

Rubens Rozsa Neto

**ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM NA ATUAÇÃO DO *MIDDLE*
MANAGER: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Marketing e Estratégia nas Organizações

Orientadora: Prof. Dra. Rosalia Barbosa Lavarda.

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rozsa Neto, Rubens

Adequação da Linguagem na Atuação do Middle
Manager : Estudo de Caso em uma Empresa de
Tecnologia da Informação / Rubens Rozsa Neto ;
orientadora, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, 2018.
112 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

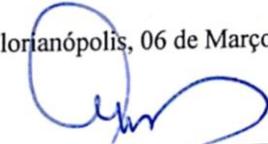
1. Administração. 2. strategizing. 3. linguagem.
4. middle-manager. 5. tecnologia da informação. I.
Aldraci Barbosa Lavarda, Rosalia. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

Rubens Rozsa Neto

**ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM NA ATUAÇÃO DO MIDDLE
MANAGER: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

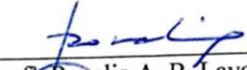
Essa dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação e Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de Março de 2018

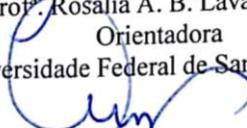


Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Coordenadora do PPGA

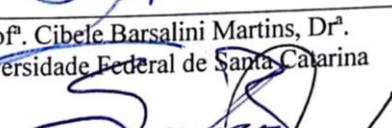
Banca Examinadora:



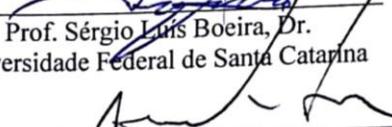
Prof.^a Rosalia A. B. Lavarda, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Sérgio Luis Boeira, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Ademar Dutra, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Profa Dra Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda que, não só cumpriu seu papel, foi além e me mostrou a importância do saber, fundamentado, bem trabalhado, comprometido com a instituição e com a sociedade. Também à organização, com sua abertura e suporte à pesquisa, assim como a todos os participantes que disponibilizaram seu tempo, conhecimento e experiência. Agradeço aos participantes das bancas de qualificação e de defesa pela disponibilidade e contribuições feitas nessas etapas, o que sempre é imperativo no sentido de garantir a qualidade e seriedade da pesquisa. Também à instituição Universidade Federal de Santa Catarina, dentro da qual desenvolvi meu conhecimento e pude contar com o apoio de seus integrantes para a realização das etapas dessa pesquisa. Por fim, agradeço a todos que participaram e contribuíram diretamente ou indiretamente para a realização desse trabalho.

RESUMO

Este estudo buscou compreender como o *middle manager* age, no desempenho dos papéis definidos por Floyd e Wooldridge (1992), na perspectiva da estratégia como prática ou *strategizing*. Para isso, foi construído um referencial teórico abordando a Estratégia como Prática, o *middle manager* e temas relacionados à sua atuação: língua, linguagem, comunicação, *sensemaking* e *sensegiving*. A metodologia adotada foi qualitativa por meio do estudo de caso, o trabalho se desenvolveu dentro de uma perspectiva fenomenológica. As técnicas de coletas de dados foram entrevistas semiestruturadas, observação participante e não-participante e análise de documentos. A análise de resultados aconteceu por meio das técnicas de análise da narrativa e de análise *pattern matching*. Com o referencial teórico estudado e os dados coletados em uma empresa de tecnologia da informação em Florianópolis, encontrou-se como resultado que a ação do *middle manager*, na perspectiva da estratégia como prática, é mediada pela adequação da linguagem, num movimento que não se restringe aos seus papéis em si, mas que acontece em etapas, aumentando as possibilidades de ação e interação, num processo contínuo, retroalimentado em seu contato com o contexto, com as intenções e opções estratégicas.

Palavras-chave: linguagem, *strategizing*, *middle manager*, tecnologia da informação, *sensemaking-sensegiving*, estudo de caso.

ABSTRACT

In this study we aimed to understand how middle manager acts, performing the roles defined by Floyd and Wooldridge (1992), in the strategizing perspective. We built a theoretical framework encompassing strategizing, middle manager and subjects related to his work such as speech, language, communication, *sensemaking* and *sensegiving*. The chosen methodology was qualitative using case study method including phenomenology approach. The data collect techniques were semi-structured interviews, participant and non-participant observation and document analysis. Analysis results were made through narrative analysis and pattern matching analysis technique. With the theoretical framework and the data collected from an information technology company in Florianópolis, we found as results that middle manager's practice, in the strategizing perspective, is mediated by the adjustment of the language, in a movement that is not restricted by the roles itself, but it occurs in steps, increasing the actions and interactions possibilities, into a continuous process, with feedback taking place in the interactions with the context, strategic options and strategic intentions.

Keywords: language, strategizing, middle manager, information technology, sensemaking-sensegiving, case study.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Organograma da Organização.....	112
ANEXO B. Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Utilizado.....	113
ANEXO C. Representação da Ordenação dos cargos.....	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Estratégias	31
Figura 2. Aprendizagem Estratégica	32
Figura 3. Representação da integração entre práticas, práxis e praticantes	35
Figura 4. Estrutura Conceitual da Estratégia como Prática	37
Figura 5. Representação Esquemática da Estratégia como Prática	38
Figura 6. Tipologia de Floyd e Wooldridge (1992)	40
Figura 7. Adequação da linguagem no desempenho dos papéis do <i>Middle manager</i>	49
Figura 8. <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> estratégicos em prática	50
Figura 9. Discurso Estratégico, Sociomaterialidade, <i>Sensemaking</i> e Poder.	51
Figura 10. Papel de Sintetizador de Informações	75
Figura 11. Defensor de Alternativas.....	79
Figura 12. Facilitador de Adaptação	84
Figura 13. Implementador de Estratégia Deliberada.....	88
Figura 14. Adequação da Linguagem pelo <i>Middle Manager</i> no Desempenho de seus Papéis.....	92
Figura 15. Redesenho da Tipologia de Floyd e Wooldridge	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Abordagens da Estratégia.....	29
Quadro 2. Os Processos de gestão <i>top-down, middle-up-down e bottom-up</i>	30
Quadro 3. Tipos de Estratégia.....	32
Quadro 4. Papéis do <i>Middle Manager</i>	40
Quadro 5. Síntese das concepções de Língua, Linguagem e Comunicação.....	44
Quadro 6. Cronograma de Observações Participantes	63
Quadro 7. Cronograma de Entrevistas	63
Quadro 8. Elementos Constitutivos a partir dos objetivos específicos..	67
Quadro 9. Fator Constitutivo e Fator Operacional: Sintetizador	74
Quadro 10. Fator Constitutivo e Fator Operacional: Defensor	80
Quadro 11. Fator Constitutivo e Fator Operacional: Facilitador	85
Quadro 12. Fator Constitutivo e Fator Operacional: Implementador....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EC - Elementos Constitutivos

FC - Fatores Constitutivos

FO - Fatores Operacionais

MM - *Middle Manager*

SSM - *Sensemaking*

SSG - *Sensegiving*

TI - Tecnologia da Informação

TMT - *Top Management Team*

UNJ - Unidade de Justiça

UNGP - Unidade de Gestão Pública

UNIC - Unidade Indústria da Construção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 OBJETIVOS	23
1.1.1 Objetivo Geral	23
1.1.2 Objetivos Específicos.....	24
1.2 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO TEÓRICA	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	27
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	34
2.3 O <i>MIDDLE MANAGER</i> E SEUS PAPÉIS	39
2.3.1 Língua, Linguagem e Comunicação	41
2.3.2 <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> na atuação do <i>middle manager</i>	45
2.3.3 Interação entre o <i>middle manager</i> , linguagem, <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i>	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	56
3.3 SELEÇÃO DO CASO	58
3.3.1 Contexto: setor de tecnologia da Informação e Comunicação.....	59
3.3.2 A seleção do caso e a entrada na organização (Fase 1)	60
3.3.3 Observações e Realização das entrevistas (Fase 2).....	62
3.4 COLETA E ANÁLISE (INTERPRETAÇÃO) DOS DADOS.....	64
3.4.1 Técnicas de Coleta dos Dados.....	64
3.4.2 Interpretação dos dados.....	65
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	69
4.2 ANÁLISE DOS ELEMENTOS E FATORES CONSTITUTIVOS DE ANÁLISE	71
4.2.1 Fator Constitutivo 1 (FC1) – Sintetizador de Informações	71
4.2.2 Fator Constitutivo 2 (FC2) – Defensor de Alternativas	76
4.2.3 Fator Constitutivo 3 (FC3) – Facilitador de adaptação	80
4.2.4 Fator Constitutivo 4 (FC4) – Implementador	86
4.3 A linguagem como aspecto comum.....	90
4.4 ANÁLISE DA QUESTÃO DE PESQUISA E PROPOSIÇÃO TEÓRICA	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	103
ANEXOS	109

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*) 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*, com novos pontos de consideração acerca da formação da estratégia (ANDERSEN, 2000; 2004, 2013).

Nessa linha, o foco no micro-organizacional, no cotidiano estratégico da organização, nas atividades dos atores organizacionais, contextualizadas, formam as práticas em interação, e é nesta interação que os estudos da Estratégia como Prática se encontram (GOLSORKHI *et al*, 2010; JARZABKOWSKI, 2003; 2004; 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; SCHATZKI, 2005; WHITTINGTON, 1996; 2002; 2003; 2006).

Os pesquisadores, com essa perspectiva, tratam da participação da média gerência (*middle manager* – MM) no processo de formação da estratégia, como o que irá articular o processo de formulação e implementação da estratégia, aqui tratado indistintamente como processo de “formação” da estratégia, com foco em sua atuação, nos papéis assumidos no desempenho de sua função, assim como, sua importância e envolvimento no processo de tomada de decisão (BALOGUN, HUFF, JOHNSON, 2003; WOOLDRIDGE, FLOYD, 1990; FLOYD, WOOLDRIDGE, 1992; 2000; FLOYD, LAYNE, 2000; WOOLDRIDGE, SCHMID, FLOYD, 2008).

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) partiu de estudos sobre a criação e desenvolvimento de sentido no trabalho (GIOIA, CHITTIPEDDI, 1991), lançou 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), investigou 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.

Nesse contexto, é possível entender que, para garantir o sucesso em sua atuação, o *middle manager* deve ser capaz de se comunicar adequadamente. Na administração, os estudos sobre a comunicação, em geral, a tratam como recurso com perspectiva de alcance de vantagem competitiva (AMORIM, 2006), como suporte dentro de processo decisório (ALVES, 2007), como processo de persuasão frente a clientes (CATTO, 2013) etc. Esse é um problema decorrente das dificuldades e desafios de alcançar a interdisciplinaridade na pesquisa em pós-graduação (TEIXEIRA, 2004). Com a relevância dessa situação, o pesquisador, com prévia formação em letras, buscou a interdisciplinaridade temática para compreender a atuação do *middle manager* no desempenho de seus papéis.

Para isso, além dos estudos de estratégia como prática, *middle manager* e *sensemaking* e *sensegiving*, também foram considerados conceitos de língua, linguagem e comunicação para diferenciá-los e compreender o principal aspecto envolvido nas atividades do *middle manager*, dessa forma, foi elaborada a questão de pesquisa: Como o *middle manager* age, considerando a linguagem, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática?

Para proceder com a investigação, a partir da questão de pesquisa, foi desenvolvida uma revisão da literatura, na qual são diferenciados os conceitos de língua, linguagem e comunicação (SAUSSURE, 1916; BAKHTIN, 1929; CHOMSKY, 1957; TRAVAGLIA, 1996; FUZA; OHUSCHI; MENEGASSI, 2012) para melhor compreensão dos significados dos termos nas organizações e lançar luz sobre as possibilidades de ação no *sensemaking* e no *sensegiving* (ROULEAU, 2005), contextualizado e produzido por meio de práticas linguísticas. Com foco nas práticas, foi analisada a estratégia como prática, para compreensão de seu olhar sobre a estratégia nas atividades micro-organizacionais (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDLE, 2007) a fim de identificar a figura do *middle manager* e sua atuação na organização, para a compreensão de sua posição no fazer estratégico (LAVARDA *et al.*, 2010; LUZ *et al.*, 2013).

Para responder à questão de pesquisa foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2007), por meio do estudo de caso (GODOY, 1995; LAVARDA; BALBASTRE, 2009).

Para a seleção do caso, levamos em consideração as atividades da organização a ser estudada, por isso, selecionamos a maior empresa de tecnologia da informação (TI) em Florianópolis, a Softplan. 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. Considerando a complexidade de um ambiente organizacional em uma empresa desse setor, a dimensão da organização estudada, a quantidade de pessoas envolvidas nos projetos, é importante garantir que as pessoas “falem a mesma língua”, ou seja, estejam falando dentro de um universo de linguagem que possibilite o entendimento entre elas. Analisar como isso acontece, pensando o *middle manager*, pode acrescentar à prática organizacional, ressignificando-a.

As principais técnicas de coleta de dados foram: entrevistas semiestruturadas, observação participante e não participante e análise de documentos. A interpretação dos dados coletados ocorreu por meio da análise narrativa (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998) e *pattern matching*, baseada em Trochim (1989).

A partir da revisão da literatura, dentro da perspectiva da estratégia como prática, coletamos os dados e encontramos como resposta à questão de pesquisa, que a ação do *middle manager* é mediada pela adequação da linguagem quando assume os papéis definidos por Floyd e Wooldridge (1992).

Para compreender o caminho pelo qual chegamos a esta resposta, passamos a delimitar os objetivos para este estudo.

1.1 OBJETIVOS

Nessa seção, estão apresentados os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como o *middle manager* age, considerando a linguagem, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral passamos a estabelecer os objetivos específicos:

- a) caracterizar aspectos que compõem a ação do *middle manager*;
- b) identificar situações de uso da linguagem em que o MM assume seus papéis;
- c) relacionar aspectos que compõem a ação do *middle manager* com as situações em que assumem seus papéis;

1.2 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO TEÓRICA

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).

Nesse trabalho, houve a busca de uma perspectiva interdisciplinar, pois é compreensível que a comunicação, em estudos no campo administrativo, tem caráter funcionalista; e os estudos da linguagem contemplam a ação humana contextualizada, de forma que nesta pesquisa, sob esta ótica e dentro das práticas estratégicas, é pertinente à área dos estudos da Administração (com a visão da estratégia como um processo) uma aproximação aos estudos da linguagem.

Sendo assim, foi proposto alcançar uma aproximação entre os estudos da linguagem e os estudos de estratégia como prática, considerando as práticas discursivas dos gestores de nível intermediário, de forma que a compreensão dessa aproximação lance um novo olhar sobre as práticas estratégicas dos gestores de nível médio, assim como, uma reflexão sobre a estratégia como prática contextualizada com base nas teorias de Estratégia como Prática (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; WHITTINGTON, 1996, JARZABKOWSKI, 2003, 2004, 2005; ROULEAU, 2005; JARZABKOWSKI *et al*, 2015).

Comunicação e língua são temas que foram tratados de forma geral, dentro de um panorama mais amplo, suas dimensões específicas, apesar de relevantes, não serão consideradas neste trabalho. Esta decisão aconteceu por dois aspectos principais. O primeiro aspecto diz respeito aos estudos acerca da ação comunicativa como braço da ação social, se desdobra em ação orientada para o entendimento e em ação consensual (ação e discurso), em contraponto, há ação estratégica evidente e a latente, que considera as dimensões de manipulação e comunicação sistematicamente distorcida (HABERMAS, 1989; GOMES, 2014).

Nesse caso, haveria confusão conceitual no tratamento da ação estratégica, entendida na estratégia como prática como o ponto convergente de práticas, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI BALOGUN; SEIDL, 2007). O segundo aspecto diz respeito ao caráter funcionalista dos estudos destes temas na administração, em que a comunicação é tratada como recurso a ser gerido e explorado a fim de atingir os objetivos organizacionais (PRADO, 2007). Assim, esse estudo tem relevância social pela adoção de temas que estudam os atores organizacionais inseridos no contexto da ação organizacional (estudos nas organizações), ganha importância ao abordar o tema por outros vieses não funcionalistas e por propor uma aproximação interdisciplinar entre os estudos da administração e da linguagem, contribui para ampliar a percepção de como o *middle manager* age, assumindo diferentes papéis, no cotidiano estratégico das organizações.

Passamos, então, à compreensão das teorias pesquisadas, base para esta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura, aspecto basilar na pesquisa, é o ponto de partida para a composição da fundamentação teórica. Esta, por sua vez, elucida os aspectos mais importantes e os conceitos-chave utilizados como base para a pesquisa, aprofundando o conhecimento do pesquisador em sua elaboração.

Neste capítulo, a organização dos temas atentou à construção de uma linha de pensamento a partir da questão de pesquisa, reordenada as seções em uma evolução cronológica dos conceitos, a fim de que se alcance melhor compreensão e reflexão.

Apresentamos, primeiramente, a formação da estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985; WHITTINGTON, 1996; BULGACOV *et al*, 2007; DIEHL *et al*, 2011); em seguida, apresentamos a perspectiva da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2003; 2004; 2005; JARZABKOWSKI BALOGUN; SEIDL, 2007; SCHATZKI, 2005; WHITTINGTON, 1996; 2002; 2003; 2006; GOLSORKHI *et al*, 2010), na qual apresentamos os estudos sobre o *middle manager* (BALOGUN, HUFF, JOHNSON, 2003; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; 2000; FLOYD; LAYNE, 2000; WOOLDRIDGE, SCHMID; FLOYD, 2008; LAVARDA *et al*, 2010; LUZ *et al*, 2013; CARDOSO; LAVARDA, 2015). Após, a seção acerca de língua, linguagem e comunicação (SAUSSURE, 1916; BAKHTIN, 1929; CHOMSKY, 1957; TRAVAGLIA, 1996; FUZA; OHUSCHI; MENEGASSI, 2012), para, por fim, abordar o *sensemaking* e o *sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDI, 1991; BARTUNEK *et al*, 1999; BALOGUN, 2003; ROULEAU, 2005) e a articulação dos conceitos apresentados, com atenção à como age o *middle manager* na produção de *sensemaking* e *sensegiving*.

2.1 A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Etimologicamente, o termo estratégia vem do grego *strátegos* – junção de *stratos* (exército) e *ago* (liderar, mudar de direção – porém, na Grécia, o termo ganhou o sentido de “a arte do general”, por se tratar das competências desempenhadas pelo general em sua função. Seu uso no campo militar é amplo, Clausewitz escreveu a obra *Da Guerra* (1832), considerado um dos clássicos da estratégia militar, na qual apresentava formas de organização do pensamento em ambientes desfavoráveis para uso no mapeamento de estratégias (DIEHL *et al*, 2011). Por fim,

considerada a mais completa obra sobre o tema, Sun Tzu escreve, por volta do século IV a.C., o tratado militar *A Arte da Guerra*, no qual aborda as ações e estratégias que compõem o panorama de um combate; define também as qualidades necessárias ao general: O segredo, a dissimulação e a surpresa (TZU, 2006)

Os estudos de estratégia evoluíram marcados pela complexidade das visões e conceitos que a cerceiam e compõem as visões clássicas e atuais. Diversos autores estudaram a estratégia e a conceituaram de forma tão diversa que poucos são os pontos em que convergem. Dessa forma, Bulgacov *et al.* (2007, p.57) elaboram um resumo, no qual apresentam a estratégia desde sua conceituação por Peter Drucker (1954), na qual a estratégia analisa a situação presente e a sua mudança, quando necessário; passa por Chandler (1962), Ansoff (1965), trata da estratégia como determinante de regras que influencia as decisões organizacionais; apresenta Mintzberg (1979) e Andrews (1980), nos quais aparecem a estratégia envolvendo os *stakeholders* e o ambiente externo; até Whittington (1996) e a Estratégia como Prática, na qual os *middle managers* virão a ser considerados.

Os diferentes conceitos de estratégia, considerados sob uma perspectiva histórica de formação, motivaram Whittington (2002, p.12-47) a delinear quatro abordagens básicas no processo de formação estratégica com olhar sobre os Processos (deliberados e emergentes) e os Resultados (Maximização dos lucros e plural):

- a) clássica, é centralizadora, hierárquica, ênfase no planejamento racional em longo prazo (Deliberado, Maximização dos lucros);
- b) evolucionária, o mercado é imprevisível e não é possível planejamento racional em longo prazo, há uma espécie de processo de seleção natural das empresas, somente quem se ajusta consegue ter sucesso (Emergente, Maximização dos lucros);
- c) sistêmica, o ambiente é considerado no planejamento em longo prazo (Deliberada, Plural);
- d) processual, com foco nos processos emergentes, de forma que se possa adequar ao ambiente (Emergente, Plural).

Whittington (2002) parte da abordagem clássica e da processual para preencher a lacuna formada por essas abordagens com a perspectiva da estratégia como prática social (Quadro 1), a qual tem por objetivo entender como o trabalho é executado pelas pessoas nas

organizações e qual a efetividade de seu desempenho na organização (WHITTINGTON, 2003), em suma, com resposta ao questionamento “o que leva um estrategista a ser efetivo?” (WHITTINGTON, 1996). Dessa forma, o foco da estratégia como prática se volta para as ações realizadas pelos atores da organização, para suas atividades cotidianas e na forma com que as interações acontecem no processo de formação (formulação e implementação) da estratégia [WHITTINGTON (1996; 2002; 2003; 2006); JARZABKOWSKI (2003; 2004; 2005); JARZABKOWSKI BALOGUN; SEIDL (2007)], ou seja, é uma abordagem social, Quadro 1.

Quadro 1. Abordagens da Estratégia

Aspectos	Clássica	Processual	Social
Estratégia	Formal	Elaborada	Focada/Minuciosa
Justificativa	Maximizar Lucros	Vaga	Aprendizagem
Foco	Interno (planos)	Interno (política/ Cognições)	Misto (interno/externo)
Processos	Análítica	Negociação/ Aprendizagem	Social (de interação)
Influências-chave	Economia/ Militarismo	Psicologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler (1962); Ansoff (1965)	Cyert; March (1963); Mintzberg (1989); Pettigrew (1977)	Whittington (1996; 2002, 2003, 2006); Jarzabkowski (2003, 2004, 2005) Jarzabkowski Balogun; Seidl (2007)
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Meados dos anos 1990 até hoje

Fonte: Whittington (2002, p. 46)

Para compreender, então, a formação estratégica, devemos olhar formulação e implementação, de seu surgimento às influências internas e externas, ambientais, humanas e recursivas. De forma geral, a formulação ocorre pelo planejamento e implementação, no uso de determinadas ferramentas direcionadas pelos estrategistas ao alcance das metas organizacionais. Com relação às deliberadas e emergentes, a

diferença estaria, então, no foco, direção e controle (MINTZBERG; WATERS, 1985).

O estudo da estratégia, por bastante tempo, teve foco na alta direção (*top management*), dessa forma, a estratégia se formava nesse nível e, a partir dele, era implementada na organização num processo *top-down* (de cima para baixo), vertical, deliberado e centralizador. Já o processo *bottom-up*, tem foco no empreendedor individual, do qual partiam decisões com base na experiência dos atores do nível operacional, de forma que o processo continuava vertical, com sentido oposto, porém de caráter emergente. (MINTZBERG; WATERS, 1985; NONAKA, 1988).

Quadro 2. Os Processos de gestão *top-down*, *middle-up-down* e *bottom-up*

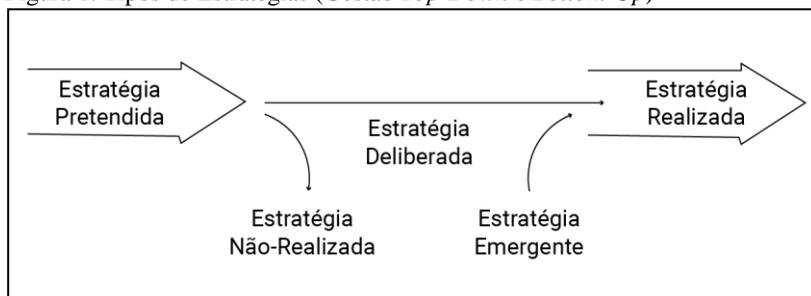
Modelos de Gestão	<i>Top-Down</i>	<i>Middle-Up-Down</i>	<i>Bottom-Up</i>
Agentes de Criação de Conhecimento	Alta Direção	Gerências médias como coordenadores	Empreendedor Individual
Alocação de recursos	Hierarquicamente	A partir de diferentes pontos de vista	Princípio da auto-organização
Sinergia	“Dinheiro”	“Conhecimento”	“Pessoas”
Organização	Estrutura hierárquica grande e forte – uso de manuais	Unidades ou seções coordenadas com equipes coordenadas por empreendedores internos	Líderes como patrocinadores de projetos ou ideias próprias, criam informação pessoal, caos, ruídos – todos eles fundamentais para a inovação
Conhecimentos acumulados	Explícito: computadorizado, documentado	Explícito e tácito: compartilhado de diversas formas	Tácito: incorporado aos indivíduos
Debilidade	Grande dependência da alta direção	Falta de controle geral da organização	Consumo de tempo: Dificuldade para coordenar indivíduos

Fonte: Machado e Lavarda (2011, p.3)

O processo de gestão *middle-up-down*, então, lida com as informações dos decisores da ação e as trata, de forma que os profissionais que as executam possam ser efetivos. Dessa forma, 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, CANETGINER, PERIS-BONET, 2010), o que pode ser compreendido no Quadro 2.

Os modelos de gestão *top-down* e *bottom-up*, considerados uma possibilidade de aplicação de ambos dentro de um contexto estratégico, pode ser visto na Figura 1, na qual as estratégias deliberadas podem ou não serem realizadas, porém, com a inserção das estratégias que são emergentes do contexto, teremos a estratégia realizada.

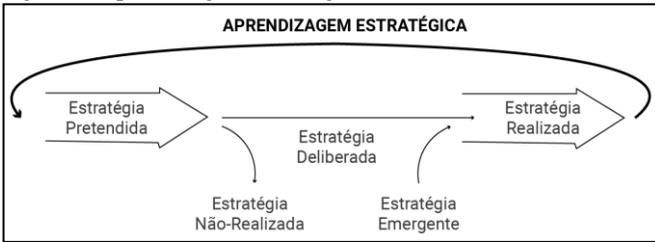
Figura 1. Tipos de Estratégias (Gestão *Top-Down* e *Bottom-Up*)



Fonte: Mintzberg e Waters (1985, p.2)

Como concluem Mintzberg e Waters (1985), a estratégia irá caminhar com dois apoios, um deliberado e um emergente, ao realizar intenções deliberadas é necessário, ao mesmo tempo, lidar com a imprevisibilidade das estratégias emergentes; há de se acompanhar as estratégias da organização, por isso, na Figura 2 se acrescenta uma seta de reajuste, realimentação ou *feedback*, o que configura a aprendizagem estratégica.

Figura 2. Aprendizagem Estratégica



Fonte: Mintzberg e Waters (1985, p.15)

Mintzberg e Waters (1985) definiram oito tipos de estratégia que partilham de pontos de convergência entre si e varia dos níveis em que se aproximam mais da forma deliberada pura até os níveis em que se aproximam mais da forma emergente pura. Essas formas podem ser vistas em detalhes no Quadro 3.

Quadro 3. Tipos de Estratégia

Tipos de Estratégia	Principais Características
Planejada	Existe um líder central que planeja suas intenções o mais preciso e detalhadamente possível e depois trabalha em sua implementação. As estratégias são as que mais se aproximam das puramente deliberadas e o ambiente é controlável, previsível ou benigno.
Empreendedora	As estratégias se relacionam com as intenções que existem de forma pessoal, não formalizadas, porém são adaptáveis, tendo em mente que reagem a oportunidades que possam aparecer. Geralmente aparecem em empresas pequenas ou que possuam líderes fortes.
Ideológica	As estratégias têm origem em visão compartilhada entre os membros da organização. As intenções podem estar claras e a estratégia, por ser um pensamento comum, é menos mutável, mais deliberada.
Guarda-Chuva	Quando os líderes têm menos controle sobre os membros da organização, eles podem delimitar as possibilidades e deixá-los atuar dentro desses limites. Isso serve para responder a ambientes mais complexos e imprevisíveis. Estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes.

(Cont.)

(Cont.)

Tipos de Estratégia	Principais Características
Processo	Diferente da estratégia guarda-chuva, os limites aqui são definidos indiretamente, pois a estratégia acontece dentro dum processo em que pode haver estratégias deliberadas e emergentes e deliberadamente emergentes.
Desconexas	Originam-se em enclaves, ou seja, dentro de uma pequena parte da organização, de forma que se possa realizar um padrão dentro do fluxo de ações. As estratégias são organizacionalmente emergentes, deliberadas ou não para os atores organizacionais
Consenso	Há proximidade com o conceito de estratégia emergente. Na estratégia consenso, a convergência não acontece por uma deliberação, mas evolui pelo resultado das ações de uma série de indivíduos.
Imposta	As estratégias são, em sua maioria, emergentes e são ditadas pelo ambiente externo. O ambiente dita os limites pelos quais a estratégia se modifica.

Fonte: Mintzberg e Waters (1985, p.14)

Nesse contexto, podemos perceber a aproximação do modelo de gestão *middle-up-down* com as estratégias deliberadas e emergentes, ou seja, 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 aprenda a estratégia e possa elaborar novas formas deliberadas que consigam lidar com as possibilidades emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985). Sendo assim, a estratégia que se mais aproximaria desses elementos seria a Guarda-Chuva, já que ela faz a integração entre as perspectivas deliberadas e emergentes (HART, 1992; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; ANDERSEN, 2000, 2004).

De acordo com Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010, p.5), a perspectiva da estratégia integradora 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; CANET-

GINER; PERIS-BONET, 2010) de forma que a estratégia implantada gere retornos mais consistentes.

Estabelecida a estratégia integradora, dentro de uma perspectiva micro-organizacional, a complexidade e competitividade do ambiente exigem maior descentralização. Assim, os estudos evoluem de forma que a estratégia, então integradora e social, se volte para a prática (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI BALOGUN; SEIDL, 2007), nessa prática, o trabalho deverá ter sentido e fazer sentido em seu desenvolvimento, para isso, passaremos a considerar, a princípio, os conceitos de estratégia como prática e, posteriormente, *sensemaking* e *sensegiving*.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Para entender a Estratégia como Prática, retornemos à pergunta de Whittington (1996), “O que leva um estrategista a ser efetivo?”. Partindo dela, se pode afirmar que a estratégia como prática tem por objetivo o entendimento de como as pessoas executam seu trabalho nas organizações e quão efetivo é o seu desempenho (Whittington, *The Work of strategizing and organizing*, 2003). Em 1996, Whittington já elaborara seis questões necessárias à compreensão da estratégia como prática, o que guiou as pesquisas dentro dessa perspectiva organizacional, são elas:

- a) como e onde o *strategizing* e o *organizing work* se efetivam?
- b) quem e como conseguem produzir formalmente *strategizing* e *organizing*?
- c) quais são as habilidades necessárias para *strategizing* e *organizing* e como são apreendidas?
- d) quais são as ferramentas e técnicas comuns em *strategizing* e *organizing* e como são usadas na prática?
- e) como se organiza o trabalho de *strategizing* e *organizing*?
- f) como os produtos de *strategizing* e *organizing* são comunicados e consumidos?

Dessa forma, os estudos posteriores ao trabalho de Whittington (1996, 2003) voltaram seu olhar aos acontecimentos cotidianos das organizações, procurando a compreensão a partir das interações e interpretações cotidianas dentro do contexto estratégico, olhando então, as atividades estratégicas de interação (JARZABKOWSKI, 2003;

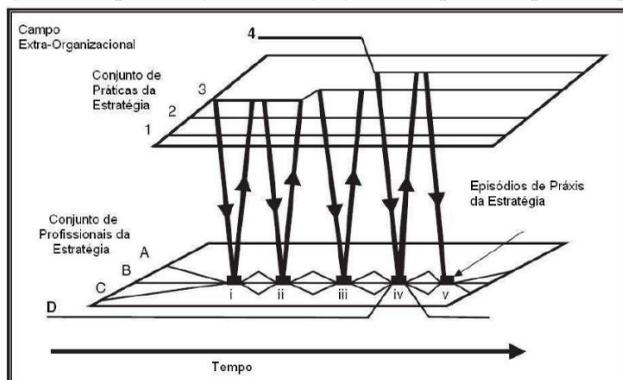
ROULEAU, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; MANTERE, 2008; LUZ, GOBBO, LAVARDA, 2010; LUZ *et al*, 2011; CARDOSO; LAVARDA, 2015).

Jarzabkowski e Wilson (2002, p.375-377) afirmam que há diferença entre estratégia como prática e práticas estratégicas, como podemos ver:

A Prática é teleológica, “uma atividade com objetivo” enquanto práticas são “hábitos enraizados ou partes de conhecimento tácito” (TURNER, 1994, p.8) que constituem a atividade(...) Quais são as ferramentas e práticas usadas pelos praticantes da estratégia para construí-la?

Tendo em mente essa diferença e a pergunta apresentada, consideramos o desenho de Whittington (2006), no qual há uma conceituação da estratégia de forma ampla, ligando o contexto social e a atividade. As atividades dos praticantes não poderiam ser destacadas da sociedade e características nas quais estão inseridas, sendo necessário sopesar para compreender suas ações (WHITTINGTON, 2006; 2014). O modelo desenvolvido por Whittington (2006), na Figura 3, destaca como os estrategistas (praticantes; A a D) interagem, dentro ou fora da organização, dispoendo de um conjunto de práticas legitimadas (1 a 4), incorporadas ou criadas na organização num período de tempo, sendo desenvolvidas em episódios de práxis de estratégia específicos (representados pelas letras i a v), Figura 3.

Figura 3. Representação da integração entre práticas, práxis e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621)

Os estudos de Jarzabkowski, em 2003, iriam acrescentar às perguntas de Whittington (1996) junto a publicação da representação (Figura 3) da integração entre práticas, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 2006) resultaria na criação de novas perguntas e de uma estrutura conceitual considerando e conceituando as práticas, a práxis e os praticantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), as questões:

- a) o que é estratégia?
- b) quem é o estrategista?
- c) o que fazem os estrategistas?
- d) em que uma análise dos estrategistas e suas ações contribuem?
- e) como as teorias organizacionais e sociais resultam numa análise da estratégia como prática?

Ao responder às questões apresentadas, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.4) citam Jarzabkowski (2005) para apresentar o conceito de Estratégia a partir de uma perspectiva prática:

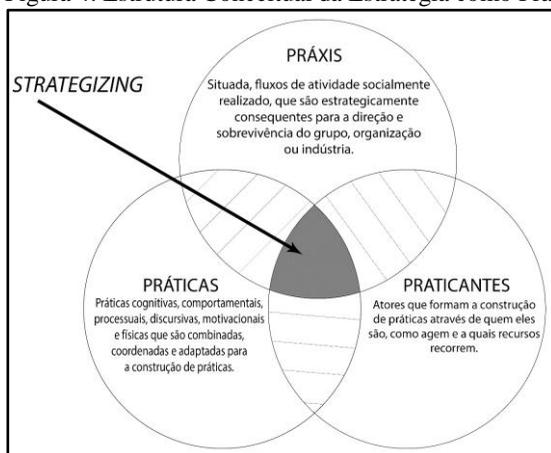
De uma perspectiva da estratégia como prática, estratégia pode ser conceituada como uma atividade cumprida socialmente, construída através de ações, interações e negociações dos múltiplos atores e das práticas situadas que desenham.

Problematizam o conceito explicando que engloba todo tipo de atividade social, dificultando a separação entre o que é estratégico e o que não é. Assim, propõem uma separação entre elementos chave que possam identificar o fenômeno estratégico a ser investigado (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007):

- a) práticas: Rotineiras, a forma como se pratica socialmente, é nelas que as estratégias emergem ao longo do tempo, a prática estratégia pode estar inserida na cultura ou vir do ambiente externo à organização, derivando do meio;
- b) práxis: é o modo pelo qual uma ação específica se desenvolve;
- c) praticantes: são os autores da estratégia, elaboradores e executores. Fazem parte dos praticantes todas as outras pessoas da organização com a sua história de vida, habilidades e competências.

Esses elementos chave, em conjunção, irão delimitar a estratégia como prática de forma indissociável (não existe uma parte sem a outra), a interação entre eles é, então, o processo de *strategizing* (Figura 4).

Figura 4. Estrutura Conceitual da Estratégia como Prática



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007, p.11

Jarzabkowski e Spee (2009) avaliaram a literatura acerca da estratégia como prática, focando nos conceitos de praticantes e práxis, definindo nove possíveis domínios para a pesquisa da estratégia como prática. Também consideraram o conceito de práticas, adotado largamente, porém, de forma inconsistente. Por fim, convidaram os pesquisadores de estratégia como prática a desenvolver e fundamentar os resultados que possam explicar ou informar a práxis estratégica (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p.84).

Com esse estudo, concluíram, dentre outros aspectos, que muitos trabalhos já consideravam os resultados como parte significativa em relação aos praticantes da estratégia e sua performance, assim como se relacionavam resultados com o tipo de praticante no nível da práxis. Essa busca por estudos que tratassem diretamente dos resultados organizacionais em relação à performance estratégica motivou estudos que trouxeram novos questionamentos em Jarzabkowski *et al.* (2015):

- a) quais as práticas disponíveis?
- b) quem está envolvido nessas práticas?

2.3 O *MIDDLE MANAGER* E SEUS PAPÉIS

Antes mesmo de começarmos a desenvolver o marco teórico proposto, entendemos necessário destacar que adotamos o termo *middle manager*, na língua inglesa, mantendo este termo em todo o trabalho, pois nos parece mais amplo que a tradução para gerente intermediário, já que na sua forma original pretende abarcar todo e qualquer responsável que não atue como alta direção e nem como técnico no nível mais operacional, sendo aquele que exerce atividades em diferentes cargos de liderança ou de condução das atividades relacionadas à articulação para o processo de tomada de decisão.

Os *middle managers*, tradicionalmente, não eram considerados parte do processo estratégico, mas sim, fornecedores de informações adicionais e aqueles que dirigiam a implementação. Porém, a visão de que os *middle managers* tentavam, de forma regular, influenciar a estratégia e geralmente proviam novas iniciativas passa a ser considerada (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Partindo dessa influência e conhecimento da organização advindas dessa posição “do meio” que Floyd e Wooldridge (1992) refletem sobre o papel desses atores no desenvolvimento estratégico e entendem que é nesse espaço que há maior articulação estratégica “porque busca e discute informações e objetivos na fase de construção e determina ações no momento em que a operação está ocorrendo, na execução diária das atividades” (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992, p.6). Dessa forma, consideram os *middle managers* peças fundamentais na formação da estratégia explanando, em seus estudos, duas dimensões:

- a) a influência que é exercida pelos *middle managers*;
- b) a extensão com a qual a influência altera a estratégia organizacional.

Para compreender, então, como o *middle manager* influenciava e alterava a estratégia organizacional, Floyd e Wooldridge (1992) desenharam uma tipologia (Figura 6) descrevendo os papéis que o *middle manager* pode assumir no exercício estratégico, dependendo da posição que ocupa em relação às informações das quais dispõem. Os autores ressaltam, todavia, que 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.

Figura 6. Tipologia de Floyd e Wooldridge (1992)

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

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

A tipologia apresentada ilustra as perspectivas que o *middle manager* 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 *middle manager*, enquanto desempenha estas ações estratégicas, irá assumir, então, papéis específicos ligados a elas, representados no Quadro 4.

Quadro 4. Papéis do *Middle Manager*

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

Fonte: Floyd e Wooldridge (1992)

Na perspectiva da estratégia como prática, a influência do *middle manager* 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).

Essa linha de estudo ganha força com trabalhos como os de Lavarda, Canet-Ginet e Peris-Bonet (2010), Birken, Lee e Weiner (2012); Franzone et al (2012), Ahearne, Lam e Kraus (2013), Luz, Gobbo e Lavarda (2013), Ouakouak, Ouedraogo e Mbengue (2014), Cardoso e Lavarda (2015; 2017), Thomas e Ambrosini (2015), Venâncio et al (2016) que estudaram os MM, dentro do contexto organizacional, utilizando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), corroborando a atuação do *middle manager* dentro desses papéis.

Andersen (2004) destaca os *middle managers* 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 *middle managers* 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, expectativas e outros.

Isso acontece, sobretudo, por meio de atividades que envolvem comunicação e, por isso, estão intimamente ligadas ao uso da língua envolvendo a linguagem, assim, passamos a compreensão da diferenciação entre estes termos e como auxiliam no desempenho dos papéis do *middle manager* na produção de *sensemaking* e *sensegiving*.

2.3.1 Língua, Linguagem e Comunicação

No cotidiano das organizações, problemas envolvendo linguagem e comunicação são assuntos recorrentes. Nascimento e Marques (2010) desenvolveram um estudo acerca do mau uso e do abuso da linguagem em textos administrativos, por meio de atas e projetos em uma empresa de consultoria. Os problemas materializaram-se na forma de gírias, textos incoerentes, tautologias, prolixidade e jargões técnicos fora de contexto. Porém, para o entendimento de possíveis implicações desses problemas no trabalho estratégico, é

necessária a compreensão da diferenciação entre língua, linguagem e comunicação, assim como, entender as diferentes concepções de linguagem.

Existem diversos vieses possíveis para se entender a língua, historicamente, se pode olhar Saussure (1916) e os estruturalistas afirmando que a língua nada mais é que um fato social que constitui um sistema de valores puros, de signos linguísticos, ideias fixadas aos sons com valor sistemático, conceitos e ideias que se efetivaram na busca de uma cientificidade positivista. Também podemos atentar à teoria inatista de Chomsky (1957), na qual a língua é um sistema determinado geneticamente na mente humana, produto exclusivo e inato da espécie humana. Com a evolução dos estudos, pensamentos como o de Bakhtin (1929) ganharam força ao tratar da língua dentro de uma evolução histórica, como produto social da comunicação, constituída em (e por) seu uso, dentro da interação social. Assim, Macedo (2009, p.3) afirma que, para Bakhtin (1929):

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

Dessa forma, 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 pode ser abordada de várias formas, para entendê-las, a literatura categoriza as visões adotadas acerca da linguagem em:

- a) **linguagem como expressão do pensamento:** Fundamentada na tradição gramatical grega e permeando a história até o início do século XX, essa abordagem vê as pessoas como aqueles que expressam aquilo que pensam; caso não se expressem bem, significa que não pensam bem. A expressão do que se pensa é exteriorização, apenas tradução verbal do que ocorre na mente humana (TRAVAGLIA, 1996). Essa visão é base da gramática normativa-prescritiva e por muito tempo foi aplicada ao

contexto educacional, com ecos nos dias atuais (FUZA; OHUSCHI; MENEGASSI, 2012);

- b) **linguagem como instrumento de comunicação:** Nessa visão, aborda-se a linguagem como um código, um conjunto de signos combinados de acordo com regras pré-determinadas e que são capazes de transmitir uma mensagem de um emissor para um receptor (TRAVAGLIA, 1996). Nessa visão, o homem é separado do seu contexto social, se limitam os estudos somente ao funcionamento interno da língua, esses estudos ganharam forças no período de desenvolvimento das comunicações avançadas;
- c) **linguagem como interação:** 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 (BRASIL, 1998). 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).

A comunicação, muitas vezes usada como termo em lugar de língua e/ou linguagem, foi compreendida de diferentes formas ao longo da história, partindo da visão em que era a língua em uso, ou seja, a utilização do sistema de signos linguísticos na fala (e na escrita) até o entendimento de que englobava mais que somente signos linguísticos, também signos visuais e sinestésicos (DONDIS; CAMARGO, 1997); a comunicação não se esgota em suas concepções diversas. O entendimento de que a comunicação é, então, aquela que irá englobar não somente o conceito de língua, mas de linguagem. Santos (2000, n.p.) cita o dicionário de linguística para definir comunicação como:

A troca verbal entre um falante, que produz enunciado destinado a outro falante, o interlocutor de quem ele solicita e escuta e/ou uma resposta explícita ou implícita. Ela é intersubjetiva. No

plano psicolinguístico, é o processo em cujo decurso a significação que um locutor associa aos sons é a mesma a que o ouvinte associa a esses sons. Seus participantes ou atores, são as ‘pessoas’: o eu, ou falantes, que produzem o enunciado/discurso, o interlocutor, ou alocutário, enfim, aquilo que se fala, os seres ou objetos do mundo.

Dessa forma, podemos 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); Isto acontece com caráter intersubjetivo, referenciado por aquilo de que se fala, ou a si mesmo, de forma metalinguística.

Para melhor compreender as diferenças entre língua, linguagem e comunicação, elaboramos uma síntese das diferentes concepções (Quadro 5), destacados estão os conceitos considerados para essa pesquisa:

Quadro 5. Síntese das concepções de Língua, Linguagem e Comunicação

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)	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	Perspectiva Dialógica, o contexto interfere no diálogo, as situações ou ideias interferem na produção do enunciado.

(Cont.)

(Cont.)

Elemento	Teórico/Concepção	Língua/Linguagem/Comunicação
Comunicação	Comunicação contextualizada, na prática	O conceito de comunicação evoluiu ao longo do tempo, nos estudos linguísticos considerava-se desde Saussure, não somente os signos linguísticos na comunicação, mas também os signos visuais e outros. A comunicação é a língua em uso, considerando a linguagem empregada, num contexto social.

Fonte: Elaboração própria

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, assim, 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, temas da seção seguinte.

2.3.2 Sensemaking e Sensegiving na atuação do middle manager

Em 1991, Gioia e Chittipeddi publicaram um artigo acerca da mudança estratégica instigada pelos CEO's dentro das perspectivas do *sensemaking* e *sensegiving*. Então, estudos sobre esses temas foram desenvolvidos preocupando-se com agentes internos, externos e o compartilhamento da mudança.

Sensemaking, para Weick (1979, 1985) é o processo pelo qual o significado se constrói e a realidade organizacional se estrutura na relação entre os indivíduos. De forma contínua, complexa, interativa e retrospectiva; e é por meio dele que os indivíduos fazem a tradução (dentro de seu contexto) das informações que recebem. Ele surge quando há necessidade de criar ordem, em contextos que necessitam que algo, que não faz sentido em determinado momento, passe a fazer sentido para os envolvidos que se encontrariam confusos ou surpresos (WEICK, 1993; GIOIA; THOMAS, 1996).

Sensemaking é o agir, nesse processo, ação e resultado não se comportam linearmente, devem ser encarados como cíclicos (THOMAS; CLARK; GIOIA, 1993), contínuos e retroativos. Criar sentido é manter uma conexão entre o concreto e o abstrato, de forma que as respostas possam acontecer a partir de diversas aproximações, isso acontece num constante devir, afetado por fatores individuais e

culturais, ambientais e organizacionais (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Sensegiving, por sua vez, se relaciona com a capacidade do líder em influenciar a mudança estratégica, partindo de sua ação, como modelo para a construção de significado e reconstrução da realidade organizacional. É um processo interpretativo, de influência entre os atores organizacionais (GIOIA; CHITTIPEDI, 1991; BARTUNEK *et al*, 1999) que acontece contextualizado, por meio da comunicação, desenrolando-se em narrativas e histórias de progresso, com finalidade de auxiliar o aprendizado organizacional (DUNFORD; JONES, 2000; SNELL, 2002). Para Balogun (2003), o *sensegiving* era central na mudança estratégica, de forma que as situações em que os *middle managers* se envolvem pode influenciar diretamente determinadas situações em que era necessário envolver, por exemplo, a alta direção.

Em 2005, Linda Rouleau publicou *Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*, no qual lançava seu olhar para a questão do *sensemaking* e do *sensegiving* no trabalho desenvolvido pelos *middle managers*. Dessa forma, definiu esses processos estratégicos como complementares e recíprocos, pois, de acordo com Rouleau (2005, p.1415):

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

Entender *sensemaking* e *sensegiving* significa compreender como o *middle manager* executa com sentido aquilo que faz (*sensemaking*) e como dá sentido ao que faz, evidenciando a importância nas atividades ou na mudança estratégica (*sensegiving*), de forma que estes aspectos estejam em acordo com as suas ações e interpretações que levam às mudanças estratégicas em seu cotidiano

(LUZ; GOBBO; LAVARDA, 2013). O *sensemaking*, assim como o *sensegiving*, são poderosas ferramentas que estão aliadas às mudanças organizacionais, promovidas para organização de sentido, direção e manipulação, não se objetivando controle, para que se possa adequar ao subjetivo e ao inesperado (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; GUIETTE; VANDENBEMPT, 2013).

Considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) e os conceitos de *Sensemaking* e *Sensegiving* de Rouleau (2005), podemos compreender que os *middle managers* – na execução de seus papéis, executando com sentido o que fazem e dando sentido ao que fazem, de forma contextualizada, perpassada pelas conversas e rotinas organizacionais (as quais servem de suporte de informações) – desenvolvem e executam estratégia em sua atuação, promovendo, então, práticas que virão a fazer parte da estratégia organizacional (ANDERSEN, 2013).

O *middle manager* atua como engrenagem central no processo integrador de formação estratégica, integrando a visão do *top management team* (TMT) e do *bottom team*, transmitindo objetivos e uma visão pragmática da realidade da organização, modificando a direção dos propósitos organizacionais, integrando perspectivas da prática cotidiana da organização (ANDERSEN, 2004, LAVARDA *et al*, 2010; CARDOSO; LAVARDA, 2015).

Para compreender melhor a atuação do *middle manager*, passamos a revisar a perspectiva estratégica na qual se insere.

2.3.3 Interação entre o *middle manager*, linguagem, *sensemaking* e *sensegiving*

Os estudos que focaram a linguagem no trabalho estratégico 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.

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.* é a forma como os atores do processo de mudança mobilizam o contexto do qual fazem parte, e o fazendo provêm legitimidade para mudança.

Sendo assim, a escolha da linguagem adequada se tornava importante para o processo estratégico de mudança, de forma que a gestão do significado influenciava o sucesso ou insucesso da implementação. Nesse caminho, Gioia e Thomas (1996), estudaram identidade, imagem e a interpretação do problema na formação do *sensemaking* durante a mudança estratégica. Para isso, olharam o *top management team*, de forma que evidenciaram o uso da linguagem como forma de influenciar o corpo organizacional para que a mudança fosse possível, homogeneizando a interpretação dos problemas. O que pode ser visto na fala de um dos entrevistados (GIOIA; THOMAS, 1996, p. 379):

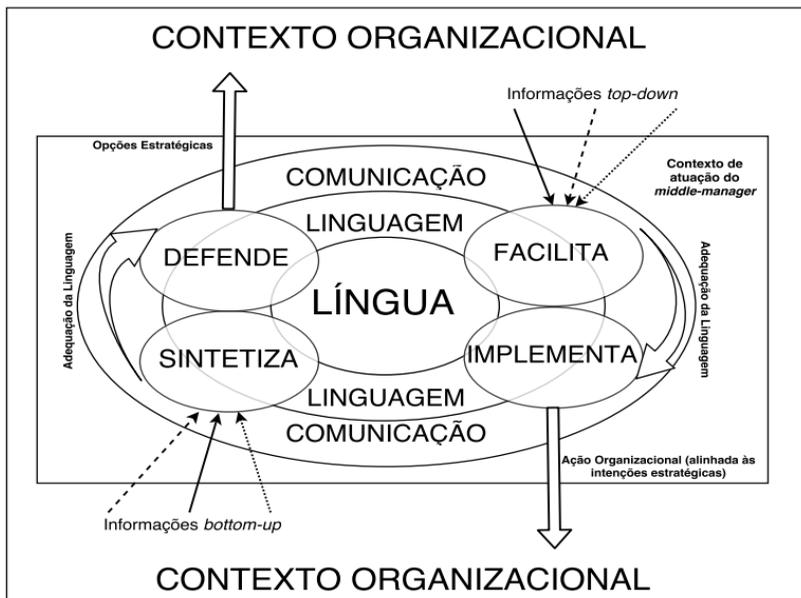
Nós queremos tentar fazer com que as pessoas pensem do jeito que nós queremos que elas pensem. Queremos tentar elevar suas aspirações'. Eles escolhem a linguagem para que a interpretação dos problemas seja influente.

Para Rozsa Neto e Lavarda (2017), a linguagem está presente na ação do *middle manager* em sua atuação dentro dos papéis (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992) que assume no trabalho estratégico cotidiano. Assim, o *middle manager*, ao lidar com as informações advindas do contexto organizacional, mobilizaria a língua em seu contexto de atuação para que a comunicação seja bem-sucedida, para isso, ao assumir os diferentes papéis, adequaria a língua (Figura 7). Rozsa Neto e Lavarda (2017, p.10) exemplificam:

Quando lida com as informações *bottom-up*, o *middle manager* irá interpretá-las e avaliá-las (sintetizar) de acordo com o contexto (adequação da linguagem) para mobilizar a língua e comunicar, de forma persistente e persuasiva (defender) (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992) as opções estratégicas para a alta direção. Ao lidar com informações *top-down*, o *middle manager* irá revisá-las (facilitar e reinterpretá-las) (adequação da linguagem) para que as ajuste e possibilite a

produção das intervenções necessárias (implementar) à ação organizacional (alinhada às intenções estratégicas).

Figura 7. Adequação da linguagem no desempenho dos papéis do *Middle manager*



Fonte: Adaptado de Rozsa Neto e Lavarda, 2017, p.9

Currie (1999) afirma que o *middle manager*, ao usar da estrutura de gestão de significado, pode ser considerado quanto ao seu sucesso ou insucesso na implementação do planejamento deliberado. A extensão com a qual ele poderá criar legitimidade para suas próprias ideias e ações dentro da estratégia organizacional terão influência ascendente, pois irão definir significados para o TMT.

Em seu estudo de 2005, Rouleau discutiu que os *middle managers* definiram (não conscientemente) um conjunto de micro-práticas em cada rotina e conversa de seu cotidiano acerca da mudança. Essas micro-práticas são, sobretudo, linguísticas e definem, de acordo com Rouleau (2005, p. 1431) o *sensemaking* e o *sensegiving*.

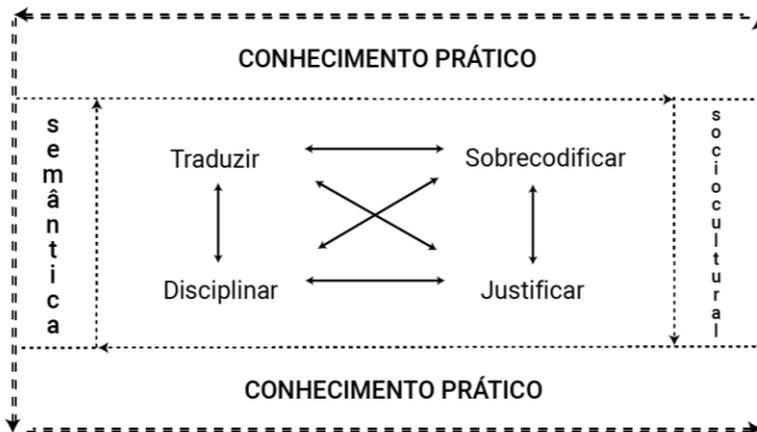
As micro-práticas de traduzir, sobrecodificar, justificar e disciplinar (Figura 8), inseridas nos contextos semântico e sociocultural

sofrem influência do conhecimento prático e influenciam-se entre si, são elas:

- a) traduzir: ato de escolher o que melhor traduz a mensagem pretendida. Depende das habilidades e das limitações do MM;
- b) sobrecodificar: ato de posicionar a linguagem assumida dentro do contexto social para transmitir a mensagem, adequando ao público para o qual se dirige a mensagem;
- c) disciplinar: ato de adequar a linguagem utilizando o contexto de rotinas e a conversação para tal, criando significado;
- d) justificar: No trabalho, tratava-se de usar o discurso do cliente e seus anseios para justificar mudanças, no contexto organizacional, podemos pensar analogicamente nos clientes internos organizacionais.

Dessa forma, o MM executa seu trabalho dentro dos conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* transitando entre atividades linguísticas das quais depende seu sucesso de forma que ganham valor “suas interpretações e ações para mudanças estratégicas no seu dia-a-dia” (LUZ; GOBBO; LAVARDA, 2013, p.133).

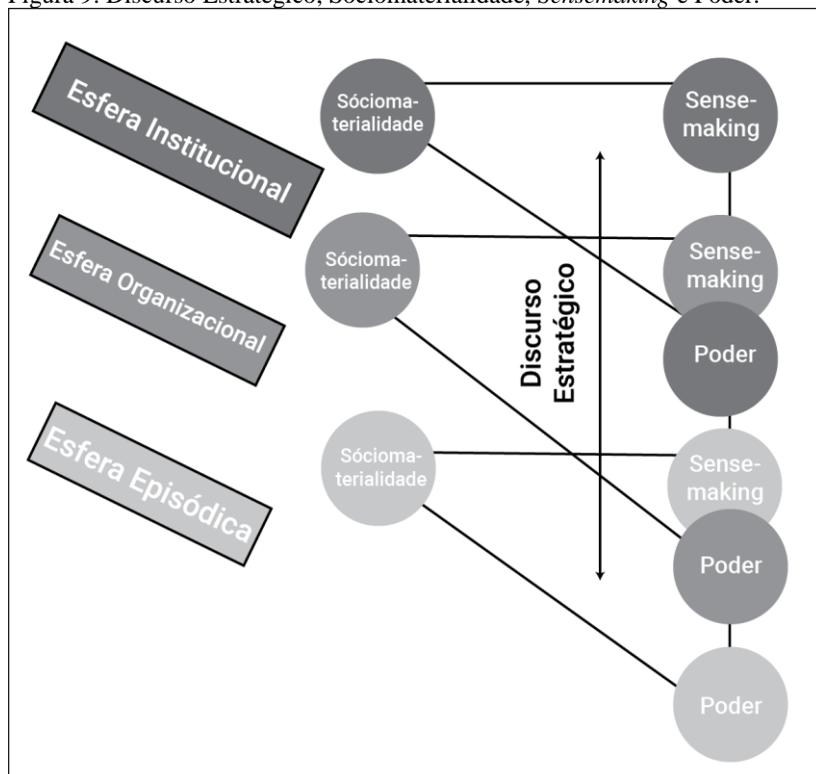
Figura 8. *Sensemaking* e *Sensegiving* estratégicos em prática



Fonte: Rouleau, 2005, p. 1431

Dentro dos estudos das perspectivas no discurso estratégico, Balogun *et al.* (2014) trabalharam com poder, sociomaterialidade e *sensemaking*, apontando sua relevância para a compreensão do conhecimento estratégico (Figura 9). Reforçaram a importância da análise linguística no discurso estratégico, feita em seis diferentes perspectivas: Análise Pós-Estrutural; Análise do Discurso Crítico (ADC); Análise da Narrativa; Análise da Retórica: Foca na habilidade e nas ferramentas de discurso, não tem como objetivo a veracidade do discurso estratégico, senão o uso das melhores ferramentas de convencimento da audiência; Etnometodologia e Análise da Conversação e Análise das Metáforas.

Figura 9. Discurso Estratégico, Sociomaterialidade, *Sensemaking* e Poder.



Fonte: Balogun *et al.* (2014, p. 184)

Afirmam que o discurso estratégico transita entre sociomaterialidade, poder e *sensemaking* (Figura 9) e concluem que os

estudos sobre o discurso devem considerar não somente a linguagem, mas outros domínios, já que “possuem potencial para entendimento de como esses complexos fenômenos sociais geram vitais resultados organizacionais” (BALOGUN *et al.*, 2014, p.195).

Apresentados os aportes teóricos que sustentam essa pesquisa, passamos à revisão dos procedimentos metodológicos que propusemos para a realização do estudo empírico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentamos os procedimentos metodológicos, cujos aspectos compreendem a caracterização do estudo (qualitativo, fenomenológico, interpretativista), o método de investigação (estudo de caso), as técnicas de coleta de dados (entrevista, observação participante e não participante e análise de documentos) e técnicas de análise ou interpretação dos dados (análise da narrativa e *pattern matching*), assim como, a descrição da primeira e da segunda fase de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza da pesquisa foi qualitativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2007), trata das questões práticas do cotidiano organizacional, olhando os atores organizacionais e suas ações, para que possa contribuir para a prática estratégica.

A filosofia de pesquisa adotada foi o interpretativismo, no qual a construção acontece pela produção intelectual sistemática no trabalho com os resultados empíricos, de forma a organizá-los e guiar o conhecimento em construção (CARRIÓN, 2006; REY, 2015).

Como abordagem teórica, adotou-se a fenomenologia, com a pesquisa voltada aos sujeitos, de forma que se buscam os significados que os mesmos atribuem aos fenômenos estudados (VERGARA, 2015; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Mais especificamente, do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. Nos trabalhos acerca das metodologias de pesquisa, estudos e teorias, em geral, há um tratamento das abordagens de forma em que se colocam confrontadas a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. Para Boeira e Vieira (2006), a filosofia positivista tem sido paradigma desde o início do século XIX (dando fundamento às pesquisas quantitativas e experimentais) enquanto a filosofia fenomenológica tem sido tratada como novo método de pesquisa (fundamentando pesquisas de perfil qualitativo).

De acordo com Rey (2005, p.1):

O positivismo que tomou vida nas ciências sociais e que até hoje continua dominando o imaginário da pesquisa científica nessa área ignorou tudo o que significa produção teórica, ideias, modelos e reflexões. Nesse ponto representou recusa de

qualquer filosofia, mais do que uma apropriação dela.

É “o conjunto de doutrinas que aderem às ideias de Auguste Comte ou seus seguidores” (REY, 2005, p.2), as quais afirmam que somente é proveitoso conhecer os fatos, experienciados, de forma que o pensamento não é atingível, somente a relação entre fenômenos e leis elaboradas para explicá-los. Por conseguinte, a abordagem positivista expressa uma relação em que se priorizam aspectos matemáticos, empiristas, comprováveis, replicáveis, e assim, são considerados científicos (REY, 2005; ALEXANDRE, 2014; RAPIMÁN, 2015).

Rey (2005) afirma a necessidade de desenvolver uma posição reflexiva que permita questionar os princípios metodológicos, o que nos leva a uma necessidade de revitalização epistemológica a fim de tratar da tentativa de monopolização científica na relação dos dados com a sua validação e confiabilidade instrumental que corrompeu o objetivo da ciência. Com isso, de acordo Rey (2005, p.3) “falar de metodologia qualitativa implica um debate teórico-epistemológico, sem o qual é impossível superar o culto instrumental derivado da hipertrofia que considera os instrumentos vias de produção direta de resultados na pesquisa”.

Então, na abordagem qualitativa, o objetivo se volta à compreensão dos “fenômenos sociais, grupos de indivíduos e situações sociais” (RAPIMÁN, 2015, p. 212). Sendo assim, a abordagem fenomenológica desponta como luz, guiando as pesquisas por meio de diferentes metodologias, ressignificando também, técnicas e métodos antes quantitativos. A fenomenologia é, sobretudo, “o estudo dos fenômenos particularmente identificados com a percepção existencial da consciência individual” (ALEXANDRE, 2014, p. 24). Ela recupera o sentido do conhecimento, propondo a superação do método empírico, na qual se pretende conhecer a experiência humana possível por inteiro, a essência do ser humano não é separada da existência; “a essência é o modo como o ser está marcado pela existência (...) está sujeita à pluralidade de conceitos os quais escapam à certeza precisa do conhecimento” (ALEXANDRE, 2014, p. 27).

Por esse motivo, se a realidade não se separa do ser, o sujeito não pode ser separado do objeto e a experiência do ser não é replicável, mas o fenômeno pode ser estudado em sua significação para o ser (CARRIÓN, 2006; ALEXANDRE, 2014; VERGARA, 2015). Entender as ações humanas é tocar uma dimensão do sujeito, sem a preocupação de explicá-la, mas de compreender as relações sociais com enfoque no

interior dos indivíduos e o sentido conferido à suas ações (BOEIRA; VIEIRA, 2006). Assim, a pesquisa qualitativa não irá se apropriar da realidade de forma linear, já que, de acordo com Rey (2005, p. 5):

A realidade é um domínio infinito de campos interrelacionados independente de nossas práticas; no entanto, quando nos aproximamos desse complexo sistema por meio de nossas práticas, as quais, neste caso, concernem à pesquisa científica, formamos um novo campo de realidade em que as práticas são inseparáveis dos aspectos sensíveis dessa realidade. São precisamente esses os aspectos suscetíveis de serem significados em nossa pesquisa. É impossível pensar que temos acesso ilimitado e direto ao sistema do real, portanto, tal acesso é sempre parcial e limitado a partir de nossas próprias práticas.

Dessa forma, são considerados essenciais os entendimentos de que os métodos e técnicas comuns às abordagens quantitativas e qualitativas diferem, essencialmente, em seu olhar e conteúdo. Vale ressaltar que o método quantitativo é preterido aos métodos qualitativos e interpretativos, pois estes visam a obtenção de “conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo, em vez de um padrão de conhecimentos supostamente ‘objetivo’ e formulável em termos quantitativos” (BOEIRA; VIEIRA, 2006, p.35).

A pesquisa qualitativa pressupõe a aproximação do pesquisador e objeto, com estratégias de investigação definidas, numa relação em que o pesquisador assume o papel de investigador (RAPIMÁN, 2015). Isso para que possa haver a construção do conhecimento, inclusive, com a construção interpretativa; o que é, sobretudo, um processo teórico caracterizado pela produção intelectual sistemática, de forma a organizar, de maneiras diversas, o resultado empírico como parte das ideias dos pesquisadores, o que é essencial para o conhecimento em construção (REY, 2015, p.7-11, CARRIÓN, 2006)

É possível, então, perceber a adequação da pesquisa qualitativa e da abordagem fenomenológica aos fenômenos que esse estudo propõe investigar, portanto, passemos a apresentar o método de investigação selecionado para este estudo.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A questão de pesquisa: Como o *middle manager* age, considerando a linguagem, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática? Encontra suporte para seu desenvolvimento por meio de métodos que possibilitem uma inserção aprofundada no campo de estudo com finalidade de interpretar as interações estratégicas acontecendo na prática. Essas interações estão inseridas dentro dos fenômenos organizacionais, propiciando compreendê-los em sua realidade, sem o intuito de estabelecer descrições de uma realidade absoluta (GLASERFELD, 1996).

Assim, entendemos que o método de pesquisa que, abordado qualitativamente, possibilitou o estudo com essa perspectiva, alcançando a profundidade desejada, foi o estudo de caso, o qual passamos a apresentar, com fim de construir a metodologia desta pesquisa, justificando sua adoção e apropriação de aspectos conceituais.

Godoy (1995, p. 25) destaca que o estudo de caso tem se tornado preferido pelos pesquisadores para responder às questões:

‘como’ e ‘por que’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre os fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Nesse tipo de pesquisa, de acordo com Godoy (1995, p.26), o pesquisador utiliza, geralmente, uma variedade de dados coletados em diversos momentos, utilizando diferentes fontes de informação. Usa, fundamentalmente, como técnicas de pesquisa, a observação e a entrevista. Por isso, “ao adotar um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas”, mesmo que se tenha em mente um esquema teórico, novos elementos e novas dimensões deverão fazer parte do que o pesquisador deve se preocupar em demonstrar: “uma multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa” (GODOY, 1995, p.25).

Godoy (2007, p.127) acrescenta que os estudos de casos podem ter motivações de natureza conceitual, surgidos de teorias estabelecidas anteriormente ou que se propunham à elaboração de teoria partindo de um ou mais casos estudados, indo além das questões acerca dos processos (“como” e “por que” acontecem), mas na busca de descrever e

interpretar “o que” acontece em determinadas situações.

Na busca do “como e por que”, Lavarda e Balbastre (2009, p.6) elegem o estudo de caso, dentro da metodologia qualitativa, justificando sua escolha a partir de:

- a) perspectiva ontológica: na qual a natureza do problema está na relação entre os níveis micro e macro-organizacional (é necessário entrar na organização para estudar o processo);
- b) perspectiva etimológica: na pesquisa qualitativa é possível partir do específico ao geral (em oposição ao modelo do geral para o específico, quantitativo);
- c) fontes de evidência: diferentes técnicas e instrumentos possíveis de se utilizar para obter a informação.

Uma das perguntas que surge com a crescente complexidade no estudo de caso aplicado em uma pesquisa qualitativa é “como saber quando usá-lo? ”. Yin (2015, p.4) responde que não há uma fórmula para decidir, que a escolha irá depender, em grande parte, das questões de pesquisa e que

Quanto mais suas questões procurarem explicar alguma circunstância presente (por exemplo ‘como’ ou ‘por que’ algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante. O método também é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e ‘profunda’ de algum fenômeno social.

Godoy (2007) propõe especificamente aos estudos de casos qualitativos: Primeiro devemos definir uma unidade de análise, decidindo, o pesquisador “onde, quando, quem, o que e como” observar e definir as fronteiras de seu caso e estimar os aspectos necessários ao seu estudo. O passo seguinte passa a ser definir o papel da teoria, ou seja, definir por qual lente teórica o estudo será considerado e poder compreender como a teoria se constrói e reconstrói na pesquisa qualitativa, e, ao advir do estudo de caso, estar sempre sujeita à revisão.

Ao fazer isso, o pesquisador irá rever a literatura, se envolvendo com o tema, principalmente quando o intuito do estudo de caso é “gerar teoria”, tomando o cuidado de não se restringir à teoria e sim, ter

referencial amplo que possibilite novas ideias e conceitos. Então, é feita a coleta de dados e sua interpretação minuciosa, o que não constitui o fim da pesquisa, pois pode acontecer concomitantemente com a coleta, ou de forma cíclica.

Lavarda e Balbastre (2009, p.9) destacam o estudo de caso como a estratégia de pesquisa que possibilita investigar o objeto de estudo mais profundamente, em contato com a realidade, os atores estratégicos e os processos e práticas que fazem parte do cotidiano organizacional podendo responder o “porquê” de determinado fenômeno, “como” determinados aspectos são geridos pela organização ou como se relacionam.

Autores como Floyd e Wooldridge (1992), Jarzabkowski (2003), Currie e Procter (2005), Rouleau (2005), Mantere (2008), Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010; 2011), Hardy; Thomas (2014), Paroutis, Franco e Papadopoulos (2015), Lê e Jarzabkowski (2015), dentre outros, consolidam o estudo de caso como estratégia de pesquisa fundamental nos estudos da perspectiva da estratégia como prática social.

A estratégia como prática social é a área dos estudos estratégicos que possibilita estudar o trabalho na sua interação, atuação, execução e efetividade dentro do contexto organizacional; para esse estudo, consideramos práticas, práxis e praticantes, inseridos no contexto e influenciando-se reciprocamente considerando os resultados (JARZABKOWSKI *et al.*, 2015).

Por esse motivo, elegemos o estudo de caso por ser aquele que propõe uma aproximação mais contundente, buscando compreensão no estudo dos fenômenos; desse modo, tendo em mente os objetivos gerais e específicos, esse foi o método de pesquisa que melhor se adequou a este trabalho.

Passamos, então, a tratar da seleção do caso, da coleta e da interpretação dos dados.

3.3 SELEÇÃO DO CASO

Na primeira seção, iniciamos com o contexto do setor de tecnologia, buscando fundamentar a dinamicidade do ambiente, fator essencial para a seleção do caso. Na seção seguinte, apresentamos a Fase 1 da pesquisa, justificando a seleção e a forma de ingresso na organização objeto de estudo.

3.3.1 Contexto: setor de tecnologia da Informação e Comunicação

O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) vêm crescendo no Brasil, em 2016, o investimento nesse setor, afora a crise, teve aumento de 9,2%, gerando empregos em tempo de recessão econômica e criando espaço para novos empreendimentos no setor (MERKER, 2016).

Santa Catarina vem se destacando como polo tecnológico do Brasil, tendo destaque o pioneirismo de empresas especializadas em serviços de *software*. Os clientes se encontram em todas as regiões do Brasil, em média, 70% não se encontram em território catarinense. Os polos principais se encontram em Florianópolis e Grande Florianópolis, Blumenau e Joinville (SANTA CATARINA, 2017).

Florianópolis tem, nos últimos anos, se destacado como uma das capitais com maior investimento e retorno no setor de TIC, de forma que a apontavam no cenário internacional, já em 2009, como o possível “vale do silício brasileiro” (KING, 2009). Isso se deve aos investimentos nas incubadoras, iniciativas parceiras com o estado de Santa Catarina para auxiliar o crescimento, desenvolvimento e continuação de novas empresas; nos investimentos nos parques tecnológicos, como o parque tecnológico Alfa, no bairro João Paulo e, mais recente, o *Sapiens* Parque em Canasvieiras, local no qual se encontra a nova sede de uma das maiores e mais experientes empresas do setor em Santa Catarina, a *Softplan*.

Como uma das maiores empresas de *softwares* de gestão do Brasil, a *Softplan* desenvolve soluções que estão presentes em todos os estados brasileiros e também em alguns países da América Latina e nos Estados Unidos. Está 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, de Justiça, de Gestão Pública (UNGP) e da Indústria da Construção (UNIC).

A investigação das empresas no setor de tecnologia identificou a *Softplan* como uma das maiores e mais antigas de Florianópolis e por terem, recentemente, inaugurado uma nova sede, planejada após pesquisa com as organizações referências no mundo (como *Microsoft* e *Google*) tornou-se uma possibilidade interessante e pertinente para pesquisa.

3.3.2 A seleção do caso e a entrada na organização (Fase 1)

O pesquisador, com formação em Letras, graduando e pós-graduando em Administração, atuava como professor, uma das decisões necessárias para a realização dessa pesquisa foi a necessidade de entrar em uma empresa de tecnologia pelos meios tradicionais (participando de entrevistas, provas e processos de seleção) e vivenciar o contato com os *middle managers* da organização desde o primeiro contato, em sua atuação.

Para a seleção do caso, levamos em consideração as atividades da organização a ser estudada, por isso, decidimos que o estudo deveria ser feito em uma empresa de Tecnologia da Informação. 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 focada em resultados, como as OKRs (utilizadas em empresas de tecnologia desde a década de 80), *Lean*, *Kaizen*, dentre outras. Considerando a complexidade de um ambiente organizacional em uma empresa desse setor, a dimensão da organização estudada, a quantidade de pessoas envolvidas nos projetos, é importante garantir que as pessoas “falem a mesma língua”, ou seja, estejam falando dentro de um universo de linguagem que possibilite o entendimento entre elas. Analisar como isso acontece, pensando o *middle manager*, pode acrescentar à prática organizacional, ressignificando-a.

Ao identificar as diferentes organizações, participar de diferentes processos seletivos e, por fim, selecionar a organização pertinente para realização desta pesquisa pelo contexto exibido, foi possível se apresentar como pesquisador e solicitar espaço para a pesquisa, no momento de admissão de colaboradores na empresa, possibilitando, desde o início (entrada na organização) ter experiência de momentos de contato com a atuação dos *middle managers*, possíveis momentos de *sensemaking* e *sensegiving* e ter maior acesso às equipes, de forma a conhecer melhor a estruturação das unidades, a interação entre os membros da organização, as formalidades e informalidades derivadas do cotidiano organizacional, dentre outros possíveis aspectos que poderiam surgir dessas situações específicas (da admissão em organizações).

O processo de admissão na empresa aconteceu por meio dos

canais tradicionais de seleção de pessoas; a *Softplan* dispõe de um espaço em sítio próprio no qual disponibiliza as vagas disponíveis e página para o cadastro de currículo no banco de dados.

A entrada em campo (em 20 de fevereiro de 2017), após passar pelo processo de admissão, possibilitou o entendimento da dimensão da organização e dos inúmeros produtos de *software* que desenvolvem para diferentes segmentos. Por esse motivo, convencionou-se o pensamento entre os colaboradores de que a empresa, na verdade, são três empresas, uma trabalhando com os produtos da Justiça (SAJ); outra com os produtos da indústria da construção (SIENGE); e a terceira, com os produtos voltados à gestão pública (SAFF, SOLAR, SIDER). Cada unidade possui equipes de colaboradores, sendo a UNJ (Unidade da Justiça), a maior delas com 847 colaboradores; a UNIC (Unidade Indústria da Construção), com 155 colaboradores e a UNGP (Unidade 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 *middle manager* 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, trabalham 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.

Para o uso dos colaboradores, são 19 os sistemas da *Softplan*, neles, é possível encontrar diversas iniciativas organizacionais, como o “Colabore”, ferramenta pela qual os colaboradores colocam informações relevantes do seu trabalho e que possam ser relevantes ao trabalho dos outros colaboradores; as comunicações em estilo jornalístico do “Semana SAJ”, da UNJ, que noticia o *status* de diversos projetos, as interações com os clientes, as visitas que são recebidas na empresa, as iniciativas de gestão do conhecimento, entrevistas com colaboradores, dentre outros; há o espaço *online* “*SoftNews*” que abrange toda a

organização, com diversas notícias, avisos, espaço para anúncios de compra e venda entre os colaboradores, *links* úteis e outros.

Todo mês, os coordenadores têm reunião com a alta direção num momento chamado *happy hour*, no qual se apresenta um *update* da situação da unidade e da empresa em questões de faturamento, superação de metas, dificuldades e novidades de mercado. Dessa reunião, derivam-se outras reuniões de *happy hour*, para cada equipe, onde o coordenador faz um “repasso” das informações para os colaboradores de sua equipe, de forma a relacionar essas informações com o trabalho da equipe, de que forma o trabalho que realizam influencia aqueles números e o resultado organizacional, dentre outras informações direcionadas. A reunião, como descrita em razão de sua função e também a participação nas reuniões mensais da equipe (Equipe de Capacitação) se destacam como momentos em que o *sensemaking* se evidencia e que dá base para a análise do *sensegiving* no cotidiano organizacional.

Todas essas informações são resultadas das observações iniciais, a partir da entrada na organização, o que nomeamos **Fase 1**. Com isso, justificamos a viabilidade da pesquisa, dentro dos objetivos propostos, pelos aspectos: (i) o tamanho da empresa possibilitou a interpretação das diferenças na ação da linguagem dentre os *middle managers* de diferentes equipes, (ii) o número de *middle managers*, que possibilitou diferentes olhares sobre diferentes atuações (iii) a autonomia das equipes, que propiciou e incentivou diferentes olhares sobre o *sensemaking* e o *sensegiving*.

Com a finalização da Fase 1, foi possível, a partir do que propúnhamos na metodologia, com base na teoria revisada e nas observações iniciais elaborar a seguinte proposição em resposta à questão de pesquisa: Considerando a perspectiva da estratégia como prática, o *middle manager* age adequando a linguagem para a execução de seus papéis.

A partir do caso selecionado, para a consecução da pesquisa, definimos as ferramentas ou técnicas de coleta e análise ou interpretação dos dados, buscando a profundidade necessária ao entendimento do fenômeno, as quais passamos a tratar.

3.3.3 Observações e Realização das entrevistas (Fase 2)

A fase 2 iniciou em julho de 2017, continuando com observações dentro da equipe para a qual o pesquisador foi designado, observações das interações do cotidiano organizacional e a leitura dos

documentos disponíveis nos canais de comunicação. A observação foi participante e não-participante, a observação participante, ocorrida nas fases 1 e 2, seguiu um cronograma pré-determinado (Quadro 6):

Quadro 6. Cronograma de Observações Participantes

Reunião	Data	Duração (min)	Reunião	Data	Duração (min)
01	06/03/2017	90	07	01/06/2017	30
02	10/03/2017	60	08	02/06/2017	60
03	04/04/2017	90	09	30/06/2017	120
04	07/04/2017	90	10	12/07/2017	150
05	03/05/2017	180	11	20/07/2017	240
06	11/05/2017	120	12	25/09/2017	180

Fonte: Elaboração própria

Finalizada em 31 de outubro, as entrevistas da fase 2 foram realizadas de acordo com o cronograma elaborado conforme as agendas dos *middle managers* disponíveis e dos membros de suas equipes, Quadro 7:

Quadro 7. Cronograma de Entrevistas

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

Fonte: Elaboração própria

Ressaltamos que todos 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 foi para poder analisar as suas narrativas e proceder com o *pattern matching*, a localização dos cargos pode ser vista no Anexo C.

Os documentos analisados foram os possíveis de serem acessados pelo pesquisador enquanto parte da equipe para a qual foi designado, dentro de sua unidade (UNJ).

Compreender o contexto de coleta de dados possibilita, então, analisá-las sob a luz dos elementos e fatores constitutivos de análise, o que fazemos na próxima seção.

3.4 COLETA E ANÁLISE (INTERPRETAÇÃO) DOS DADOS

Para delimitar o escopo da pesquisa e selecionar as técnicas de coleta e análise (no nosso entendimento, interpretação) dos dados, com base na Fase 1, e considerando o tempo necessário à interpretação e análise dos dados entrevistamos 3 *middle managers* de duas equipes e 3 colaboradores das equipes desses *middle managers*.

Como se pretendeu compreender a ação do *middle manager*, o pesquisador também participou de reuniões com a equipe em que estava alocado, com a equipe dos *middle managers* entrevistados e com outras equipes com as quais teve contato no decorrer da pesquisa.

3.4.1 Técnicas de Coleta dos Dados

Lavarda e Balbastre (2009, p. 20-21) recomendam como técnicas para a coleta de dados no estudo de caso qualitativo:

- a) observação direta: Observar é mais que somente visitar a organização, é olhar o processo produtivo, as relações entre os setores; é perceber a cultura e o trabalho em ação, serve como possível resposta a dúvidas surgidas a partir da análise documental;
- b) entrevista: abertas e flexíveis, com questionamentos que sirvam para guiar a entrevista, mesmo que possam surgir aspectos novos (e que sejam explorados), assim como, deve ser resultante do que foi levantado previamente no marco teórico;
- c) análise de documentos: documentos que sejam relevantes ao estudo, elaborados ou não pela organização, como fluxogramas, *lay-outs*, organogramas, planos, atas de reuniões, página *web*.

A coleta de dados foi feita com base nessas recomendações, por meio de método múltiplo, com mais de uma técnica de coleta sendo aplicada, a fim de triangular os dados e garantir maior embasamento

para os dados apresentados na pesquisa (MESQUITA, MATOS, 2014). Utilizamos a observação participante e, também, a não-participante, entrevistas abertas (semiestruturadas, roteiro no Quadro 8) e análise documental para a coleta dos dados.

Entrevistamos três *middle managers* de duas equipes da unidade da Indústria da Construção e três colaboradores das respectivas equipes. A fase de entrevistas ocorreu durante os meses de setembro e outubro.

A observação teve início na Fase 1, desde a admissão na empresa, em fevereiro de 2017. Continuou na Fase 2, correspondente a fase das entrevistas. Na observação foram considerados os aspectos relevantes ao entendimento do cotidiano, ao desenvolvimento dos processos, à comunicação entre os *middle managers* e deles com os integrantes de suas equipes.

Os documentos autorizados pela empresa para análise são os disponíveis nos canais de comunicação, assim como os que, porventura, forem necessários, como organogramas e relatórios, solicitados ao setor de desenvolvimento humano organizacional.

Destacamos que a fase de coleta e a fase de evolução do marco teórico se sobrepõem, caracterizando, também, o método abduutivo neste estudo. Definidas, então, as técnicas de coleta de dados, passamos a conhecer como esses dados foram interpretados.

3.4.2 Interpretação dos dados

Existe certo consenso indicando que a análise (e/ou interpretação) dos dados coletados é a fase mais importante, mais complexa, a mais difícil e a menos codificada de todo processo de estudo de caso (PÉREZ-AGUIAR, 1999). A pesquisa qualitativa tende a gerar uma grande quantidade de dados de campo; a fase de interpretação destes consiste em organizar e sintetizar para poder extrair o melhor de todo o material coletado.

A fase de interpretação dos dados deve estar formalizada e explicada detalhadamente na seção de metodologia da pesquisa que se pretende desenvolver, no sentido de guiar o pesquisador para que os resultados tenham certa lógica e coerência com a estrutura conceitual proposta, assim como no sentido de se encontrarem as respostas que se busca (questões e proposições teóricas quando houver) com o estudo de caso (GODOY, 1995, 2007; LAVARDA; BALBASTRE, 2009; YIN, 2015).

Nos estudos qualitativos, como sugere Eisenhardt (1989), devemos adotar alguns instrumentos que permitam as tarefas de

interpretar e sintetizar os dados de forma rigorosa, porém, sem perder a subjetividade, as manifestações dos sujeitos da pesquisa e possibilidade de interpretação crítica dos mesmos, respeitando as características próprias da pesquisa qualitativa (CARRIÓN, 2006).

Para a interpretação dos dados, foi adotada a técnica de análise da narrativa (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998, GODOI, BANDEIRA-DE-MELO, SILVA, 2007), assim como, a técnica *pattern matching*, a partir de Trochim (1989), possibilitando a comparação entre a teoria existente e os dados coletados na fase empírica, em campo.

Dentre as possíveis técnicas de análise de dados qualitativos destacamos a importância da técnica de análise da narrativa, a qual propicia um entendimento em maior profundidade da realidade estudada, possibilitando uma avaliação completa dos problemas (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998). A análise da narrativa, também apresentada por Godoi; Bandeira-de-Melo; Silva (2006), pode ser adotada quando se trata de interpretar as entrevistas em profundidade ou entrevistas não estruturadas.

Para a realização das entrevistas, as questões exmanentes (Quadro 8) que as guiaram foram criadas atendendo aos objetivos específicos, para estimular a narrativa, de forma que se possa compreender e distinguir a linguagem envolvida na narrativa e suas possíveis influências, para isso, usa-se dos recursos de continuidade em entrevistas narrativas (o que aconteceu então? Por quê? Pode dar um exemplo? etc) (MUYLAERT *et al*, 2014).

As respostas recebidas nas entrevistas foram interpretadas, principalmente, focando nos aspectos linguísticos; e comparadas para identificar os aspectos mais relevantes da linguagem do *middle manager* e de sua influência na narrativa de seus subordinados.

Com isso, foi feita a interpretação das situações identificadas pelas observações para compreensão de como o *middle manager* atua e que aspectos compõem sua atuação dentro da perspectiva da estratégia como prática.

Assim, a partir do campo (Fase 1 desta pesquisa, explicada anteriormente), 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 buscamos que se aproximassem, o máximo possível e em adequado nível de profundidade, da realidade organizacional.

Os Elementos Constitutivos de análise (EC), Quadro 8, também chamados de categorias de análise por Kerlinger (1979), 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 (abduativo) da teoria à prática ou realidade *in loco*.

Quadro 8. Elementos Constitutivos a partir dos objetivos específicos

Objetivo específico	EC e Autores	FC - Fatores Constitutivos (conceitos)	FO - Questões Iniciais Buscando Fatores Operacionais
Identificar Situações de uso da linguagem em que assume seus papéis	EC1: Estratégia como Prática. Jarzabkowski (2003, 2004, 2005); Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007); Schatzki (2005);	FC1: sintetizador: Interpretar e avaliar a informação dentro de determinado contexto para poder transmiti-la.	Como você (o seu líder) comunica as oportunidades estratégicas surgidas no cotidiano de trabalho, trazidas a partir ou pela sua equipe?
Caracterizar aspectos que compõem a ação do <i>MM</i>	Whittington (1996, 2002, 2003, 2006) EC2: Papéis que o <i>middle manager</i> desempenha.	FC2: defensor: Comunicação persistente e persuasiva das opções estratégicas para a alta direção.	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?
Identificar Situações em que assume esses papéis	Floyd e Wooldridge (1992); Floyd e Lane (2000) EC3: Linguagem. Bakhtin (1929); Travaglia (1996)	FC3: 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.	Em que momento você (o seu líder) vende, comunica a estratégia da sua unidade como parte do cotidiano de trabalho na sua equipe?

(Cont.)

(Cont.)

Objetivo específico	EC e Autores	Fatores Constitutivos (conceitos)	Questões Iniciais Buscando Fatores Operacionais
Relacionar aspectos que compõem a ação do MM com as situações em que assumem seus papéis	EC1; EC2; EC3	FC4: implementador: Promover arranjos organizacionais flexíveis, sentindo mudanças, condições e novas abordagens.	Como você (o seu líder) atua para garantir o sucesso estratégico da organização a partir da interação com a sua equipe?

Fonte: Elaboração Própria

Apresentada a metodologia, passamos a revisão e análise de resultados, na qual é apresentado o contexto histórico, a análise dos fatores constitutivos e a análise de questão de pesquisa com sua respectiva proposição teórica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos a organização estudada, as unidades nas quais foram feitas as observações, assim como a estrutura, o discurso e os objetivos da empresa e das unidades. Apresentamos a análise dos dados obtidos em campo e sua relação com os elementos constitutivos (Quadro 8), bem como a análise da questão de pesquisa e proposição teórica.

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

A *Softplan* é uma empresa especializada na produção de *softwares* de gestão para diferentes segmentos, como a justiça, infraestrutura e obras, projetos cofinanciados por organismos internacionais, gestão pública e a indústria da construção. Fundada em Florianópolis, no ano de 1990, tem 27 anos de existência e conta com pouco mais de 1500 funcionários, a empresa tem soluções presentes em todos os estados brasileiros, com atuação também em países da América Latina e nos Estados Unidos. Em seu *site* institucional, a empresa apresenta os conceitos do negócio, missão visão e valores que a norteiam:

- a) negócio: Soluções de tecnologia especializadas para processos de negócio.
- b) missão: Fazer a diferença na vida das organizações e das pessoas, provendo soluções de tecnologia especializadas em processos de negócio.
- c) visão: Ser líder de mercado em todos os segmentos que atuar, realizando o resultado 20/20.
- d) valores: Sustentabilidade, Inovação, Confiança, Valorização de Pessoas e Relações Duradouras.

A *Softplan* surgiu na visão dos três fundadores: Carlos Augusto de Matos, Ilson Stabile e Moacir Marafon quando foram contratados, em 1989, pela construtora Engecal para o desenvolvimento de um sistema de gestão. Em 1990, por conta dessa contratação, fundaram a *Softplan*, com sua primeira sede numa sala em um edifício no Centro de Florianópolis. Foi assim que surgiu o primeiro produto da empresa, o *Sienge*, finalizado entre os anos de 1992 e 1993.

No ano de 2016, mudou sua sede para o Sapiens Parque, em Canasvieiras, Florianópolis, com investimento de 38 milhões em sua construção, com foco na sustentabilidade, com o aproveitamento de água da chuva, controle e aproveitamento de luz solar, dentre outras iniciativas. Na nova sede, é onde tem desenvolvido também novos projetos, inclusive em parceria com órgãos públicos.

A *Softplan* se divide em três unidades de negócio e seis unidades corporativas, as unidades de negócio (ANEXO A):

- a) Unidade da Indústria da Construção (UNIC), dirigida pelo sócio Carlos Augusto de Matos;
- b) Unidade de Justiça (UNJ), dirigida pelo sócio Ilson Stabile;
- c) Unidade de Gestão Pública (UNGP), dirigida pelo sócio Moacir Marafon;

E as unidades corporativas: Administrativo Financeiro, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Infraestrutura de Tecnologia da Informação, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento e Qualidade e Processos.

Cada unidade de negócio tem grande autonomia em sua atuação, o que se estende até a operação de diversas equipes dentro das unidades, isso acontece porque as equipes estão divididas, geralmente, pelos produtos de cada unidade ou, dentro de grandes equipes, como as equipes de suporte, dividem-se os colaboradores dessa mesma forma.

A empresa possui o certificado NBR/ISSO 9001 desde 1988, também implementando processos baseados no modelo MPS.BR (Melhoria de Processo de Software Brasileiro). São seus principais parceiros: Microsoft, Oracle, IBM e Bry Tecnologia (da qual a *Softplan* é sócia).

Foi parte desse estudo, a Unidade de Justiça (UNJ), na qual foi observado o cotidiano da equipe e também reuniões da equipe na qual o pesquisador estava alocado, assim como outras reuniões e interações do cotidiano organizacional. As entrevistas foram feitas com *middle managers* da Unidade Indústria da Construção, também, observações durante reuniões com equipes dessa unidade e no cotidiano organizacional.

A Unidade de Justiça é a responsável pela produção e venda do produto SAJ (Sistema de Automação da Justiça), principal agente na implantação do processo digital na Justiça Brasileira, atendendo Tribunais de Justiça, Procuradorias Estaduais e Municipais e, também, Ministérios Públicos.

A Unidade Indústria da Construção (UNIC) é responsável pela comercialização e produção do sistema ERP *Sienge* que, atualmente, é o *software* líder no segmento da Indústria da Construção.

Apresentado o contexto, passamos a apresentação dos elementos constitutivos de análise e seus fatores.

4.2 ANÁLISE DOS ELEMENTOS E FATORES CONSTITUTIVOS DE ANÁLISE

Nessa seção, passamos ao estudo dos fatores constitutivos integrantes dos elementos constitutivos de análise, desenvolvidos a partir do referencial teórico e relacionados aos objetivos específicos; em cada subseção, também apresentamos uma síntese do resultado, os fatores operacionais.

4.2.1 Fator Constitutivo 1 (FC1) – Sintetizador de Informações

A partir do referencial teórico, podemos entender como o *middle manager* funciona, assumindo papéis no decorrer de sua atuação. Para Floyd e Wooldridge (1992) e Floyd e Lane (2000), o *middle manager* atua como sintetizador de informações quando “interpreta e avalia a informação dentro de determinado contexto para poder transmiti-la” (FLOYD; LANE, 2000). Assim, agindo no plano cognitivo, com comportamento de baixo para cima, sintetizando a informação do trabalho, de forma integradora.

Com o contato com os *middle managers* nas observações e nas entrevistas, foi possível perceber que existem algumas ações específicas eleitas para a interpretação e avaliação dentro do contexto organizacional que os *middle managers* utilizam, sendo elas: reuniões, debates, conversas formais e também informais, durante o cotidiano de trabalho ou em momentos específicos, destinado e marcados com as equipes para isso, de acordo com o Entrevistado A:

Eu geralmente debato muito com eles para entender a percepção deles sobre isso, escuto muito eles, embaso todo meu pensamento, minha linha de raciocínio, com base no que eu vejo de opinião deles e, na hora da defesa, que eu vou para a diretoria, eu defendendo sozinho, mas levo muito em conta a percepção de cada um.

Pode ser considerado esse momento de debate como aquele que irá direcionar a ação estratégica do *middle manager* e suas ações dentro do contexto integrador no plano cognitivo, para isso, ele irá analisar as informações do cotidiano de trabalho, levar para a equipe e depois para a alta direção. De acordo com o Entrevistado D, uma das situações que aconteceram foi a discussão sobre os pontos de uma pesquisa sobre melhores lugares para se trabalhar e os dados recebidos. Os coordenadores e gerentes foram chamados a uma reunião com os diretores para discutir ações e entender como aqueles pontos poderiam ser tratados para melhorar. O Entrevistado D contou que algumas das coisas que foram discutidas pelos gerentes e diretores eram muito claras para ela 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 conta:

Primeiro eu pensei, será que eu tô tendo uma visão distorcida? Será que para mim tá tão claro mas não é? Então que troquei uma ideia com o time e aí eu também levei isso para a Carla, né. 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 tô tendo ali, única... né, e aí eu troco uma ideia muito com o pessoal do time depois eu levo pra Carla e a Carla sempre aceita super bem.

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. Isso também pôde ser observado durante reuniões (Reunião 02) das quais participei, numa delas, houve discordância entre que ação tomar referente à uma demanda recebida de outra equipe, uma das sugestões feitas foi bem recebida pela coordenação e por grande parte da equipe, exceto por uma pessoa. O *middle manager* agiu, defendendo a ideia de que aquilo realmente deveria ser considerado, que tomaríamos aquela ação e trouxe à tona outras discussões e objetivos firmados em reuniões anteriores para embasar e defender aquela ideia que uma das pessoas da equipe tinha colocado. Nesse caso, a ação do *middle manager* aconteceu também

após entender como a equipe estava pensando, de que forma aquilo era entendido por eles e quais sentidos atribuíam àquilo.

No relato do Entrevistado B, fica clara a ação do *middle manager*, ao tomar uma decisão, após conversas com a equipe e a partir, também, de outras informações do contexto, no papel de sintetizador:

Sim, como exemplo, hoje, aí, voltando no exemplo do evento. A gente estava com uma data definida para o evento e ele acabou identificando que ia atropelar um evento de uma entidade que pode vir a ser um parceiro estratégico, aí eu tentei dissuadir de falar: não, vamos manter a mesma e tal, vamos deixar do jeito que tá, porque já tinha tido algumas outras mudanças de data e tal. Ele falou: não, a gente tem que mudar, vamos mudar e mudou.

Ao ser indagado se houve alguma fundamentação sobre o porquê da mudança, o Entrevistado B respondeu: “Sim, sim, faz sentido, na verdade. É uma opinião, um ponto de vista, eu talvez não tivesse mudado, o ponto de vista dele faz sentido, não é algo arbitrário, não (...)”.

O Entrevistado F conta que seu coordenador está sempre trazendo as questões da unidade para a equipe, de forma que isso possa também aproximar a área em que trabalham com a unidade, seguindo o novo rumo que tem sido desenhado desde então. Afirma também, que o coordenador é bem transparente em relação ao que é passado pela alta direção, de forma que a comunicação acontece de forma orgânica, sem necessidade de cerimônias específicas.

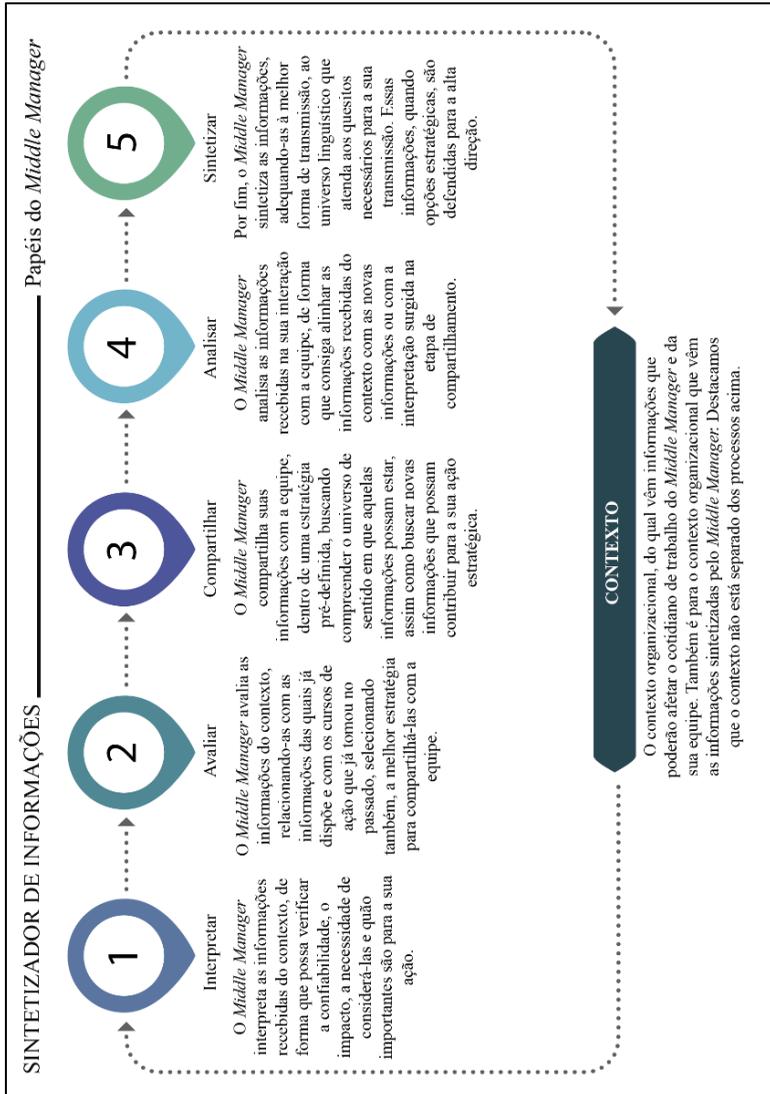
Com isso, o *middle manager* faz uma espécie de diagnóstico, no qual interpretará as informações do contexto, avaliará sua relevância, compartilhará com a equipe, analisará o resultado dessa interação e, por fim, sintetizará, podemos ver esse processo, detalhadamente, na Figura 10 (p.69).

O fator constitutivo, ponto de partida para o estudo apresentado em cada subseção nessa seção, também é ponto a ser analisado frente aos resultados apresentados, em síntese, podemos vê-lo no Quadro 9.

Quadro 9. Fator Constitutivo e Fator Operacional: Sintetizador

Objetivo Específico	Identificar situações de uso da linguagem em que assume seus papéis
Elemento Constitutivo e Autores	EC1; EC2; EC3
Fator Constitutivo (Conceito)	Sintetizador: Interpretar e avaliar a informação dentro de determinado contexto para transmiti-la.
Fator Operacional (a partir das observações e entrevistas)	Por meio da interação com a equipe (debates, conversas, reuniões), o <i>middle manager</i> comunica a informação e a trata a partir do contexto, para isso, pode contar com o apoio de uma instância superior ou agir sozinho.

Fonte: Elaboração Própria



Fonte: Elaboração Própria

As evidências obtidas nas observações e entrevistas apontam que esse processo acontece, necessariamente, por ação do *middle manager* e aqui descrevemos as etapas que acontecem quando assume o papel de sintetizador, ao fazer isso, poderá então, assumir o papel de defensor, fator constitutivo que passamos a revisar.

4.2.2 Fator Constitutivo 2 (FC2) – Defensor de Alternativas

Quando atua como defensor de alternativas, o *middle manager* irá, sobretudo, utilizar de seu conhecimento da organização como um todo, de forma que consiga utilizá-lo para sugerir novos caminhos de ação para a formulação e implementação das estratégias que, porventura, venham de baixo para cima, ele fará isso comunicando as opções estratégicas de forma persistente e persuasiva (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Para Floyd e Lane (2000), é importante que o *middle manager* tenha claros os objetivos organizacionais, pois, somente assim, ele conseguirá enxergar novas oportunidades de ação.

O Entrevistado C deixa claro que é importante saber exatamente que motivações levaram um colaborador a sugerir ou trazer informações que possam se tornar opções estratégicas para a organização:

(...) chega um funcionário e verifica que há uma oportunidade de novos negócios aqui e ele traz uma ideia pra empresa; você é um gestor (...) que for gerente dele, tiver muito tranquilo com a sua posição, muito tranquilo com o tipo de profissional que você é, o seu trabalho tá sendo feito e tá tudo ok, você não vai impedir o cara, deixa o cara ir, mas tenta orientar ele e identificar se a motivação dele é a correta. Ele quer fazer isso por que? Por que ele realmente acredita no produto ou por que ele quer fugir dali? Ele quer fazer aquilo por que quer ganhar mais dinheiro ou por que ele tem domínio daquela informação? (...)

Afirma também, que saber essas informações é essencial para o sucesso da ação que vai defender, pois, caso as motivações não sejam as corretas, pode comprometer o papel do *middle manager*:

(...) ele quer sair daquele lugar? Ele tentou arrumar emprego em outro lugar e aí apareceu uma oportunidade de ele ganhar mais dinheiro? Essas motivações não são as corretas porque ele vai fazer o que eu chamo de “vão de galinha”, ele começa uma coisa, não vai entregar, você vai perder um bom profissional, ele mesmo vai se frustrar, todo mundo vai se “estrupiar” e a coisa não vai dar certo (...)

A posse e compreensão dessas informações, assim como as experiências do próprio *middle manager* na organização podem influenciar como isso irá acontecer. O Entrevistado D conta que, geralmente, já busca o apoio de uma instância superior, no caso, seu gerente, para saber a viabilidade das ideias e porque isso já chega, rapidamente, ao diretor, que intervêm, quando necessário:

Quando a gente tem alguma ideia (...) de algo que a gente possa fazer, que possa mudar, eu sempre busco o apoio da Carla, assim, porque a gente sabe que existiu uma dificuldade histórica (...) da gente conseguir, botar pra frente algum projeto, por questões de financiamento mesmo (...). Então, eu sempre levo pra Carla, pra ver o que a Carla acha, porque aí ela também conversa com o Roberto (diretor), conversa com o Paulo, que é gerente de desenvolvimento, diretor, pra que a gente consiga o apoio das equipes pra nos ajudar (...)

Em sua resposta, fica evidente também que é necessário entender a viabilidade do projeto, o Entrevistado D afirma que “a gente dá uma penada, até porque a gente precisa ter muito claro qual que vai ser o retorno, né”.

Essa necessidade de informação, de compreensão do sentido que as opções estratégicas surgidas no cotidiano, começa quando o *middle manager* 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?”. Para o entrevistado C é necessário:

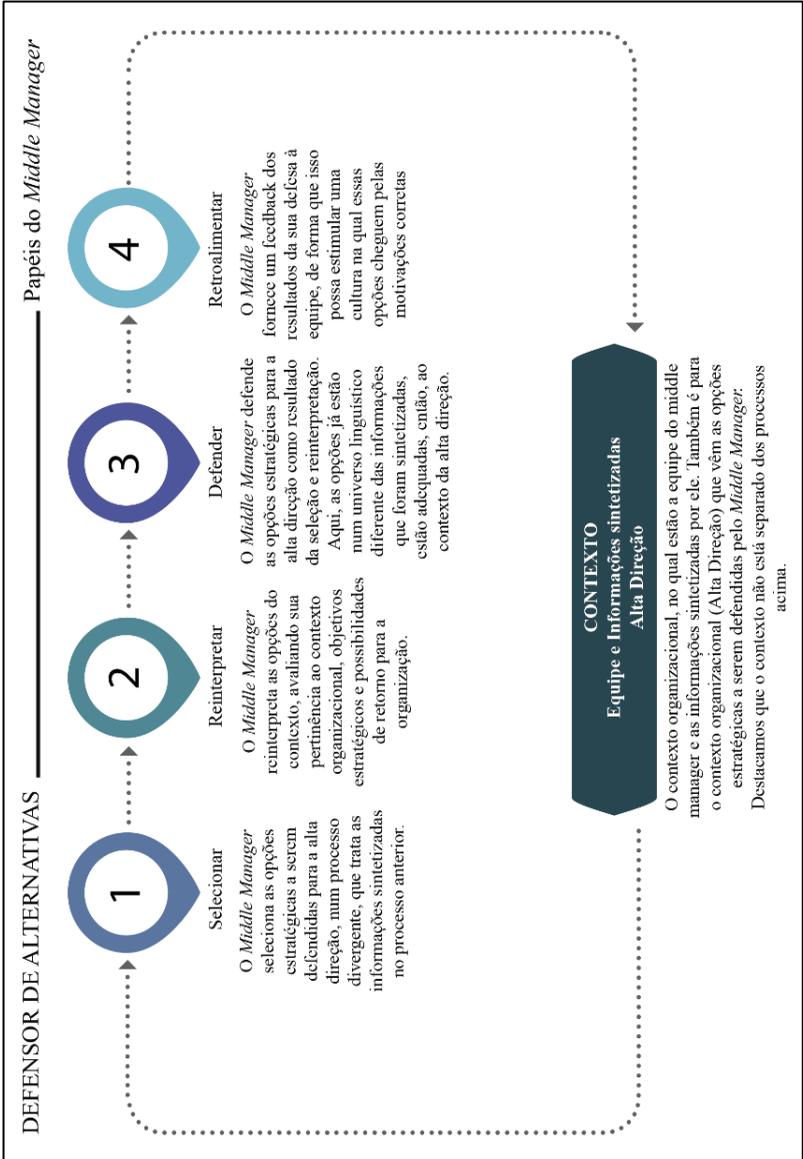
(...) tentar criar um ecossistema aonde permite que essas iniciativas de mudança, de oportunidades ou de visões estratégicas, colaboração da visão estratégica, estejam além das paixões, mas esteja dentro da razão, dentro do domínio de execução daquela pessoa, aí você tá com as motivações corretas (...)

Uma das situações observadas que corrobora essas afirmações, mesmo que de forma simplificada, aconteceu quando da necessidade da compra de um equipamento mais caro. Os membros da equipe afirmavam que sempre se solicitavam novos equipamentos, necessários à edição das videoaulas, o que nunca era atendido. O pesquisador, como parte da equipe, sugeriu à coordenação que fosse feita uma proposta de investimento para apresentar à diretoria os impactos da compra de um novo equipamento, assim, como as novas possibilidades de objetos produzidos pela equipe com esse equipamento; a coordenação sugeriu que fosse feita essa proposta. A proposta foi entregue à coordenação, que adequou alguns valores e apresentou à diretoria, obtendo aprovação.

A partir dali, começaram a surgir outras iniciativas na equipe, principalmente relacionadas a novos materiais a serem produzidos e, novas ideias surgidas a partir da interação com outras equipes. Algumas, inclusive, chegaram a iniciar o desenvolvimento enquanto o pesquisador fazia parte da equipe. Todas as idéias foram trabalhadas junto ao *middle manager* que avaliava a pertinência, fazia perguntas que procuravam a motivação por trás daquela sugestão, perguntando: “mas qual o impacto disso no nosso trabalho? Como vamos aplicar isso dentro do nosso planejamento estratégico?” e sugerindo alterações quando necessário, antes de defendê-las para a diretoria.

Essa comunicação das opções estratégicas, dentro do contexto estudado, pode ser mais bem visualizada na representação da Figura 11.

Figura 11. Defensor de Alternativas



Fonte: Elaboração Própria

Podemos visualizar os resultados, em síntese, no Quadro 10, representando parte dos resultados como fator operacional.

Quadro 10. Fator Constitutivo e Fator Operacional: Defensor

Objetivo Específico	Caracterizar aspectos que compõem a ação do <i>middle manager</i>
Elemento Constitutivo e Autores	EC1; EC2; EC3
Fator Constitutivo (Conceito)	Defensor: Comunicação persistente e persuasiva das opções estratégicas para a alta direção.
Fator Operacional (a partir das observações e entrevistas)	As opções estratégicas estão diretamente relacionadas com como o <i>middle manager</i> as trata com a equipe, de forma que o envolvimento o aproxima da realidade organizacional e o mune de argumentos importantes para a comunicação dessas opções à alta direção, se preocupando, também, com o retorno dessas informações para a equipe.

Fonte: Elaboração Própria

As evidências obtidas nas observações, entrevistas e análise de documentos apontam que o *middle manager* não só defende as alternativas estratégicas, mas também se preocupa com a resposta da alta direção e o impacto disso na equipe que lidera (passo 4 da Figura 11). Essa preocupação também reflete aspectos relacionados com o papel de facilitador, fator constitutivo que passamos a revisar.

4.2.3 Fator Constitutivo 3 (FC3) – Facilitador de adaptação

Ao atuar no papel de facilitador de adaptação, o *middle manager* 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 promova 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 o *middle manager* lida com informações que vem de cima para baixo.

As evidências encontradas nas fontes de coleta de dados apontam que a atuação do *middle manager* nesse papel sofre influência

direta de fatores externos a ele. Nesse sentido, nas documentações analisadas (e-mails, rede social interna, cartazes espalhados pela organização) e também nas observações não-participantes e em conversas informais com outros colaboradores, foi possível identificar pelo menos cinco iniciativas de gerenciamento, formação e condução de liderança (diretas e indiretas), visando, quase em sua totalidade, a facilitação das informações que vem de cima para baixo. É o caso do programa de formação de líderes (que trabalha aspectos de liderança e gestão); o estímulo aos colaboradores no preenchimento da avaliação da liderança imediata (anônima, cujos resultados foram entregues e trabalhados com os *middle managers*); a pesquisa de melhores lugares para se trabalhar e o trabalho com os *middle managers* e os resultados obtidos (o que gerou uma situação descrita pelo Entrevistado D na seção 4.3.1); a pesquisa sobre a felicidade no ambiente de trabalho (anônima, os resultados são apresentados, trabalhados e colocados em perspectiva pelos *middle managers* para suas equipes) e as reuniões de *happy hour*, nas quais são apresentados os resultados da organização e da unidade para os *middle managers* e eles apresentam essas informações para suas equipes, debatendo e discutindo como a equipe pode atender às ações específicas que impactem naqueles resultados.

Nesse papel, os *middle managers* entrevistados tiveram respostas bastante diferentes, pois, é importante ressaltar, cada um procura a melhor forma de trabalhar com a equipe, a dinâmica muda porque mudam as pessoas. Sendo assim, o Entrevistado A, por exemplo, respondeu que, para trazer as informações de cima para baixo, de forma que a realidade da organização e a atuação da equipe estejam contempladas:

A gente utiliza uma metodologia chamada OKR (...) muito utilizada por empresas de tecnologia, então, o *google* utiliza, várias empresas utilizam, cara, é muito simples, o objetivo e os *key results* (...) a gente desdobra em OKR, cada área aqui tem seu próprio OKR e cada pessoa tem o seu OKR. A gente sabe exatamente pra onde vai mirar. Então, cada um tem um entendimento do que fazer, então, o OKR é orientado a resultado e não tarefa.

Já para o Entrevistado C, deve-se usar o melhor de cada método, sobre metodologia ágil, ele conta: “(...) não carrego o ágil como inteiro, não, trago só o que funciona, mesmo porque existem algumas falácias na minha visão com relação à gestão ágil (...)”. Assim, afirma

também que é complicado o entendimento do processo de trabalho de desenvolvimento de software quando as outras equipes e a alta direção também não entendem esse processo, há a necessidade de gerir expectativas:

Então, essa gestão de expectativas de quem tá em volta, embora todo o discurso seja legal, você vai lá e, mas culturalmente as pessoas não tem isso. Todo o resto da empresa não tem isso, então, quando você tem os *stakeholders* envolvidos micro gerenciando as entregas e a execução delas, mesmo que seja em forma de observação. Ela começa a gerar um *pseudo stress*, as pessoas começam a ficar estressadas em volta.

As duas formas de lidar com as informações que vem de cima para baixo, apresentadas até aqui nessa seção, diferem, porém, acontecem na interação das equipes que trabalham juntas (em diferentes segmentos do mesmo projeto) sob as mesmas gerências.

O Entrevistado D conta que a equipe está há muito tempo junta e que isso facilita a forma como serão passadas as informações, conta também que tinha reuniões semanais com a gerência, porém, mudaram para reuniões quinzenais pois as informações não poderiam ficar esperando momentos formais para serem disponibilizadas, de forma que, ao receber as informações da gerência, conta:

E aí, sempre que a gente conversa e eu vejo que tem algo que a gente pode falar, eu já trago pro time, assim, 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.

Conta, também, sobre as metas do programa “Superando Limites”, em que a empresa distribui participação nos lucros:

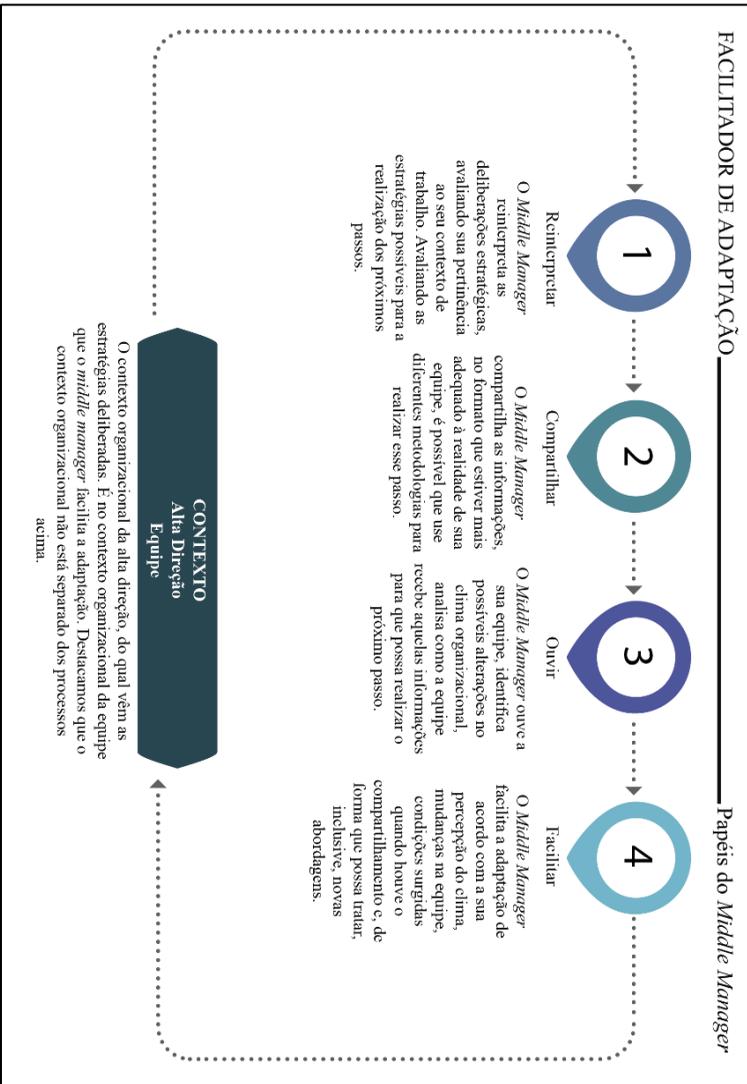
Mas é tudo muito espontâneo, a gente conversa bastante sobre, normalmente, sobre essas coisas,

essas questões estratégicas. Vou recebendo e já vou comunicando e a gente tem arquivos de cronograma, a gente trabalha aqui com metas do superando né, que são, a gente chama de acordo, nosso acordo que a gente tem junto com a Carla e fica tudo transparente nos arquivos, cada um tem o seu arquivo ali, vendo quais são os seus objetivos naquele semestre, quais são as metas do time naquele semestre, o nosso cronograma fica aberto também pra todo mundo ver.

Os aspectos levantados nos relatos dos entrevistados, assim como a análise dos documentos relevantes, também puderam ser confirmados na observação da reunião 11. Nessa reunião, foi revisado o planejamento estratégico da equipe em que o pesquisador estava alocado na época. O planejamento foi feito com base em deliberações da alta direção, de forma que os objetivos estratégicos acordados com a equipe haviam sido discutidos e adaptados à realidade da equipe, principalmente ao entendimento que tinham daqueles objetivos no momento em que os discutiram e acordaram ações. Na revisão, apesar do protesto da equipe, um dos objetivos foi mantido por ter vindo de cima para baixo, com a fundamentação feita pela coordenação sobre a importância do cumprimento daquele objetivo.

O processo pelo qual o *Middle manager* atua no papel de Facilitador de adaptação pode ser observado com detalhes na Figura 12.

Figura 12. Facilitador de Adaptação



Fonte: Elaboração Própria

Os resultados apresentados constituem o fator operacional que se buscou com as perguntas elaboradas para as entrevistas, visto também sob a luz das observações e da análise de documentos, o fator operacional pode ser visto frente ao fator constitutivo (conceito) no Quadro 11.

Quadro 11. Fator Constitutivo e Fator Operacional: Facilitador

Objetivo Específico	Identificar situações de uso da linguagem em que assume esses papéis
Elemento Constitutivo e Autores	EC1; EC2; EC3
Fator Constitutivo (Conceito)	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.
Fator Operacional (a partir das observações e entrevistas)	O <i>middle manager</i> pode utilizar de metodologias que possibilitem uma melhor interpretação ou, pelo menos, 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.

Fonte: Elaboração própria

As evidências obtidas nas entrevistas, observações e análise de documentos apontam que a forma como o *middle manager* lida com estratégias deliberadas muda de acordo com a realidade da equipe com a qual trabalha, nessa situação, ele pode utilizar diferentes metodologias para facilitar a adaptação, o fator comum é que o entendimento deve ser mútuo, para que não haja desvios na ação organizacional.

O entendimento mútuo depende do sucesso comunicacional, fator que envolve a adequação da linguagem (representada na Figura 7). Esse aspecto também constitui o caminho necessário para que o *middle manager* possa assumir o papel de implementador, fator constitutivo apresentado na próxima seção.

4.2.4 Fator Constitutivo 4 (FC4) – Implementador

Ao assumir o papel de implementador, o *middle manager* 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).

Para a compreensão do papel de implementador, foi fundamental entender como os colaboradores das equipes entendiam a ação do seu líder quando trazia deliberações estratégicas. Para o Entrevistado B, há a percepção de que existe uma abertura para tratar das informações:

Sim, tanto na definição de metas inicial que a gente fez logo que eu entrei pra equipe, que foi três meses atrás, quanto para a realização desse evento atual que a gente tá fazendo, isso é bem importante, são decisões bem fundamentais para o nosso trabalho, né. Enfim, eu fui parte disso o tempo todo.

Ao ser questionado se, na definição de metas, teve voz, o Entrevistado B respondeu: “Sim, foi bem aberto para a equipe toda, teve uma participação bem transparente (...)”.

O Entrevistado D conta que sempre tenta transmitir as informações para a equipe, porém, faz isso de forma crítica, o que percebe como algo positivo:

É realmente tu refletir sempre, é, tem algo que tá sendo imposto sobre isso, deixa ver o que eu acho e tudo o mais, e eu sempre tento levar isso com serenidade para as pessoas, nem tudo que tá sendo colocado a gente concorda, vai de acordo com princípios, vai de acordo com... mas eu sempre tento refletir: mas ok, pra empresa isso faz sentido? Eu acho que isso aqui realmente vai nos levar a um objetivo estratégico que tá sendo colocado? Esse comportamento, essa competência vai nos levar a isso? Essa atitude que a gente vai ter que... vai nos levar a isso?

Expressa também, uma preocupação com a motivação dos colaboradores de sua equipe, aspecto que pode influenciar a implementação:

Não num tom de tu criar uma intriga e, às vezes, desmotivas as pessoas, mas não, eu tento assim: ‘olha gente, isso aqui, eu sei que vocês também não concordam (...) mas eu vejo isso aqui importante pra isso e pra aquilo...’ E eu acho importante e as pessoas abraçam isso, porque elas se sentem assim: ‘ah, ok, estamos juntos nessa, a gente sabe que estamos fazendo algo pra alcançar um determinado objetivo, de repente a gente não concorde exatamente com isso mas, vamos fazer isso bem feito’.

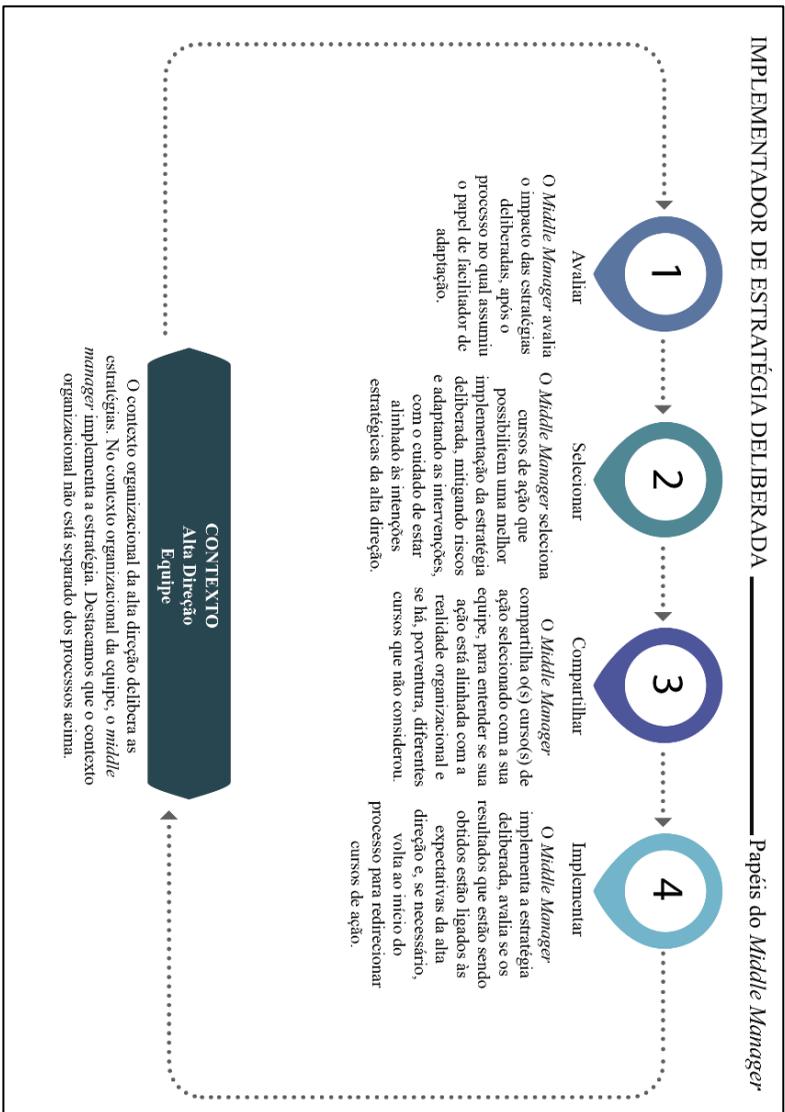
O Entrevistado E conta que, quando essas informações chegam para o líder, ele traz e eles debatem, exemplifica com uma decisão de mudança de tecnologia que eles precisam fazer, mas que, por enquanto, não há consenso: “a coordenação deixa a gente sempre a par do que tá acontecendo, o que ele tá alinhado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

Para o Entrevistado F, as informações que chegam para o líder são sempre trazidas para a equipe, mas nem sempre existe uma construção coletiva, porém, há abertura para sugestões e melhorias, mas falta pró-atividade por parte da equipe em alguns momentos. Conta também que, quando a equipe sugere melhorias, elas são estimuladas pela coordenação.

Nas situações vividas pelo pesquisador no cotidiano organizacional, foi possível identificar que a liderança se preocupava em trazer as ações estratégicas deliberadas pela alta direção, sempre que possível, em reuniões formalizadas. Na reunião 5, houve questionamento acerca da informação recebida e a coordenação reexplicou a informação, usando outras palavras, o que gerou uma compreensão pela equipe, diferente da inicial.

Essas informações estratégicas, recebidas pelo *middle manager* vindas da alta direção, geram um movimento de reinterpretação (1º passo na Figura 12), no papel de implementador da estratégia deliberada, o *middle manager* atenta, principalmente para o funcionamento dos seus liderados para atingir os objetivos estratégicos a partir dessas informações. O que podemos visualizar na Figura 13.

Figura 13. Implementador de Estratégia Deliberada



Fonte: Elaboração Própria

O fator operacional, levantado por meio dos resultados obtidos com as entrevistas e observações, pode ser resumido em relação ao conceito do qual partiu (fator constitutivo), de forma sintética, no Quadro 12.

Quadro 12. Fator Constitutivo e Fator Operacional: Implementador

Objetivo Específico	Relacionar aspectos que compõem a ação do <i>middle manager</i> com as situações em que assume seus papéis
Elemento Constitutivo e Autores	EC1; EC2; EC3
Fator Constitutivo (Conceito)	Implementador: promover arranjos organizacionais flexíveis, sentindo mudanças, condições e novas abordagens.
Fator Operacional (a partir das observações e entrevistas)	O <i>middle manager</i> entende, primeiramente, que o seu papel ser crítico e analítico é importante, pois isso possibilita que se coloquem as coisas 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.

Fonte: Elaboração Própria

Na análise desse fator constitutivo, as evidências apontaram que o *middle manager*, 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.

A clareza e a concisão dependem do sucesso da comunicação e envolvem, veementemente, a linguagem e sua adequação, tema que passamos a analisar.

4.3 A linguagem como aspecto comum

A concepção linguística adotada nesse trabalho foi a de linguagem como interação (Quadro 4), 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 sucesso do desempenho do papel pelo *middle manager*. Em síntese, a linguagem aparece como fator de sucesso no desempenho dos papéis:

- a) **papel:** Sintetizador de Informações (Figura 10)
etapas: 2 (Avaliar) e 5 (Sintetizar). Na etapa 2, o *middle manager* 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 da etapa 3; Na etapa 5, o *middle manager* sintetiza as informações, adequando a linguagem ao contexto organizacional para o qual irá, caso seja a alta direção, a linguagem estará adequada a ela.
- b) **papel:** Defensor de Alternativas (Figura 11)
etapas: 4 (Retroalimentar). Quando o *middle manager* chega na etapa 3 desse papel, ele utiliza as informações sintetizadas de quando assumiu o papel de sintetizador de informações, elas já estão adequadas ao contexto da alta direção. Após defender, o *middle manager*, na etapa 4, 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.
- c) **papel:** Facilitador de Adaptação (Figura 12)
etapas: 1 (reinterpretar). O *middle manager*, na etapa 1, recebe as informações da alta direção e faz, necessariamente, uma reinterpretação, adequando a linguagem para que possa realizar as próximas etapas. Caso essa adequação não seja bem-sucedida, é possível que a etapa 4 (facilitar) não seja eficaz, o que impacta o seu trabalho quando assume o papel de implementador.
- d) **papel:** Implementador de Estratégia Deliberada. (Figura 13)

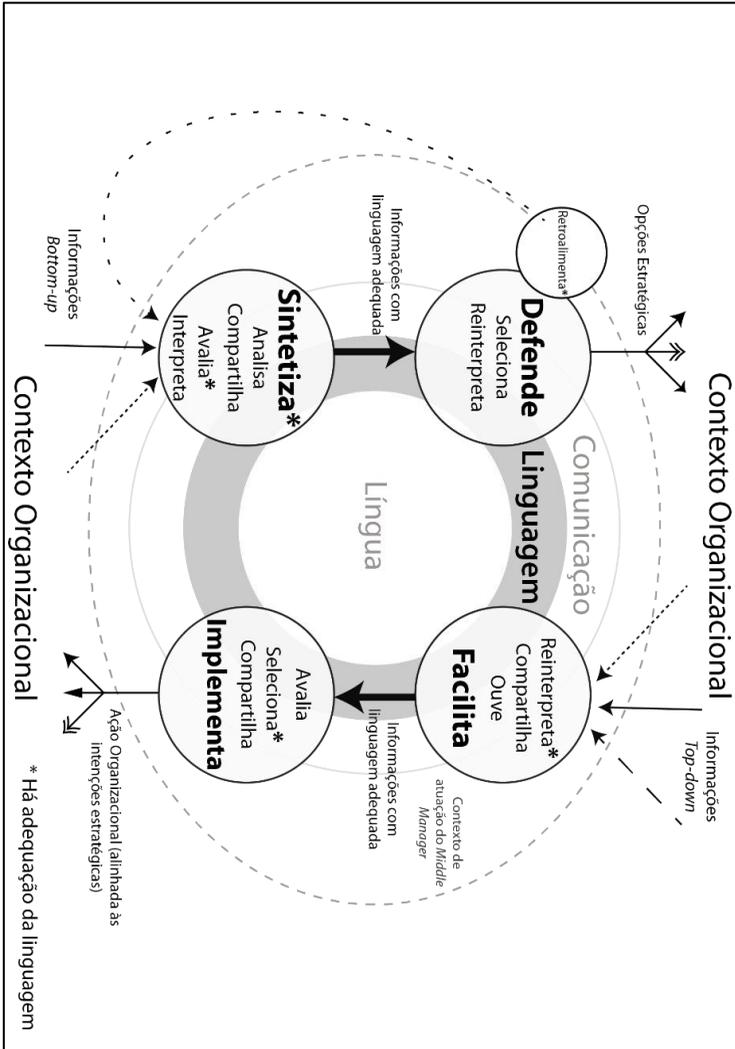
etapas: 2 (selecionar). Na etapa 2, o *middle manager* adapta a linguagem quando faz a adaptação das intervenções para realizar a etapa seguinte (3 compartilhar). Caso esse procedimento não esteja adequado, o compartilhamento (3) e a implementação (4) poderão ser prejudicados.

Na Figura 9, de Rouleau (2005), as micro-práticas de traduzir, sobrecodificar, justificar e disciplinar são apresentadas como aquelas que fazem parte do trabalho do MM, influenciando-se entre si. Essas atividades podem ser relacionadas com as etapas apresentadas nas Figuras 10, 11, 12 e 13, principalmente no que se refere ao transitar do *middle manager* entre essas micro-práticas. De forma geral, podemos afirmar que o MM executa seu trabalho, assumindo os papéis, transitando entre as etapas que compõem esses papéis, munido desse conjunto de micro-práticas linguísticas.

A partir disso, reelaboramos o esquema apresentado por Rozsa Neto e Lavarda (2017). Na Figura 7, estão representadas as etapas que o *middle manager* passa ao desempenhar cada papel, desde a chegada das informações *bottom-up* ou *top-down*, até a saída das opções estratégicas ou da ação organizacional alinhada às intenções estratégicas. No trânsito entre um papel e outro, diferente da Figura 7, não é onde a linguagem será adequada; como representado na Figura 14, a adequação da linguagem acontece no desempenho dos papéis e as informações que são usadas quando o MM assume o papel “seguinte”, já estão com a linguagem adequada, mas passarão ainda, por mais adequações, dependendo da necessidade, como foi visto nas Figuras 10, 11, 12 e 13, compondo um processo contínuo que se retroalimenta a partir da interação com o contexto, com as intenções e opções estratégicas.

Nas observações, muitas vezes foi possível identificar quando as informações *top-down* chegavam para o *middle manager* e eram reinterpretadas (processo representado com detalhes na Figura 12). Seja por que as informações acabavam não sendo compartilhadas com a equipe (etapa 2 da Figura 12) ou porque eram colocadas da forma como foram recebidas e, em seguida, reinterpretadas; isto é, o *middle manager* apresentava as informações para a equipe exatamente como as recebeu e, em seguida, apresentava o que era importante para a equipe, compartilhando a sua reinterpretação, ouvindo (etapa 3 da Figura 12) e facilitando (etapa 4 da Figura 12).

Figura 14. Adequação da Linguagem pelo *Middle Manager* no Desempenho de seus Papéis



Fonte: Elaboração Própria

Sob a luz das evidências apontadas até então, passamos a analisar seu impacto a partir da perspectiva da questão de pesquisa e a proposição teórica subjacente.

4.4 ANÁLISE DA QUESTÃO DE PESQUISA E PROPOSIÇÃO TEÓRICA

Para a questão de pesquisa: Como o *middle manager* age, considerando a linguagem, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática? A partir do referencial teórico apresentado e dos dados coletados na Fase 1, foi desenvolvida a proposição: Considerando a perspectiva da estratégia como prática, o *middle manager* age adequando a linguagem para a execução de seus papéis.

O contexto organizacional no qual a pesquisa se desenvolveu, abriu espaço para o entendimento das diferentes dinâmicas envolvidas no desempenho dos papéis dos *middle managers*, este foi um fator essencial que possibilitou a compreensão dos aspectos comuns na ação desses agentes organizacionais.

A maior ou menor autonomia com que as equipes observadas atuavam, também contribuiu para compreender determinadas situações em que o *middle manager* deveria assumir um ou outro papel, assim como, identificar as etapas pelas quais passam no desempenho dos papéis.

O contexto de pesquisa, no qual o pesquisador assumiu a entrada na organização como parte do corpo de colaboradores e pode observar, por um tempo maior, a ação dos *middle managers*; junto à observação constante, possibilitou identificar como e em que momentos a adequação linguística ocorria (Etapa retroalimentar – Papel de Defensor de Alternativas; Etapas sintetizar e avaliar – Papel de Sintetizador de Informação; Etapa selecionar – Papel de Implementador da Estratégia Deliberada e Etapa Reinterpretar – Papel de Facilitador de Adaptação) já que, como parte de uma das equipes, se obteve acesso às informações também por meio do *middle manager*, informações que, por exemplo, já se havia tido acesso em contato anterior com outras pessoas da organização, destacando que essa especificidade da pesquisa foi o que possibilitou identificar o funcionamento da adequação da linguagem pelo *middle manager*.

Um exemplo dessa adequação da linguagem acontecia nas reuniões em que o *middle manager*, da equipe em que o pesquisador estava alocado, fazia uma apresentação dos resultados mensais da

organização e da unidade. Em algumas dessas reuniões, o que o *middle manager* falava, relacionando os resultados com a contribuição do trabalho da equipe, era diferente do que o pesquisador escutava de outros colaboradores da organização, ainda que a fonte de informações fosse a mesma. Cada *middle manager* tinha como obrigação o repasse dessas informações e a forma com que faziam essa comunicação, de acordo com os colaboradores dessas equipes, era diferente, pois a equipe para a qual estavam comunicando era diferente, a metodologia de trabalho era diferente, havia a necessidade de adaptar a linguagem à realidade da equipe, por isso, a obrigação do *middle manager* fazer esse repasse, caso contrário, poderiam disponibilizar o material ou fazer uma apresentação única para todos.

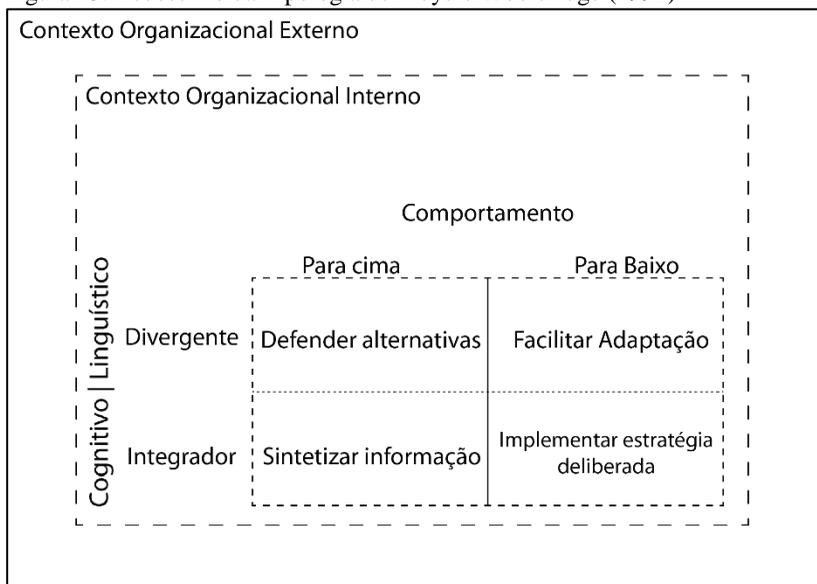
A análise da questão de pesquisa, frente às evidências que os elementos constitutivos de análise e seus resultados apontam, possibilitou, além de corroborar a proposição teórica, identificar que:

O *middle manager*, 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 aumenta as possibilidades de ação e interação, mediadas pela adequação linguística, elemento essencial ao devir organizacional.

Essa afirmação encontra suporte nos resultados apresentados (Capítulo 4), em resumo: Na perspectiva da estratégia como prática, a ação do *middle manager* 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 seu sucesso.

Por fim, a construção do referencial teórico, frente às evidências obtidas a partir da análise dos resultados da pesquisa e da proposição teórica desenvolvida e corroborada empiricamente são indicações substanciais que possibilitaram o redesenho (Figura 15) da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992).

Figura 15. Redesenho da Tipologia de Floyd e Wooldridge (1992)



Fonte: Adaptado de Floyd e Wooldridge (1992)

Para Floyd e Wooldridge (1992), os *middle managers* são pinos de ligação entre o operacional e a alta direção. Nesse sentido, a tipologia proposta em seu artigo, mostra 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 da 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.

A proposta de redesenho da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) (Figura 15) contempla os contextos organizacionais interno e externo, já que, o contexto provém o espaço de ação e as informações pelas quais o *middle manager* age, e é o contexto também que sofrerá alteração a partir da ação do MM nos papéis. Além disso, adição do termo “linguístico” à classificação “cognitivo” acontece porque a ação do MM, de acordo com os resultados desse 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.

Finalizada a análise da questão de pesquisa e proposição teórica, passamos às considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender como o *middle manager* age, no desempenho de seus papéis, na perspectiva da estratégia como prática. No decorrer do estudo, foram analisados os resultados das observações participantes, não-participantes e entrevistas em uma organização especializada em tecnologia da informação de Florianópolis. Foram realizadas seis entrevistas, com *middle managers* e integrantes de suas equipes de diferentes setores dentro de uma das unidades da organização, 12 observações-participantes de reuniões na equipe em que o pesquisador estava alocado, análise dos documentos disponíveis nos canais da organização e observações não-participantes no cotidiano de trabalho.

Essa pesquisa se propôs acontecer dentro de uma perspectiva fenomenológica, buscando uma construção em campo, fazendo parte e compreendendo os sentidos envolvidos no cotidiano dos colaboradores da organização estudada, para isso, foram consideradas duas fases, a Fase 1, na qual o pesquisador, após produzir a revisão de literatura, foi admitido na empresa como colaborador, pelos meios tradicionais de seleção, apresentou sua intenção de pesquisa e iniciou a observação da atuação e interação dos *middle managers* desde sua entrada na organização, analisando também, os documentos disponíveis. Foi produzida, a partir desse contato, uma proposição teórica embasada nas observações e no cotidiano organizacional. E a Fase 2, em que entrevistou *middle managers* e colaboradores de suas equipes, continuou com as observações e também com a análise de documentos.

Para atingir o objetivo proposto, trabalhamos com os papéis definidos na tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), após revisão teórica da literatura relevante disponível buscando caracterizar aspectos que integravam a ação do *middle manager*, 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 *middle manager* 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 *middle manager*, de forma que realiza as suas atividades desempenhando os papéis definidos por Floyd e Wooldridge (1992), passando pelas etapas dentro de cada papel (Figuras 10, 11, 12 e

13), o que compõe 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 *middle managers*, ao assumirem seus papéis, adequam a linguagem, de forma a serem efetivos em sua atuação estratégica (o que pode ser visto na Figura 14). Sugerindo também, uma readequação (Figura 15) da tipologia proposta por Floyd e Wooldridge (1992), agora considerando os contextos organizacionais internos e externos e especificando o caráter “linguístico” junto ao aspecto “cognitivo”.

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

Como limitações desse estudo, podemos afirmar que a percepção do pesquisador é uma das limitações, ainda que a perspectiva do trabalho seja qualitativa, para a qual este fator é bem aceito. Ainda assim, foram tomadas precauções buscando minimizar essa limitação, como o uso de diferentes técnicas para a coleta de dados, o que proporcionou a triangulação dos dados, conferindo maior confiabilidade ao estudo. Também é importante 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 *Softplan* para a integração do Banco Nacional de Mandados de Prisão (BNMP), fato que movimentou e direcionou a maior parte do tempo na Unidade de Justiça (UNJ) e impossibilitou as entrevistas de acontecerem nessa unidade.

Também se faz relevante mencionar que, ao longo da pesquisa, diversas questões surgiram e não foram contempladas no escopo do estudo, porém, estão identificadas como futuras linhas de pesquisa.

Portanto, como potenciais futuras pesquisas, podemos mencionar primeiramente, a relação do *sensemaking* e do *sensegiving* com os papéis desempenhados pelo *middle manager* e a adequação da linguagem, considerando, especificamente, as micro-práticas linguísticas desenvolvidas por Rouleau (2005); também podemos pensar na 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 a 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, esperamos que esse estudo seja capaz de ampliar a percepção que se tem sobre a atuação do *middle manager* 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 *middle manager*.

REFERÊNCIAS

AHEARNE, Michael; LAM, Son K.; KRAUS, Florian. Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 68-87, 2014.

ALEXANDRE, Agripa Faria. **Metodologia científica e educação**. 2 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2014.

ALVES, Adelia Junglos. Análise da comunicação organizacional em um processo de tomada de decisão em uma instituição federal de ensino superior. 2007.

AMORIM, Andre Luis Marra do. Comunicação organizacional, processo decisório, vantagem competitiva e efetividade em duas cooperativas paranaenses de agronegócio. 2006.

ANDERSEN, Torben Juul. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long range planning**, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.

_____. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.

_____. Strategic management. Cambridge, Cambridge University Press, 2013.

BAKHTIN, M. (VOLOCHÍNOV) (1929) **Marxismo e filosofia da linguagem**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1986.

BALOGUN, J. From blaming the middle to harnessing its potential. **British Journal of Management**, v.14, n.1 p.69-83, 2003.

BALOGUN, Julia; HUFF, Anne Sigismund; JOHNSON, Phyl. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.

BALOGUN, Julia *et al.* Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 175-201, 2014.

BARTUNEK, J *et al.* Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. **Advances in Qualitative Organizational Research**, v.2, p.36-71, 1999.

BASTONI, Marco Antonio. **Middle managers**: estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2007.

BIRKEN, Sarah A.; LEE, Shoou-Yih Daniel; WEINER, Bryan J. Uncovering middle managers' role in healthcare innovation implementation. **Implementation Science**, v. 7, n. 1, p. 28, 2012.

BOEIRA, Sérgio Luís; VIEIRA, Paulo Freire. Estudos Organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE- MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2007. V.2 (2 tiragem). p. 17-52.

Brasil, SEF. **Parâmetros curriculares nacionais**: língua portuguesa. Brasília: MEC/SEF. 1998.

BULGACOV, S *et al.* Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: **Atlas**, 2007.

BULGACOV, S. Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados. In: **Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia**. Rio de Janeiro, 2009.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **REAd**. Porto alegre. v.82, n.3, p. 719-749, 2015.

CARDOSO, Fernando Eduardo; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. O uso da internet como prática estratégica na tomada de decisão pelo middle manager. **Sistemas & Gestão**, v. 11, n. 4, p. 342-354, 2017.

CARRIÓN, Gabriel Cepeda. La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de

casos. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 29, p. 57-82, 2006.

CATTO, Camilo et al. Comunicação integrada de marketing e imagem percebida. 2013.

CHOMSKY, N. Syntactic Structures. **The Hague**: Mouton, 1957.

CURRIE, G. The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS. **Journal of Management Studies**, v.10, p.141-155, 1999.

CURRIE, Graeme; PROCTER, Stephen J. The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. **Journal of management studies**, v. 42, n. 7, p. 1325-1356, 2005.

DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. (Eds.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

DIEHL, Carlos Alberto *et al* (Org.). **Administração Estratégica: gerenciando a competitividade organizacional**. São Leopoldo: Usininos, 2011. 94 p.

DONDIS, Donis A.; CAMARGO, Jefferson Luiz. **Sintaxe da linguagem visual**. Martins fontes, 1997.

DUNFORD, Richard; JONES, Deborah. Narrative in strategic change. **Human relations**, v. 53, n. 9, p. 1207-1226, 2000.

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic management journal**, v. 13, n. S1, p. 153-167, 1992.

_____. **Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process**. Sage, 2000.

FLOYD, Steven W.; LANE, Peter J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000.

FRANZON, Fábio; DE OLIVEIRA, Denise; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 3, n. 3, p. 128-146, 2013.

FUZA, Ângela Francine; OHUSCHI, Márcia Cristina Greco; MENEGASSI, Renilson José. Concepções de linguagem e o ensino da leitura em língua materna. **Revista Linguagem & Ensino**, v. 14, n. 2, p. 479-501, 2012.

GLASERSFELD, E. von. Introduction: Aspects of constructivism. **Constructivism: Theory, perspectives, and practice**, p. 3-7, 1996.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GIOIA, D. A; THOMAS, J. B. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**. v.41, n.3, p.370-403, 1996.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, AB da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. **São Paulo: Saraiva**, v. 2 (2. tiragem), 2007.

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de empresas, v.5 n.3, p.20-29, 1995.

_____. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, v.2 (2 tiragem) cap. 4, p. 115-146, 2007.

GOLSORKHI, Damon *et al.* (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.), **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

GOMES, Henriette Ferreira. AÇÃO E COMUNICAÇÃO: contribuições de Hannah Arendt e Jürgen Habermas para a compreensão do lócus da dialogia, da ética e do protagonismo no fazer informacional. **XI COLÓQUIO HABERMAS E II COLÓQUIO DE FILOSOFIA DA INFORMAÇÃO**, p. 69, 2014.

GUIETTE, A; VANDENBEMPT, K. Exploring team mental models dynamics during strategic change implementation in professional service organizations. A sensemaking perspective. **European Management Journal**, v. 31, p. 728-744, 2013.

HABERMAS, Jürgen. Consciência moral e agir comunicativo. **Tempo brasileiro**, 1989.

HARDY, Cynthia; THOMAS, Robyn. Strategy, discourse and practice: The intensification of power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 320-348, 2014.

HART, Stuart L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

_____. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

_____. Strategy as practice: An activity based approach. **Sage**, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula; WILSON, David C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management studies**, v. 39, n. 3, p. 355-381, 2002.

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who and how in strategy research, *Strategic Organization*, (DOI: 10.1177/1476127015604125) p.1-12, 2015.

KING, Tayfun. **Brazil's bid for tech-powered economy**. 2009.

Disponível em:

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/click_online/8284704.stm>.

Acesso em: 14 abr. 2017.

LAVARDA, Rosalia; BALBASTRE, Francisco. Modelo de Diseño del Estudio de Caso en una Investigación sobre el Proceso Estratégico. In: **International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management**. Buenos Aires: Proceedings of 6th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, 2009.

LAVARDA, Rosalia Barbosa; CANET-GINER, María Teresa; PERIS-BONET, Fernando Juan. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

_____. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2011.

LÊ, Jane K.; JARZABKOWSKI, Paula A. The role of task and process conflict in strategizing. **British Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 439-462, 2015.

LIEBLICH, Amia; TUVAl-MASHIACH, Rivka; ZILBER, Tamar. **Narrative research: Reading, analysis, and interpretation**. Sage, 1998.

LUZ, Cláudio Luiz Melo da; GOBBO, Gustavo; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de

Floyd e Wooldridge (1992). **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 123, 2013.

MACEDO, W. K. L. De. Por Saussure e Bakhtin: Concepções sobre Língua/Linguagem. *In: III Encontro Nacional da Cátedra UNESCO de Leitura*. UESC - Ilhéus: 2009.

MACHADO, A. J.; LAVARDA, B. A. R. Os papéis que o middle manager desempenha na formação e implementação da estratégia. **Anais do V Encontro de Estudos em Estratégia**, Porto Alegre, RS, Brasil, v. 5, 2011.

MANTERE, Saku. Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.

MERKER, Júlia. Setor de TI deve crescer 8,8% em 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/1FygQi>>. Acesso em: 20 out. 2016.

MESQUITA, Rafael Fernandes de; MATOS, Fatima Regina Ney. Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 2014.

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

MUYLAERT, Camila Junqueira *et al.* Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. spe2, p. 184-189, 2014.

NASCIMENTO, A. M. O.; MARQUES, R. Da S. Mau uso e abuso da linguagem em textos de administração: o desafio do empreendedor. 2010.

NONAKA, Ikujiro. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **MIT Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9, 1988.

OCASIO, William; LAAMANEN, Tomi; VAARA, Eero. Communication and attention dynamics: An attention-based view of

strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 155-167, 2018.

OUAKOUAK, Mohamed Laid; OUEDRAOGO, Noufou; MBENGUE, Ababacar. The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 305-318, 2014.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; FREIRE, Patricia de Sá. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 12, n. 7, p.136-159, set. 2010.

PAROUTIS, Sotirios; FRANCO, L. Alberto; PAPAPOPOULOS, Thanos. Visual interactions with strategy tools: producing strategic knowledge in workshops. **British Journal of Management**, v. 26, n. S1, p. 48-66, 2015.

PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; MCKEE, Lorna. Shaping strategic change-The case of the NHS in the 1980s. **Public Money & Management**, v. 12, n. 3, p. 27-31, 1992.

PRADO, Aline Saboya. A comunicação como recurso estratégico para a gestão de pessoas na administração pública municipal: o caso do programa Santos Criança. **Dissertação**, UCS: 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAPIMÁN, Daniel Quilaqueo. Pesquisa Qualitativa em Educação: possibilidades de investigação em educação. In: TAVARES, Manuel; RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.). **Metodologias Qualitativas: teoria e prática**. Curitiba: Crv, 2015. Cap. 8. p. 211-230.

REY, Fernando Luis Gonzalez. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015.

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

ROZSA NETO, Rubens; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. The Language Studies in Strategy as Practice and the Middle Manager Roles: An Essay. **Rebrae**, Curitiba, v. 10, n. 3, p.366-380, 23 ago. 2017. Pontificia Universidade Católica do Parana - PUCPR.

SANTA CATARINA. **Tecnologia em SC**. 2017. Homepage. Disponível em: <<http://geracaotec.sc.gov.br/mapeamento/tecnologia-em-sc/#>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SANTOS, C. A. Língua+ linguagem= comunicação. In: **IV Congresso Nacional de Linguística e Filologia**. 2000. SCHULER, M. Comunicação estratégica. **São Paulo: Atlas**, 2004. v. 141.

SAUSSURE, Ferdinand de; BASKIN, Wade. **Course in General Linguistics [1916]**. New York, NY: Columbia University Press, 2011.

SCHATZKI, Theodore R. Peripheral vision: The sites of organizations. **Organization studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SNELL, R. S. The learning organization, sensegiving and psychological contracts: A Hong Kong case. **Organization Studies**. v.23, n.4, p.549-569, 2002.

SUN TZU. A arte da guerra. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

TEIXEIRA, Olívio Alberto. Interdisciplinaridade: problemas e desafios. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 1, n. 1, p.57-69, jan. 2004.

THOMAS, J. B; CLARK, S. M; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. **Academy of Management**, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993.

THOMAS, Lisa; AMBROSINI, Véronique. Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy

formation in volatile environments. **British Journal of Management**, v. 26, n. S1, 2015.

TRAVAGLIA, L. C. Concepções de linguagem. In: _____. **Gramática e interação**: uma proposta para o ensino de gramática no 1º e 2º graus. São Paulo: Cortez, 1996

TROCHIM, W. M. K. Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*. v. 12, p.355-366, 1989.

TYLER, Stephen. **On " Writing-up/off" as " Speaking-for"**. *Journal of Anthropological Research*, p. 338-342, 1987.

VENÂNCIO, Daniela Macedo; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; FIATES, Gabriela G. Silveira. O Papel da Gerência Intermediária na Formação da Estratégia. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 4, 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**, 2ed. New York: McGraw-Hill, 1979

_____.Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts. **Organizational Dynamics**, v. 14, p. 50-64, 1985.

_____. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**. v.38, p.628-652, 1993.

WEICK, K. E; SUTCLIFFE, K. M; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

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

_____. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

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

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

_____. Information systems strategy and strategy-as-practice: a joint agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 87-91, 2014.

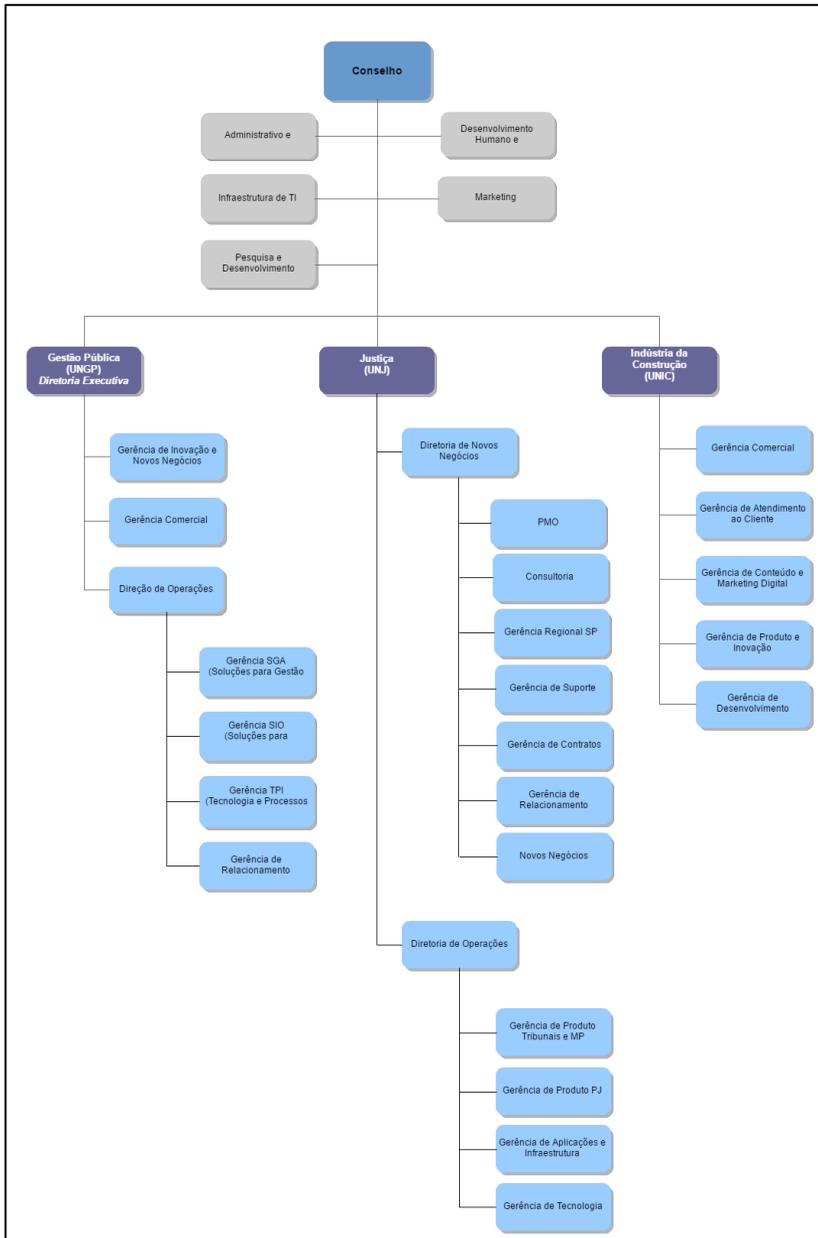
WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic management journal**, v. 11, n. 3, p. 231-241, 1990.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman, 4. ed. 2005.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman, 5. ed. 2015.

ANEXO A Organograma da Organização



ANEXO B

Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Utilizado

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Esse é o convite para participar de uma pesquisa. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que será realizada. Leia atentamente as informações abaixo. Se você não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você. Se você concordar em participar basta preencher e assinar a declaração concordando com a pesquisa. Se você tiver alguma dúvida pode esclarecê-la com o responsável pela pesquisa.

Eu, _____, concordo de livre e espontânea vontade em participar da entrevista para a pesquisa sob responsabilidade de Rubens Rozsa Neto (Mestrando), sob orientação da Profa. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda e me foi esclarecido que:

1. O estudo irá avaliar a narrativa das minhas respostas, atentando aos aspectos inerentes e importantes ao estudo em questão;
2. Posso optar pela gravação ou não da entrevista, áudio ou vídeo;
3. As gravações e transcrições (quando houver) serão mantidas em segurança e serão utilizadas somente com finalidade acadêmica para divulgação dos resultados referentes à pesquisa acima mencionada, assim como quaisquer anotações feitas durante a realização da entrevista;
4. A preservação de meus dados pessoais, com a utilização de pseudônimo, se necessário;
5. Caso deseje, poderei pessoalmente tomar conhecimento dos resultados ao final desta pesquisa com seu responsável;

Declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas.

DECLARO, também, que após devidamente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto por minha livre e espontânea vontade em participar desta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

_____, ____ de _____ de _____

(assinatura do sujeito da pesquisa)

Responsável pelo projeto: Rubens Rozsa Neto

Telefone para contato:

E-mail:

ANEXO C

Representação da ordenação dos cargos

