacional alinhada às intenções estratégicas.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A natureza desta pesquisa foi qualitativa (Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2007), tratando das questões práticas do cotidiano organizacional, olhando os atores organizacionais e suas ações, para que possa contribuir para a prática estratégica.

O método de pesquisa foi o estudo de caso com análise em profundidade do fenômeno estudado. De acordo com Godoy (1995), para se adotar um estudo de caso devemos estar abertos às suas descobertas, mesmo que se inicie com um esquema teórico, novos elementos e novas dimensões devem ser perseguidos uma vez que a realidade é sempre complexa. Assim, o estudo de caso possibilitou investigar o objeto de estudo, propiciando o contato com a realidade, em que os atores estratégicos e os processos e práticas do cotidiano organizacional responderam “como” a linguagem é produzida pelo *MM* e como esse se relaciona na organização na perspectiva da estratégia como prática.

Quanto a justificativa para a seleção do campo, destacamos o contexto do setor de tecnologia e a diversidade de níveis hierárquicos (no qual se destaca a atuação dos gerentes de nível médio), buscando fundamentar a dinamicidade do ambiente, fator essencial para a seleção deste caso. Ademais, foi identificada a cidade de Florianópolis que tem, nos últimos anos, se destacado como uma das capitais com maior investimento e retorno no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), de forma que foi apontada no cenário internacional, como o possível “vale do silício brasileiro” (King, 2009). Neste cenário é que se encontra a nova sede de uma das maiores e mais experientes empresas do setor em Santa Catarina, a Empresa Alpha (nome fictício).

Como uma das maiores empresas de *softwares* de gestão do Brasil, a *Alpha* desenvolve soluções que estão presentes em todos os estados brasileiros e também em alguns países da América Latina e nos Estados Unidos. Há 27 anos no mercado, possui mais de 3000 clientes, mais de 1500 colaboradores e atua, principalmente, no setor público, de forma a tornar mais ágil e eficiente a gestão pública. A empresa é segmentada em três unidades: Justiça, Gestão Pública e Indústria da Construção. Em uma empresa de TI, a estratégia, seu

planejamento e execução, assim como, a relação com todos os envolvidos no cotidiano organizacional tem como pressuposto um entendimento mútuo do papel que cada um desempenha e de que forma a comunicação acontece entre os atores estratégicos. Há um discurso de autonomia e liberdade no trabalho junto à aplicação de diversas metodologias de gestão focadas em resultados, como as OKRs (*Objectives and Key Results*), *Lean*, *Kaizen*, dentre outras. Buscamos conhecer os processos de forma completa, desde a entrada do colaborador e seus primeiros contatos com os MMs até as interações, formalidades e informalidades do cotidiano.

Justificamos também, pelos aspectos: (i) o tamanho da empresa possibilitou a interpretação das diferenças na ação da linguagem dentre os *MMs* de diferentes equipes, (ii) o número de *MMs*, que possibilitou diferentes olhares sobre diferentes atuações (iii) a autonomia das equipes, que propiciou e incentivou diferentes olhares sobre o que é desenvolvido na prática e como ocorre a comunicação em equipes.

A entrada em campo (fevereiro/2017) possibilitou o entendimento da dimensão da organização e dos inúmeros produtos de *software* que desenvolvem para diferentes segmentos. Por esse motivo, convenciamos o pensamento entre os colaboradores de que a empresa, na verdade, são três empresas, uma trabalhando com os produtos da Justiça; outra com os produtos da indústria da construção; e a terceira, com os produtos voltados à gestão pública. Cada unidade possui equipes de colaboradores, sendo a de justiça a maior delas com 847 colaboradores; a de construção com 155 colaboradores e a de gestão pública com 307 colaboradores. Com essa quantidade de colaboradores, são 118 equipes, com cargos de coordenador e gestor de projeto, assim como, os papéis de *Product owners* e *scrum masters*; além dos gerentes de setor; o que compõe uma gama de *MM* bastante diversa, aplicando diferentes metodologias de gestão, levando os objetivos estratégicos aos colaboradores sob sua responsabilidade de diferentes formas. Isso acontece devido à alta autonomia que as equipes têm para desenvolver seu trabalho, algumas, inclusive, trabalha com o planejamento, execução, venda, implementação, e outros processos relacionados aos produtos, direto com o cliente.

A empresa, planejada e construída a partir de pesquisas em empresas mundiais de referência, possui 29 salas de reunião (há um sistema interno desenvolvido para a reserva dessas salas) e foi projetada dentro de um conceito “aberto”, quase não há paredes dividindo os espaços, mas vidros e espaços com quadros de vidro, todos utilizáveis para escrever, colar recados, organizar quadros de atividades, enviar mensagens, desenhar e o que mais for necessário ao trabalho e às ações organizacionais.

A organização dispõe de 20 sistemas internos nos quais são promovidas as informações comunicacionais, sejam elas as necessárias para a realização do trabalho como, também, informações trocadas pelos colaboradores, num sistema colaborativo. Todo mês, os coordenadores participam de um momento com a alta direção chamado *happy hour*, no qual recebem um *update* da situação da unidade, da empresa e o que se espera como ação das equipes. Essas informações são repassadas para as equipes pelos coordenadores em situações oportunas, formais ou informais. Todas essas informações são resultantes das observações iniciais, a partir da entrada na organização, nomeada Fase 1, continuou na Fase 2, correspondente a fase das entrevistas.

Com a finalização da Fase 1, foi possível, com base na teoria revisada e nas observações iniciais elaborar uma proposição teórica em resposta à questão de pesquisa: Como o *middle manager age*, considerando a linguagem, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática? Entendemos que: (P) Considerando a perspectiva da estratégia como prática, o *MM age* **adequando a linguagem** para o desempenho de seus papéis de sintetizador, defensor, facilitador e implementador da estratégia.

A Fase 2 (entrevistas) iniciou em julho/2017, continuando com observações das interações do cotidiano organizacional. A observação foi participante e não-participante, a observação participante, ocorrida nas fases 1 (entrada em campo, observações e análise dos documentos) e 2 (entrevistas), seguiu um cronograma pré-determinado.

Foram realizadas seis entrevistas, com *MMs* e integrantes de suas equipes de diferentes setores dentro de uma das unidades da organização (seleção aleatória e por disponibilidade para participar da pesquisa), 12 observações-participantes de reuniões na equipe em que o pesquisador estava alocado (participação atuante como membro da equipe), análise dos documentos disponíveis nos canais da organização e observações não-participantes no cotidiano de trabalho.

As entrevistas da Fase 2 foram realizadas de acordo com o cronograma elaborado com as agendas dos *MMs* disponíveis e dos membros de suas equipes, Figura 3:

Entrevistado	Cargo	Equipe/Unidade	Data de Realização	Duração
A	Gerente	Equipe 1/UNIC	18/09/2017	1h15min
B	Coordenador	Equipe 1/UNIC	04/10/2017	1h30min
C	Analista	Equipe 1/UNIC	28/09/2017	40min
D	Coordenador	Equipe 2/UNIC	19/10/2017	1h
E	Designer	Equipe 2/UNIC	28/10/2017	40min
F	Designer	Equipe 2/UNIC	31/10/2017	50min

Figura 3. Cronograma de Entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Os nomes dos Entrevistados e os nomes mencionados nas entrevistas foram trocados a pedido dos Entrevistados para que se mantivesse a confidencialidade dos sujeitos da pesquisa. A decisão por entrevistar os *MM* e os membros de suas equipes propiciou analisar as suas narrativas e proceder com a posterior análise comparativa dos dados.

Os documentos analisados foram os possíveis de serem acessados dentro da unidade (UNJ), como organogramas, folders, *e-mails* institucionais e de equipe, manuais e relatórios. Compreender o contexto de coleta de dados possibilitou, então, analisá-los sob a luz dos elementos e fatores constitutivos de análise.

Para a interpretação e análise dos dados, foi adotada a técnica de análise da narrativa (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998; Godoi *et al.*, 2007), assim como, a técnica *pattern matching*, a partir de Trochim (1989), possibilitando a comparação entre a teoria existente revisada e os dados coletados na fase empírica, em campo.

Para a realização das entrevistas, as questões exmanentes (Figura 4) que as guiaram foram criadas para estimular à narrativa, de forma que se pudesse compreender e distinguir a linguagem envolvida na narrativa e suas possíveis influências, para isso, usamos dos recursos de continuidade em entrevistas narrativas (o que aconteceu então? Por quê? Pode dar um exemplo? etc) (Muylaert *et al.*, 2014).

A partir do campo (Fase 1 desta pesquisa), da revisão da literatura e das reflexões permitidas na elaboração do referencial teórico, dentro de uma prática reflexiva e por meio da abordagem fenomenológica, se fez plausível a elaboração de elementos constitutivos que compuseram e possibilitaram o desenvolvimento tanto da coleta, quanto da interpretação dos dados, os quais se buscou que se aproximassem, o máximo possível e em adequado nível de profundidade, da realidade organizacional.

Também chamados categorias de análise (Kerlinger, 1979), os Elementos Constitutivos de Análise (EC), Figura 4, são desdobrados em Fatores Constitutivos (FC – conceitos vindos da teoria revisada) e Fatores Operacionais (FO – fatores que emergem do campo), os quais

foram comparados, seguindo a abordagem de Trochim (1989), evidenciando o movimento de ir e vir da teoria à prática ou realidade *in loco*, na coleta e na análise dos resultados.

EC e Autores	FC - (conceitos)	FO - Questões Iniciais
<p>EC1: Papéis que o <i>MM</i> desempenha. Floyd e Wooldridge (1992); Floyd e Lane (2000)</p> <p>EC2: Linguagem. A língua é produzida na (e pela) interação social. Bakhtin (1929)</p> <p>EC3: Perspectiva Dialógica, o contexto interfere no diálogo, as situações ou ideias interferem na produção do enunciado. Travaglia (1996)</p>	<p>FCa: sintetizador: Interpretar e avaliar a informação dentro de determinado contexto para poder transmiti-la à alta direção.</p>	<p>Como você/o seu líder comunica as oportunidades estratégicas surgidas no cotidiano de trabalho, trazidas a partir ou pela sua equipe?</p>
	<p>FCb: defensor: Comunicação persistente e persuasiva das opções estratégicas para a alta direção.</p>	<p>Como você/o seu líder atua para a realização da missão organizacional enquanto parte da equipe, eles são envolvidos nas decisões estratégicas que são levadas à alta direção?</p>
	<p>FCc: facilitador: Dentro do contexto organizacional, interpretar e produzir as intervenções necessárias às adaptações deliberadas pela alta direção, alinhando a ação organizacional com a intenção estratégica.</p>	<p>Em que momento você/o seu líder vende, comunica a estratégia da sua unidade como parte do cotidiano de trabalho na sua equipe?</p>
	<p>FCd: implementador: Promover arranjos organizacionais flexíveis, sentindo mudanças, condições e novas abordagens para implementar a estratégia.</p>	<p>Como você/o seu líder atua para garantir o sucesso estratégico da organização a partir da interação com a sua equipe?</p>

Figura 4. Elementos, Fatores Constitutivos, Operacionais e Questões de pesquisa

Fonte: Elaboração própria

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi possível a partir dos Ec's, FC's encontrados nas entrevistas, observações e análise dos documentos, que passamos a descrever de forma conjunta. As entrevistas propiciaram as principais análises, sendo que as observações e os documentos serviram para triangular os relatos e confirmar as análises decorrentes das entrevistas.

5.1 Fator Constitutivo 1 (FC1) – Sintetizador de Informações

A partir do referencial teórico, pode se entender como o *MM* funciona, assumindo papéis no decorrer de sua atuação. Para Floyd e Wooldridge (1992); Floyd e Lane (2000) e Mantere (2008), o *MM* atua como sintetizador de informações quando interpreta e avalia a informação dentro de determinado contexto para poder transmiti-la. Assim, age no plano cognitivo, com comportamento ascendente, sintetizando a informação, de forma integradora.

O Entrevistado D relatou que alguns pontos discutidos pelos gerentes e diretores eram muito claros para ele, o porquê de acontecerem e isso causou até certo mal-estar, pois percebeu subitamente o distanciamento da alta direção do operacional. Para melhor compreender sua impressão e também como isso viria da equipe e poder, posteriormente, conversar com a gerência, o Entrevistado D relata:

Primeiro eu pensei, será que eu estou tendo uma visão distorcida? Será que para mim está tão claro, mas, não é? Então, troquei uma ideia com o time e também levei isso para a Gerente. E isso sempre acontece, quando eu tenho alguma angústia, eu troco uma ideia com eles antes, para ver se não é uma visão minha que eu estou tendo ali, única, e aí eu levo para Gerente e ela sempre aceita superbem.

Percebe-se que existe uma necessidade de entender o contexto, entender o que a equipe está pensando, compreender o universo cognitivo deles, para que as informações possam ser sintetizadas e uma ação estratégica possa acontecer. Ou seja, por meio da

interação com a equipe (debates, conversas, reuniões), o *MM* comunica a informação e a trata a partir do contexto, para isso, pode contar com o apoio de uma instância superior ou agir sozinho. Pode-se identificar que essa interação ocorre no cotidiano, no decorrer das atividades, de maneira formal (reuniões) e informal (conversas).

5.2 Fator Constitutivo 2 (FC2) – Defensor de Alternativas

Quando atua como defensor de alternativas, o *MM* utiliza seu conhecimento da organização como um todo, de forma que consiga sugerir novos caminhos de ação para a formulação e implementação das estratégias que, porventura, surjam de baixo para cima, comunicando para a alta direção as opções estratégicas de forma persistente e persuasiva (Floyd & Wooldridge, 1992).

Essa necessidade de informação, de compreensão do sentido das opções estratégicas surgidas no cotidiano começam quando o *MM* atua como sintetizador de informações. Sua ação também pode estimular que essas informações continuem chegando, de acordo com o Entrevistado A, se uma oportunidade é identificada, se alinha o que é esperado como resultado daquilo: “a gente, enfim, escuta e vê o que consegue absorver daquilo dali e valida com a diretoria, por exemplo, esse caminho faz sentido? Não faz sentido?”. A partir das observações é possível perceber indícios de que as opções estratégicas estão relacionadas com como o *MM* as trata com a equipe, de forma que o envolvimento o aproxima da realidade organizacional e o mune de argumentos para a comunicação dessas opções à alta direção, se preocupando, com o retorno dessas informações para a equipe. Assim, sua atuação gera e prepara alternativas que exigem a habilidade de ouvir e adequar a linguagem às situações em que serão defendidas para a alta direção (Rouleau, 2005)

5.3 Fator Constitutivo 3 (FC3) – Facilitador de adaptação

Ao atuar no papel de facilitador de adaptação, o *MM* age informalmente no trato com a estratégia e com sua equipe, isso acontece quando existe a necessidade de alocar recursos e conduzir estratégias, de forma que se promovam novos arranjos organizacionais flexíveis, tendo atenção às mudanças, novas abordagens e condições (Floyd & Wooldridge, 1992) para que possa mitigar riscos e amenizar possíveis conflitos, esse papel é assumido quando lida com informações *top-down*.

Nesse sentido, Entrevistado D relata que a equipe está há muito tempo junto e que isso facilita como serão passadas as informações; que participava de reuniões quinzenais com a gerência, porém, mudaram para reuniões semanais, pois as informações não poderiam ficar esperando momentos formais para serem disponibilizadas, de forma que, ao receber as informações da gerência, descreve:

E aí, sempre que a gente conversa e eu vejo que tem algo que a gente pode falar, eu já trago pro time, então, a gente já é muito espontâneo, não é uma coisa assim: ‘ah, agora, gente, vamos sentar pra falar sobre as coisas que estão acontecendo, pra falar sobre cronograma, pra falar...’ é uma coisa muito ali que já acontece dentro da equipe... uma cultura de comunicação muito fácil, até porque a gente já trabalha juntos há muito tempo.

Os resultados apresentados indicam que o *MM* utiliza metodologias que possibilitam uma melhor interpretação ou garantam uma unidade comum de interpretação da ação organizacional alinhada à intenção estratégica. Para isso, o sucesso da comunicação é fator fundamental, tanto quando da utilização de metodologias quanto nas ações dentro do cotidiano de trabalho.

As evidências obtidas nas entrevistas, observações e análise de documentos apontam que a forma como o *MM* lida com estratégias deliberadas muda de acordo com a realidade da equipe com a qual trabalha. Por exemplo, na forma como o entrevistado D relata que as informações não podem esperar situações formais de transmissão, por isso, sempre que

havia novas informações *top-down*, ele levava, sob sua interpretação, para a equipe. Nessa situação, ele pode utilizar diferentes metodologias para facilitar a adaptação, o fator comum é que o entendimento (por meio da linguagem) deve ser mútuo, para que não haja desvios na ação organizacional.

5.4 Fator Constitutivo 4 (FC4) – Implementador

Ao assumir o papel de implementador, o *MM* é o principal agente de mudanças nos caminhos e nos procedimentos adotados para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos (Mantere, 2008). Isso acontece, pois é ele que irá ser o produtor das intervenções necessárias, adaptando as deliberações da alta direção, interpretando-as (Floyd & Wooldridge, 1992).

O Entrevistado E relata que, quando essas informações chegam para o líder, ele traz e eles debatem, exemplifica com uma decisão de mudança de tecnologia que eles precisam fazer, mas que, por enquanto, não há consenso: “a coordenação deixa a gente sempre a par do que tá acontecendo, o que ele tá alinhado com a diretoria ou com a gerência, ele sempre deixa a equipe bem a par de como as coisas estão indo”.

A compreensão de que o *MM* entende, primeiramente, que o seu papel de ser crítico e analítico é importante, pois isso possibilita que se coloquem as atividades como elas realmente acontecem e não se desmotive ou atrapalhe o trabalho dos colaboradores, principalmente quando existe a necessidade de agir sob novas condições ou abordagens.

Na análise desse fator constitutivo, as evidências apontaram que o *MM*, constantemente, deve ser crítico e autocrítico, para lidar com as deliberações, ao implementar a estratégia deliberada, ele, sobretudo, analisa a eficácia do processo, de forma que a ação estratégica organizacional esteja de acordo com os objetivos estratégicos deliberados, tudo isso de forma clara e concisa. Como relatado pelo entrevistado E sobre seu coordenador e as informações *top-down* que chegam e deixam a equipe “a par de como as coisas estão indo”.

5.5 A linguagem como aspecto comum

A concepção linguística adotada neste trabalho foi a de linguagem como interação (Bakhtin, 1929), que se refere a uma perspectiva do diálogo, no qual o contexto tem interferência, assim como as situações ou ideias interferem na produção do enunciado. Ao adotar essa lente teórica, foi possível identificar, nos resultados da pesquisa, que a linguagem é fator comum que interfere no desempenho do papel do *MM*. Em síntese, a linguagem aparece como fator primordial no desempenho dos papéis de: (i) sintetizador de Informações: quando o *MM* seleciona a estratégia de compartilhamento das informações do contexto, para isso, ele faz uma adequação da linguagem, necessária ao entendimento da equipe e ao sucesso da comunicação; o *MM* sintetiza as informações, adequando a linguagem vinda do contexto organizacional para a alta direção, a linguagem estará adequada a ela; (ii) defensor de Alternativas: quando o *MM* seleciona as opções estratégicas, reinterpreta as opções do contexto e as defende para a alta direção, o *MM* fornece *feedback* à equipe dos resultados de sua defesa, para isso, as informações advindas da alta direção passarão por uma adequação da linguagem, para que produzam o efeito desejado; (iii) facilitador de Adaptação: quando o *MM* recebe as informações da alta direção e faz, necessariamente, uma reinterpretação, adequando a linguagem para que possa compartilhar com a equipe. Caso essa adequação não seja bem-sucedida, é possível que a etapa de facilitar não seja eficaz, o que impacta o seu trabalho quando assume o papel de implementador; e, (iv) implementador da estratégia deliberada: o *MM* adapta a linguagem quando seleciona cursos de ação, mitigando riscos e adaptando as intervenções, alinhado as intenções estratégicas da alta direção.

Sendo a linguagem um aspecto comum na atuação do *MM* sob a perspectiva da estratégia como prática social, foi elaborada uma representação de como as ações de adequação da linguagem permeiam a atuação do *MM* no desempenho de cada papel, na

chegada das informações *bottom-up* ou *top-down*, até a saída das opções estratégicas ou da ação organizacional alinhada às intenções estratégicas, Figura 5.

A adequação da linguagem acontece realmente na medida em que o *MM* desempenha, faz a transição entre papéis. A adequação da linguagem acontecerá contextualizada, o que compõe um processo contínuo que se retroalimenta a partir da interação com o contexto, intenções e opções estratégicas.



Figura 5. Adequação da Linguagem pelo MM no Desempenho de seus Papéis
 Fonte: Elaboração Própria

A adequação da linguagem ocorre de forma contínua na execução dos papéis e nas observações realizadas no estudo, muitas vezes foi possível identificar quando as informações *top-down* chegavam para o *MM* e eram reinterpretadas. Seja por que as informações acabavam não sendo compartilhadas com a equipe ou porque eram colocadas da forma como foram recebidas e, em seguida, reinterpretadas; isto é, o *MM* apresentava as informações para a equipe exatamente como as havia recebido e, em seguida, apresentava o que era importante para a equipe, compartilhando a sua reinterpretação, ouvindo e facilitando o processo.

Abordando a análise da questão de pesquisa inicial, frente às evidências que os elementos constitutivos de análise e seus resultados propiciaram, foi possível, além de corroborar a proposição teórica, identificar que:

O *MM*, na perspectiva da estratégia como prática, transita entre seus papéis, interagindo com outros atores organizacionais num movimento que não se restringe à classificação de Floyd e Wooldridge (1992), mas que, pela linguagem, aumenta as possibilidades de ação e interação, mediadas pela adequação linguística, elemento essencial ao devir organizacional.

Essa afirmação encontra suporte nos resultados apresentados. Sendo assim, na perspectiva da estratégia como prática, a ação do *MM* acontece quando assume os papéis definidos por Floyd e Wooldridge (1992). Em seu desempenho, o *MM* passa por diferentes etapas, específicas de cada papel, dentre as quais a adequação da linguagem é essencial para sua efetividade.

Por fim, considerando a construção do referencial teórico, parcialmente apresentado neste estudo, por meio da proposição teórica frente às evidências obtidas a partir da análise dos resultados da pesquisa empírica são indicações sintéticas que possibilitaram o redesenho da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992, p.154), (Figura 6).

Para Floyd e Wooldridge (1992), os *MMs* são pinos de ligação entre o operacional e a alta direção. Nesse sentido, a tipologia proposta em seu artigo, indica esses atores em ação, de forma que sua ação influencia a estratégia organizacional. Essa influência pode se comportar para cima ou para baixo, ao mesmo tempo em que, afirmam os autores, ações são baseadas em ideias, portanto, a contribuição cognitiva acontece por conta de a estratégia ser um processo e necessitar de ideias divergentes, que possam, caso necessário, alterar o conceito de estratégia da organização. Ainda, a estratégia também necessita de ideias que estejam num mesmo fluxo, ou seja, integradoras (Mirabeau *et al*, 2017).

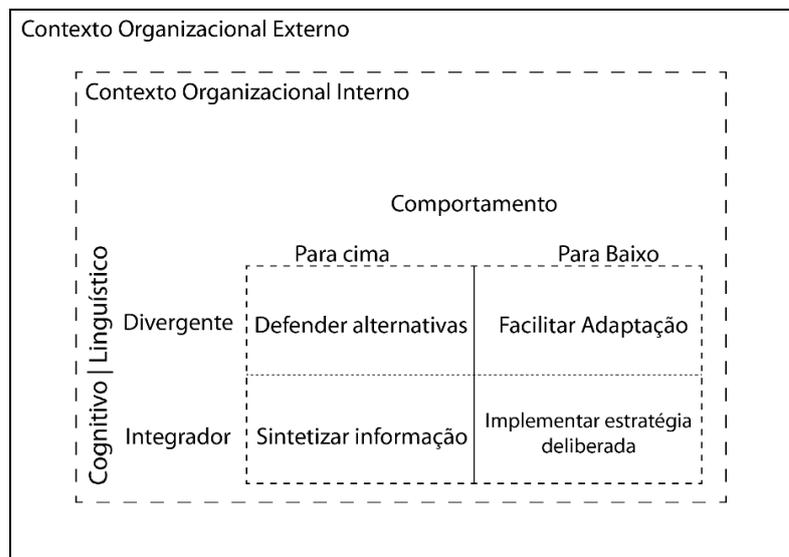


Figura 6. Adaptação da Tipologia de Floyd e Wooldridge (1992)
 Fonte: Adaptado de Floyd e Wooldridge (1992)

A proposta de redesenho da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) (Figura 6) contempla a inclusão do contexto organizacional interno e externo, já que, o contexto promove o espaço de ação e as informações pelas quais o *MM* age, e é o contexto também que sofrerá alteração a partir da ação do *MM* nos papéis que desempenha, o que não aparecia no estudo dos autores. Além disso, a adição do termo “linguístico” à classificação “cognitivo” explicita a ação do *MM* na interação da linguagem e cognição necessárias para o desempenho de seus papéis; de acordo com os resultados deste estudo, não irá se traduzir do plano das ideias para o plano da execução, é um processo, comunicado, mediado pela linguagem e que dela depende para o entendimento e funcionamento da estratégia como processo, contextualizada e como um processo contínuo que se retroalimenta a partir da interação com o contexto, intenções e opções estratégicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender como o *MM* age, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática. No decorrer do estudo, foram analisados os resultados das observações, entrevistas e documentos disponibilizados em uma organização especializada em tecnologia da informação de Florianópolis/SC.

Para atingir o objetivo proposto, foram considerados os papéis definidos na tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), após revisão teórica da literatura, buscando caracterizar aspectos que integravam a ação do *MM*, situações em que assume seus papéis e como esses aspectos se relacionam com as situações em que assume esses papéis; foi possível identificar e descrever, dentro da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), etapas pelas quais o *MM* passa ao assumir cada papel, de forma que identificamos um dos principais aspectos envolvidos em sua atuação, a adequação da linguagem.

A adequação da linguagem se caracteriza por ações estratégicas desempenhadas pelo *MM*, de forma que realiza as suas atividades desempenhando os papéis definidos por Floyd e Wooldridge (1992), passando por diferentes etapas dentro de cada papel, compondo um processo contínuo, retroalimentado a partir da interação com o contexto, com as intenções e opções estratégicas.

Como contribuição acadêmica, esta pesquisa identificou e descreveu em que momentos os *MMs*, ao assumirem seus papéis, adequam a linguagem, de forma a serem efetivos em sua atuação estratégica. Também foi realizada uma readequação (Figura 6) da tipologia proposta por Floyd e Wooldridge (1992), considerando os contextos organizacionais internos e externos e especificando o caráter “linguístico” junto ao aspecto “cognitivo”.

Na prática, para a organização, as contribuições podem ser vistas a partir do entendimento de que a linguagem envolvida na ação estratégica do *MM*, quando adequada ao contexto organizacional, pode garantir o sucesso da atuação do *MM* no alcance do objetivo organizacional. Isso possibilita a melhoria de ações na formação de líderes, dentro dos programas já existentes, assim como futuras ações.

Como limitações deste estudo, pode-se mencionar o tempo e a decisão por fazer as entrevistas envolvendo outra unidade além da de justiça. Como divulgado na mídia, o Supremo Tribunal Federal acordou um prazo com a *Empresa* para a integração do Banco Nacional de Mandados de Prisão (BNMP), fato que movimentou e direcionou a maior parte do tempo na UNJ e impossibilitou as entrevistas de acontecerem nessa unidade, como havia sido previsto. Também se faz relevante mencionar que não se evidenciou nos dados a polifonia entre os *MMs* e os *Top-management-Teams* de maneira satisfatória. Não foi o foco deste estudo a relação (tensão) entre esses dois níveis (Raes et al., 2011; 2017). Destacamos, ainda, a restrição de espaço e impossibilidade de se revisar tudo que seria pertinente para este estudo como o aprofundamento no tema da comunicação e semiótica (Diniz e Saraiva, 2015).

Portanto, como potenciais futuras pesquisas, pode-se mencionar a relação do *sensemaking* (Weick et al., 2005) e do *sensegiving* com os papéis desempenhados pelo *MM* e a adequação da linguagem, considerando, especificamente, as micro-práticas linguísticas desenvolvidas por Rouleau (2005); a adequação da linguagem junto ao conceito de *affordance* de Gibson (1986), no qual o agente percebe a si mesmo e suas possibilidades de ação dentro de um ambiente determinado, de forma que sua ação resulta da interação com os seres e com o meio; a interação com a língua e sua materialização nos moldes de Ocasio, Laamanen e Vaara (2018) que consideram a importância da compreensão mais profunda de como os vocábulos usados (dimensão da língua) afetam a cognição e a linguagem guia a maneira como pensamos; como outra possibilidade, é importante que se ampliem os estudos sobre a linguagem no ambiente organizacional, de forma que se possa compreender, mais profundamente, como ela atua no êxito dos resultados estratégicos das empresas.

Por fim, espera-se que este estudo seja capaz de ampliar a percepção que se tem sobre a atuação do *MM* no contexto organizacional, reforçando a importância da sua prática, principalmente no que diz respeito à compreensão de como funciona sua *performance* nos papéis definidos na tipologia de Floyd e Wooldridge (1992); bem como, que possa estimular novos estudos que contribuam para o avanço dos temas aqui desenvolvidos para o ambiente organizacional, tanto de um ponto de vista teórico, quanto sob um ponto de vista prático, envolvendo os aspectos cotidianos na ação estratégica do *MM*, no alcance de objetivos estratégicos (Rouleau & Floyd, 2018), e outras interfaces (Simsek et al., 2017).

Um dos desafios nos estudos de administração se refere à dificuldade e resistência de tratar diferentes temáticas de um ponto de vista interdisciplinar (Pacheco; Tosta & Freire, 2010). A interdisciplinaridade pode ser vista como uma articulação entre os diferentes tipos de ciências, buscando avanços e complementando-se, apesar de existirem pontos de vista distintos. Se esse é um desafio, quiçá o alcance de uma visão holística dos estudos, indissociável em essência, perpetrada por diferentes correntes, com diferentes vieses, transdisciplinar (Pacheco; Tosta; Freire, 2010, p. 140) seja viável.

REFERÊNCIAS

- Ahearne, M.; Lam, S. K.; Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87.
- Andersen, T. J. 2000. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184-200.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- Andersen, T. J. (2013). *Strategic Management*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Bakhtin, M. (Volochínov) (1929) *Marxismo e filosofia da linguagem*. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1986.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. et al. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.
- Bastoni, M. A. (2007). *Middle managers: estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes*. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo.
- Birken, S. A.; Lee, S.Y. D. & Weiner, B. J. (2012). Uncovering middle managers' role in healthcare innovation implementation. *Implementation Science*, 7(1), 7-28.
- Cardoso, F. & Lavarda, R. (2015). Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. *REAd*. 82(3), 719-749
- Chomsky, N. (1957). Syntactic Structures. *The Hague*: Mouton.
- Currie, G. (1999). The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS. *Journal of Management Studies*, 10(141-155).
- Davel, E. & Vasconcellos, J.G. (2002). *“Recursos” humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes.
- Diniz, R. J. & Saraiva, L. A. S. (2015). Comunicação organizacional e semiótica: o caso do Jornal do Ônibus. *Gestão & Conexões*, 4(1), 140-164.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. London: Sage.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Fuza, A. F.; Ohuschi, M. C. G. & Menegassi, R. J. (2012). Concepções de linguagem e o ensino da leitura em língua materna. *Revista Linguagem & Ensino*, 14(2), 479-501.

- Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (2007). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2.ed.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 5(3), 20-29.
- Golsorkhi, D.; Rouleau, L. Seidl, D. & Vaara, E. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Iasbech, P., & Lavarda, R. (2018). Estratégia como Prática e o Papel do Gerente Intermediário nas Organizações: O Futuro do Campo. *REA UFSM*, 11(4), 1125-1145.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*, London: Sage.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal Of Management Studies*, 39(3), 355-381.
- Jarzabkowski, P.; Kaplan, S. & Seidl, D.; Whittington, R. (2015). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who and how in strategy research, *Strategic Organization*, 14(3), 248–259.
- King, T. (2009). *Brazil's bid for tech-powered economy*. Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click_online/8284704.stm> Acesso: 14abr.2017
- Lavarda, R. B.; Canet-Giner, M. T. & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370.
- Lieblich, A.; Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*. London: Sage.
- Luz, C. L. M.; Gobbo, G. & Lavarda, R. (2013). 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*, 12(4), 123-49.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Merker, J. (2016). *Setor de TI deve crescer 8,8% em 2016*. Disponível em: <<https://goo.gl/1FygQi>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 582-605.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-72.
- Motta, P. C. D. (2004). Mau uso e abuso da linguagem em textos de administração: o caso do just-in-time. *READ: revista eletrônica de administração*. Porto Alegre. Edição 38, vol. 10, n. 2 (mar/abr 2004), documento eletrônico.
- Muylaert, C. J. *et al.*, (2014). Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(2), 184-189.
- Ocasio, W.; Laamanen, T. & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167.

- Ouakouak, M. L.; Ouedraogo, N. & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers involvement and firm performance. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.
- Pacheco, R. C. S.; Tosta, K. C. B. T.; Freire, P. S. (2010). Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento. *Revista Brasileira de Pós-graduação*, 12(7), 136-159.
- Pettigrew, A.; Ferlie, E.; Mckee, L. (1992). Shaping strategic change-The case of the NHS in the 1980s. *Public Money & Management*, 12(3), 27-31.
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of management review*, 36(1), 102-126.
- Raes, A. M., & van Vlijmen, K. (2017). 19. The interface of top and middle managers: taking stock and moving. *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, 473.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-41.
- Santa Catarina. (2017). *Tecnologia em SC*. Homepage. Disponível em: <http://geracaotec.sc.gov.br/mapeamento/tecnologia-em-sc/#> Acesso em: 15mar. 2017.
- Saussure, F. & Baskin, W. (2011). *Course in General Linguistics [1916]*. New York, NY: Columbia University Press.
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465-484.
- Simsek, Z., Heavey, C., & Fox, B. C. (2018). Interfaces of Strategic Leaders: A Conceptual Framework, Review, and Research Agenda. *Journal of management*, 44(1), 280-324.
- Teixeira, O. A. (2004). Interdisciplinaridade: problemas e desafios. *Revista Brasileira de Pós-graduação*, 1(1), 57-69.
- Thomas, L. & Ambrosini, V. (2015). Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. *British Journal of Management*, 26(S1), 105-24.
- Travaglia, L. C. (1996). Concepções de linguagem. In: _____. *Gramática e interação: uma proposta para o ensino de gramática no 1º e 2º graus*. São Paulo: Cortez.
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*. 12(1), 355-366.
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *RAC*, 22(3), 380-402.
- Weick, K. E; Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Whittington, R. Strategy as practice. (1996). *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Wooldridge, B.; Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.