
A PARTICIPAÇÃO DO *MIDDLE MANAGER* NA GESTÃO ESTRATÉGICA À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Carla Regina Magagnin Rocznanski - (UFSC) - carlare@gmail.com

Christiane Ferreira Belluci (UFSC) - christiane.bellucci@gmail.com

Rosália Aldraci Barbosa Lavarda (UFSC) - rblavarda@gmail.com

Pedro Antônio de Melo (UFSC) - pedro.melo@ufsc.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a participação do gerente de nível médio na gestão estratégica da inovação à luz da estratégia como prática. De forma a alcançar tal objetivo foi aplicada a metodologia qualitativa por meio de estudo de caso efetuado em uma empresa de base tecnológica. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Para analisar os dados adotou-se a técnica *pattern matching*. A contribuição deste artigo está na conexão entre três pilares teóricos que conduzem o estudo: o papel do *middle manager*, gestão da inovação e a ponto de vista da estratégia como prática. Os resultados revelam que a gestão da inovação ocorre por meio das práticas, praxis e praticantes em que o *middle manager* tem papel fundamental por atuar como, sintetizador da informação, defensor de alternativas, facilitador da adaptação e implementador da estratégia da inovação conforme tipologia de Floyd e Wooldridge (1992).

Palavras-chave: estratégia como prática, *middle manager*, gestão da inovação

MIDDLE MANAGER PARTICIPATION IN THE STRATEGIC MANAGEMENT CONSIDERING STRATEGY AS A PRACTICE PERSPECTIVE

ABSTRACT

The aim of this study was to understand how middle managers participate in strategic innovation management considering strategy as practice perspective. In order to achieve this goal, a qualitative methodology was adopted through a case study carried out in a technology-based company. The techniques used for data collection were semi-structured interviews, document analysis and direct observation. For data analysis, the pattern matching technique was adopted. The contribution of this article is presented in the connection between three theoretical frameworks that lead this study: the role of the middle manager; innovation management and strategy as a practice perspective. The results indicate that innovation management occurs through the interconnection between practices, praxis and practitioners in which the middle manager plays a fundamental role by synthesizing information, championing alternatives, facilitating adaptability and implementing innovation strategy according to Floyd and Wooldridge (1992) typology.

Keywords: Strategic-as-practice, middle manager, management of innovation

A PARTICIPAÇÃO DO *MIDDLE MANAGER* NA GESTÃO ESTRATÉGICA À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

1 INTRODUÇÃO

O ser e o fazer estratégico englobam não somente questões macroeconômicas relacionadas ao produto e mercado, mas também questões humanas sobre como os indivíduos fazem a estratégia acontecer (Whittington, 2007). A estratégia como prática é uma concepção atual no campo da estratégia, na qual a estratégia é vista como prática social na atuação e interação dos estrategistas (Whittington, 1996) no qual se apoia em três pilares: as práticas, a práxis e os praticantes (Whittington 2006; Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007; Jarzabkowski; Kaplan; Seidl & Whittington, 2016). Nesse sentido, a literatura relacionada ao tópico estratégia investiga os diversos níveis hierárquicos envolvidos no processo de construção da estratégia, em que há praticantes desde o nível de operações, o nível médio (gerencial) até os gestores do topo (Nonaka, 1988; Floyd & Wooldridge, 1992; Paroutis; Franco & Papadopoulos, 2015), incluindo ainda os consultores estratégicos neste processo (Bellucci; Lavarda & Roczanski, 2019).

Neste processo estratégico, a gerência intermediária, chamada daqui em diante, nesta pesquisa de *middle manager* tem papel fundamental, principalmente, por receber das instâncias decisórias os propósitos e metas para, em seguida, operacionalizá-los junto aos níveis executores das ações organizacionais. Os *middle managers* são elos entre a alta gerência e o nível operacional da organização, portanto, uma organização que adere a estratégias deliberadas ou emergentes, ou ainda, ambas, dependerá do envolvimento e da determinação destes gerentes para alcançar seus objetivos. Os estudos de Floyd e Wooldridge (1990, 1992; 2000, 2017), Floyd e Lane (2000), Balogun, Huff e Johnson (2003), Wooldridge, Schmid e Floyd (2008), Rouleau e Balogun (2011) e Wolf (2017) tratam do envolvimento dos gerentes ou do nível tático neste processamento. O *middle manager* se revela como integrante primordial na articulação do decurso da estratégia da organização, sendo ele abalizado como um membro base para o arranjo estratégico, atuando na formulação e na implementação da estratégia.

Floyd e Wooldridge (1992) sintetizam os tipos de envolvimento do *middle manager* na estratégia, evidenciando quatro distintos perfis: (i) defender alternativas; (ii) sintetizar informação; (iii) facilitar a adaptação (iv) implementar a estratégia deliberada, que serão explicitados na revisão da literatura.

Dentro desta perspectiva, a inovação aparece como um processo em que novas ideias são colocadas em uso na sua amplitude e, em vista disso, se configura como um processo irreversível incluindo diversas etapas e aspectos que envolvem uma organização (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Isto posto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre a participação do gerente de nível médio na gestão estratégica da inovação à luz da perspectiva da estratégia como prática?**

Deste modo o objetivo precípuo deste estudo consiste em compreender como ocorre a participação do gerente de nível médio na gestão estratégica da inovação à luz da estratégia como prática.

Para a consecução do objetivo aventado, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, mediante um estudo de caso em uma corporação de base tecnológica. As técnicas

utilizadas para a coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas com *middle managers* e colaboradores diretos da área de inovação, análise documental e observação direta.

A contribuição deste artigo consiste justamente na concatenação entre os três pilares supracitados: o papel do *middle manager*; gestão da inovação e a perspectiva da estratégia como prática uma vez que revela que a gestão da inovação decorre por intermédio das práticas, praxis e praticantes em que o *middle manager* tem papel fundamental por atuar como sintetizador da informação, defensor de alternativas, facilitador da adaptação e implementador da estratégia da inovação.

Os resultados podem servir como guia na avaliação da relevância desses praticantes nas práticas estratégicas da corporação e influenciar a gestão da inovação da organização. Ademais, o artigo se propõe a atender a chamada de Burgelman, Floyd, Laamanen, Mantere, Vaara e Whittington (2017) para a evolução do campo de estudo de práticas e processos.

Este artigo está estruturado nos seguintes capítulos: (2) Revisão da literatura, onde são versados conteúdos sobre o papel do *middle manager*; a gestão da inovação nas empresas e a estratégia como prática; (3) Procedimentos metodológicos, onde se descreve o delineamento metodológico utilizado; (4) Análise dos resultados e, finalmente; (5) Considerações finais, demonstrando contribuições, limitações e pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Os três pilares teóricos que conduzem esta pesquisa são, essencialmente: o papel do *middle manager*; a gestão da inovação nas organizações e a perspectiva da estratégia como prática social.

2.1 GERENTES DE NÍVEL MÉDIO (*MIDDLE MANAGER*)

A pesquisa em estratégia, tradicionalmente, enfoca o “*top management team*”, isto é, a alta administração da empresa e, portanto, os planejamentos deliberados, verticalmente encaminhados aos demais esferas da empresa. Bower (1970) foi um dos primeiros a reconhecer as contribuições dos *middle managers*, ao afirmar que eles “são os únicos homens na organização que estão em posição de julgar se as questões estratégicas estão sendo consideradas no próprio contexto”. Nesta mesma linha, Schilit (1987) constatou empiricamente a influência ascendente do *middle manager* de ter sucesso nas decisões estratégicas organizacionais.

Consoante Floyd e Wooldridge (1990), o *middle manager* tem um envolvimento positivo na estratégia e no desempenho organizacional, contudo, estes ainda não são considerados parte do processo estratégico, exceto no fornecimento de informações e na direção da implementação.

Floyd e Wooldridge (1992) realizaram um estudo investigando o envolvimento estratégico de 259 gerentes de nível intermediário de 25 organizações diferentes. Deste estudo resultou uma tipologia das funções da gerência de nível intermediário na consecução da estratégia. Esta tipologia sustenta que é permitido ao gerente de nível intermediário participar ativamente do processo de elaboração da estratégia. Seu estudo é dividido em dois aspectos: um que descreve o sentido da influência exercida pelo gerente de nível intermediário (para cima ou para baixo) e outro que avalia a extensão com a qual influencia a estratégia da organização. A classificação de Floyd e Wooldridge (1992) é representada na Figura 1.

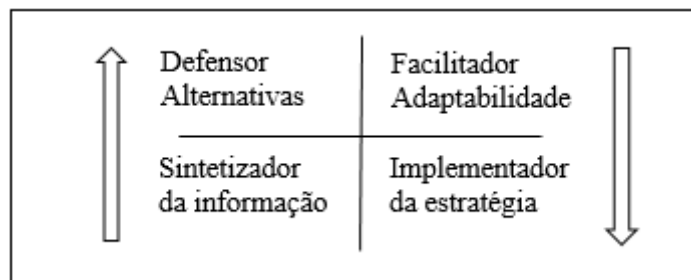


Figura 1: Tipologia de influência de gerentes de nível intermediário
Fonte: Floyd e Wooldridge (1992)

É perceptível, por meio da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), que o *middle manager* possui quatro tipos de atuação na estratégia organizacional: sintetizador, defensor, facilitador e implementador. Quando o gerente atua levando a informação de baixo para cima (sintetizador da informação e defensor de alternativas) participa do processo de formulação da estratégia (apresentando ideias e caminhos para alta direção). Quando sua atuação ocorre de cima para baixo (facilitador da adaptação e implementador da estratégia), está participando da implementação da estratégia (ajustando, motivando e inspirando a equipe).

Com base nas pesquisas de Floyd e Wooldridge (1992) vários foram os autores que abordaram o tema. Balogun e Johnson (2004) destacaram o papel dos *middle managers* em organizações geograficamente dispersas, concluindo que nesta situação a figura do “gestor sênior” é comparada a um “fantasma”, e o *middle manager* assume inúmeras funções na organização na busca permanente por resultados.

Lavarda, Canet-Giner, & Peris-Bonet (2010) analisaram a relação entre o processo integrador de formação da estratégia e os papéis do *middle manager* sob a perspectiva da estratégia-como-prática, concluindo que o *middle manager* tem um papel marcante no processo integrativo de fazer estratégia visto que ele é o agente entre os diferentes níveis organizacionais e tem o poder, muitas vezes, de intervir e alterar as direções da organização.

Em sintonia com o presente estudo, Luz, Gobbo, & Lavarda (2013) também investigaram a participação do gerente de nível intermediário levando em consideração a classificação de Floyd e Wooldridge (1992) no processo de implementação da estratégia deliberada e constataram que os *middle managers* exercem os papéis de sintetizador das informações, de defensor de alternativas na implementação da estratégia deliberada, de facilitador da adaptação e de implementador da estratégia. Da mesma maneira, também foram revelados nas investigações de Cardoso e Lavarda (2015) e de Venâncio, Lavarda e Fiates (2016).

Em seu trabalho subsequente, Floyd e Wooldridge (2017) concluíram que, nos complexos processos sociais que sustentam o desempenho bem-sucedido, é necessário o envolvimento dos *top-level managers* e dos *middle managers* distribuídos em toda a organização.

Em consonância, Iasbech e Lavarda (2018) conectaram a perspectiva da estratégia como prática social às estratégias organizacionais e também identificaram o papel crucial do *middle manager* nos resultados advindos da estratégia da organização.

Tendo o exposto, é relevante frisar a tentativa dos autores de expor e evidenciar o papel do *middle manager* nas práticas estratégicas organizacionais e sua influência em todo o processo de formação da estratégia dentro das organizações. Assim, demonstra-se a seguir a revisão sobre a gestão estratégica da inovação, como parte relevante das estratégias organizacionais.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO (GEI)

A gestão estratégica da inovação tem como propósito fazer com que as ações de inovação, delineadas na empresa, aconteçam na sua rotina, e isto ocorre motivado pelo *middle manager*, conforme já demonstrado pelos papéis que este desempenha internamente na gestão da corporação.

Conforme indica Schumpeter (1989), inovação evidencia-se pela introdução de novas combinações produtivas ou mudanças nas funções de produção que podem ser classificadas de cinco maneiras: (i) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; (ii) introdução de um novo método de produção; (iii) o descerramento de um novo mercado; (iv) a obtenção de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados e, por fim; (v) o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a ruptura de uma posição de monopólio.

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é um meio de fazer de uma oportunidade, uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível, para que ideias criativas e inovadoras possam emergir e ser efetivamente implantadas, é necessário que, nas empresas, haja um contexto organizacional transformador. Essa medida é uma peça fundamental da gestão da inovação, que envolve treinamento, ajuste de comunicação, reconhecimento e sistemas de recompensas sobretudo, em vista disso, a inovação se configura como um processo irreversível incluindo diversas etapas e aspectos financeiros, culturais e organizacionais.

Bessant & Tidd (2009) apontam que o êxito da inovação é dependente de recursos e da capacidade que a organização apresenta para geri-los. Corroborando, Morales e Quadros (2012) afirmam que a gestão estratégica da inovação tecnológica deve coordenar e mobilizar recursos junto aos atores internos da empresa (direção da empresa, P&D, marketing, operações, RH, financeiro, novos negócios), bem como junto aos atores externos à empresa (clientes, fornecedores, concorrentes, instituições de pesquisa, instituições de fomento), de modo a explorar oportunidades tecnológicas e mercantis, alinhadas às prioridades estratégicas.

Dentro deste contexto, a gestão da inovação, conforme preconiza Pfitzner, Salles-Filho e Brittes (2016) tem por objetivo ordenar o processo da inovação na organização, permitido gerenciar e influenciar seus problemas e resultados. Em pesquisa sobre os principais modelos de gestão da inovação na literatura nacional e internacional, Pfitzner et al. (2016) evidenciam algumas dimensões comuns, fatores determinantes ou elementos condicionantes da inovação, como disponibilidade de recursos, estrutura organizacional, estratégia e estilos de liderança; processos, que representam às ações da gestão, como gerar ideias, gerir portfólio de projetos e comercializar resultados; e ferramentas, tratadas como meios de execução das ações, responsáveis pela sistematização, ordenamento e roteirização da inovação.

Por ser a inovação um processo e não um evento casual, faz-se necessário seu monitoramento, um estabelecimento de estratégias, sua implementação e aprendizado para sua constante evolução (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997) e é neste ambiente que a articulação dos papéis do *middle manager* se tornam relevantes uma vez que são estes atores que tendem a favorecer a gestão estratégica da inovação (Floyd & Wooldridge, 1992). Há fortes indícios que indicam a liderança como sendo importante para o gerenciamento da inovação (Denti & Hemlin, 2012)

A maioria dos estudos sobre a gestão estratégica da inovação destaca o papel do *top management* no sucesso da idealização e implantação da inovação na empresa e na definição

desta estratégia, como no caso da pesquisa de Makri & Scandura (2010) que destacou a relação existente entre a liderança criativa e operacional na qualidade e quantidade de inovações nas empresas de alta tecnologia e Sethibe & Steyn (2017) que investigaram qual a influência dos estilos de liderança no comportamento inovativo, e apresentaram como resultados que entre os componentes desses estilos de liderança, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a recompensa influenciam positivamente no comportamento inovador dentro das empresas.

Considerando o estudo realizado por Machado, Luchese, & Bencke (2019) verifica-se que não existe uma receita pronta para gerar inovação, muito menos para a gestão deste processo.

Doravante a gestão estratégica da inovação que é parte integrante da organização, na sequência aborda-se a estratégia como prática.

2.3 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Introduzindo as discussões sobre estratégia, autores clássicos da área afirmam que a relevância da estratégia nas organizações já é algo comprovado, dentre eles destacam-se: Ansoff (1965), Mintzberg (1973), Porter (1980) e Andersen (2004). Estes estudos concentravam-se principalmente em estratégia deliberada, pois esta era entendida como a melhor estratégia para ambientes organizacionais, pensamento este que predominou até a década de 90, tendo como um de seus principais expoentes Michael Porter (análise da estratégia como conteúdo). Neste cenário, destaca-se o planejamento estratégico como uma ferramenta da estratégia deliberada.

Contudo, a formulação e implementação da estratégia continuam sendo um dos grandes desafios dos gestores das organizações (Whittington, 2006; Mantere, 2008).

Parte da literatura considera o envolvimento dos diversos níveis hierárquicos no processo de formação da estratégia, porém grande parte dos estudos empíricos investiga apenas a atuação dos gestores de topo, os quais deliberam e os demais executam, com foco em estratégias deliberadas de planejamento formal (Mantere, 2008).

Foi realizado um estudo com dez anos de investigação sobre o processo de formação da estratégia baseados na definição de estratégia como “um padrão num fluxo de decisões” (Mintzberg, 1972, 1978; Mintzberg & Waters, 1982, 1984; Mintzberg, Otis, & Waters, 1986; Mintzberg & McHugh, 1985; Brunet, Mintzberg & Waters, 1986) e, segundo estes autores, a origem da estratégia analisada perante os planos dos líderes e o que acontece na realidade da organização, foi denominada de estratégia pretendida (deliberada) e realizada (emergente). Estratégias emergentes podem ser impostas pelo meio ambiente externo, considerando ações do governo, limitação de outra organização, pressões do mercado. Segundo Nonaka (1988), há três vertentes acerca do processo de formação da estratégia: racional, de estratégia deliberada; incremental, de estratégia emergente; e integradora, que reconhece ambas estratégias, deliberada e emergente, simultaneamente.

Para uma estratégia ser deliberada pura, ela deve atender a três condições: primeira: devem existir intenções precisas, concretas, detalhadas na organização; segunda: as intenções devem ser virtualmente comuns ao conjunto dos *stakeholders* da organização; terceira: as intenções devem ser realizadas exatamente como foram planejadas. Sendo assim, o ambiente externo deve ser perfeitamente previsível, totalmente benigno ou sob total controle da organização. Para uma estratégia ser emergente pura, devem existir determinados fatores como: existência de intenção, recursos para ações coletivas e intenções coletivas. Porém,

raramente as estratégias são somente emergentes ou somente deliberadas (Mintzberg & Waters, 1985).

Apoiado no entendimento da estratégia emergente e o envolvimento dos *stakeholders* da organização na estratégia, surge o conceito de estratégia como prática ou *strategy as practice* (SAP). Os estudos da estratégia como prática tiveram seu início com Whittington (1996) que realiza as primeiras análises dentro desta perspectiva buscando a compreensão da formação da estratégia organizacional por intermédio da interação entre suas práticas, os profissionais envolvidos e a realização das propostas cotidianas.

Na ótica da estratégia como prática social, a estratégia foi definida como um lugar, uma atividade socialmente realizada, enquanto *strategizing* compreende aquelas ações, interações e negociações de variados sujeitos e as práticas situadas que eles se baseiam na execução dessa atividade (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007). Conforme Jarzabkowski et al. (2015), o *strategizing* significa certa atividade ou prática estratégica em desenvolvimento.

Os estudiosos da estratégia como prática têm definido seus parâmetros gerais de pesquisa como: práticas (ferramentas sociais, simbólicas e materiais por intermédio das quais o encargo da estratégia é feito); práxis (o fluxo da atividade na qual a estratégia é realizada) e praticantes (aquelas pessoas que fazem o trabalho de estratégia) (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007). Isso porque, na visão dos autores, é imprescindível que se analise o fazer estratégia considerando os três elementos em conjunto, uma vez que, ao examinar as práticas isoladamente, o pesquisador pode ser levado à falsas conclusões referente aos resultados organizacionais por não conseguir atribuir os diferentes resultados dessas práticas (Jarzabkowski et al., 2015). O *strategizing* encontra-se representado pelo modelo da Figura 2.

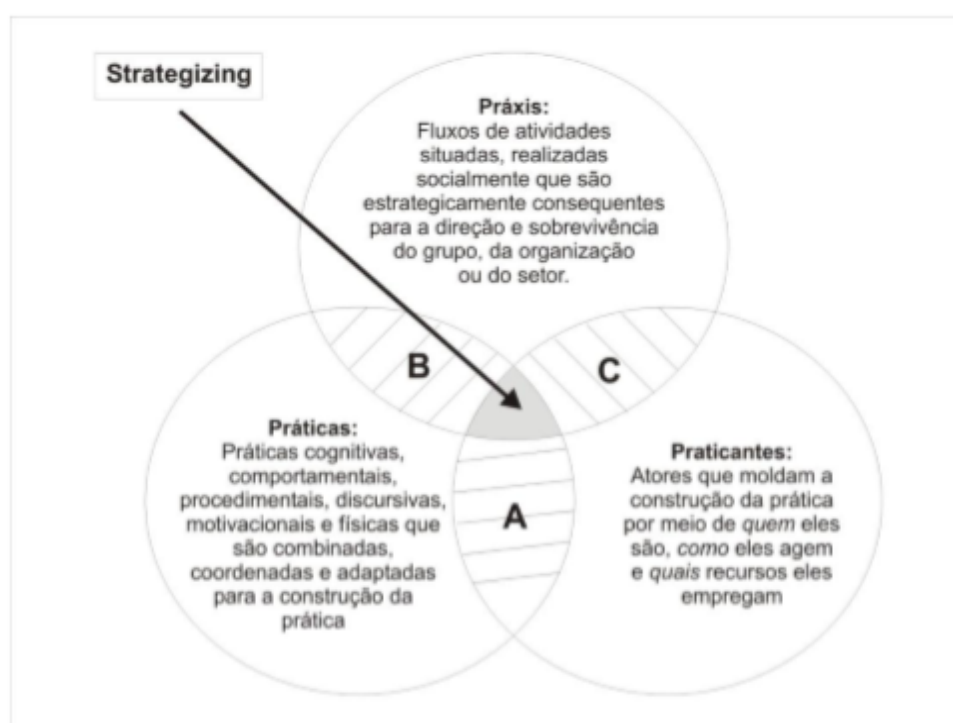


Figura 2. Interconexão entre práticas, práxis e praticantes
Fonte: Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007:11)

Nesta perspectiva, Jarzabkowski (2003, 2004, 2008); Jarzabkowski e Fenton, (2006); Jarzabkowski et al. (2007), para citar alguns, relacionam o *strategizing* em que a laboração do *middle manager* é colocada em evidência uma vez que é ele quem desempenha o ofício de monitorar a equipe e coordenar para a realização e implementação das estratégias.

É válido ressaltar ainda alguns temas relacionados à estratégia como prática social que vêm sendo abordados recentemente os quais incluem a análise da variedade de praticantes envolvidos no processo estratégico como o *middle manager*, objeto deste estudo, além de colaboradores e consultores estratégicos (Paroutis; Franco & Papadopoulos, 2015; Bellucci; Lavarda & Roczanski, 2019) além da investigação das ferramentas utilizadas por eles para que o *strategizing* ocorra (Vaara & Whittington, 2012; Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Desta forma, dado o referido aporte teórico exposto, definiu-se três proposições de investigação:

P1: A gestão estratégica da inovação acontece por intermédio das práticas, das práxis e dos praticantes, ou seja, por meio do *strategizing*.

P2: O *middle manager* (praticante) desempenha o papel de sintetizador da informação e defensor de alternativas (práxis) no processo de formulação da gestão estratégica da inovação (prática).

P3: O *middle manager* (praticante) desempenha o papel de facilitador da adaptação e implementador da estratégia (práxis) no processo de implementação da gestão estratégica da inovação (prática).

Assim, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho visando alcançar o objetivo previamente definido e confirmar ou refutar as proposições manifestadas.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho foi realizado um estudo de caso qualitativo que, segundo Yin (2005), é uma investigação que busca responder perguntas do tipo “como” e “por que”.

A escolha do caso ocorreu de forma intencional, não aleatória e por conveniência (Eisenhardt, 1989). É plausível destacar que a organização selecionada possui estrutura adequada ao processo de investigação das proposições desta pesquisa visto que possui três níveis de hierarquia bem definidos, é de base tecnológica com foco em inovação, detém um setor de inovação estruturado em que há projetos de inovação em constante desenvolvimento, o que indica, neste caso, está ocorrendo a gestão estratégica da inovação na empresa. Por questões éticas e de confidencialidade, optou-se por não divulgar o nome da empresa, apresentando-a nesta pesquisa como “empresa de base tecnológica”.

Para a coleta de dados, realizou-se entrevistas semiestruturadas com os gerentes de nível médio e operacional da empresa visto que são estes os atores basilares deste estudo. Houve também análise documental utilizando-se o organograma institucional, que apresenta a relação de hierarquia dentro da organização, o calendário do ano de 2017 da empresa, que identifica a prioridade de divulgação da empresa do tema inovação além de outros materiais com informações substanciais para a pesquisa como os programas de inovação existentes e reportagens publicadas no *site* da empresa. Deste modo, foi viável uma inquirição mais densa do objeto em estudo. Também, foi realizada a observação direta quando da realização das visitas *in loco*, em que se percorreu todos os ambientes de trabalho da empresa e se pôde observar a gestão acontecendo na forma de materiais fixados nas paredes de vidro, reuniões e até mesmo o *happy hour* dos trabalhadores da empresa. Por meio dessa observação,

identificou-se a estrutura física da empresa e a interação dos trabalhadores durante o horário de expediente. Para melhor análise dos dados, foram feitas anotações no diário de campo. Assim, foi possível fazer a triangulação dos dados, garantindo maior confiabilidade interna da pesquisa (Yin, 2005).

Nas entrevistas foram abordadas questões advindas dos elementos constitutivos de análise (ECA) estabelecidos neste estudo com referência aos papéis do *middle manager* quais sejam: defensor de alternativas, sintetizador de informações, facilitador da adaptação e implementador da estratégia deliberada, para que se pudesse compreender a participação do gerente na estratégia de inovação, na empresa estudada.

A coleta de dados foi realizada no período de maio e junho de 2017, sendo que o primeiro contato foi realizado com o gerente de inovação da empresa que apresentou as ações em andamento na sua área de atuação. Com isso, se pôde iniciar a coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas com os participantes da pesquisa. Foram realizadas quatro entrevistas, uma com o gerente de inovação, duas com colaboradores operacionais do setor de inovação e uma com gerente de um projeto de inovação, com duração média de 30 minutos cada. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e mais tarde transcritas para melhor análise das suas narrativas. Por questões éticas e de confidencialidade, os entrevistados serão identificados, neste estudo, pelas siglas E1, E2, E3 e E4.

Os dados coletados foram analisados utilizando-se a técnica *pattern matching* (Trochim, 1989) que visa comparar os dados reais com a teoria visitada. A análise da narrativa também auxiliou a análise de dados por levar a compreensão do texto como um todo partindo das especificidades (Godoi et al, 2006).

Para isso, elaborou-se cinco Elementos Constitutivos de Análise (ECA) os quais estão expostos no Quadro 1.

Elementos constitutivos	Definição Constitutiva	Definição Operacional
ECA1. Sintetizador de informações	Analisa a atuação do <i>middle manager</i> como uma espécie de porta-voz dos atores organizacionais internos e externos acerca das informações e ações que ocorrem em grande parte à revelia da alta direção. Neste papel, a gerência de nível médio propicia ao gerente de topo, um quadro sintético das principais ocorrências oriundas do nível operacional, informações de mercado, de parceiros, de fornecedores, num movimento vertical, de baixo para cima (Mantere, 2008).	Identificar este papel do <i>middle manager</i> e sua influência nas estratégias de inovação da empresa. Verificar como as informações são colocadas de forma sintética nos locais e momentos destinados ao planejamento e definição de ações
ECA2. Defensor de alternativas	Expressa a atuação do <i>middle manager</i> como articulador das informações e decisões num movimento vertical de baixo para cima (Floyd & Wooldridge, 1992).	Identificar deste papel do gerente e sua influência nas estratégias de inovação da empresa. Conhecer como o <i>middle manager</i> oferece à alta direção opções e ideias diferentes daquelas já propostas na estratégia deliberada.
ECA3. Facilitador da	Confere ao <i>middle manager</i> a função de localizar os recursos disponíveis, orientar a	Identificar este papel <i>middle manager</i> e sua influência nas

adaptação	implementação da estratégia, amenizar e equilibrar possíveis transtornos e outras ações visando à facilitação das estratégias definidas. Este movimento de ações e informações ocorre na direção vertical de cima para baixo (Floyd & Wooldridge, 1992).	estratégias de inovação. Análise da forma como a gerência de nível médio facilita a estratégia para suas equipes e demais membros da organização em sua área de atuação.
ECA4. Implementador da estratégia deliberada	Confere ao <i>middle manager</i> a função de executar as ações deliberadas pela alta direção, efetuando um trabalho de monitoramento e verificando se as ocorrências em torno da execução das tarefas estão de acordo com os interesses da alta direção, significa o desencadear de ações voltadas à execução das estratégias dentro do curso programado (Andersen, 2004).	Identificar este papel do <i>middle manager</i> e sua influência nas estratégias de inovação. Questionar sobre como as estratégias de inovação são implementadas, e quais são as atividades e ações pertencentes, decorrentes e desempenhadas.
ECA5 Práticas, Praxis e Praticantes	Estratégia como prática ou <i>strategizing</i> (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).	Identificar o <i>strategizing</i> ocorrendo por meio das atividades de formação (formulação e implementação) da estratégia de inovação na empresa.

Quadro 1. Elementos constitutivos de análise: definições constitutivas e definições operacionais
Fonte: adaptado de Luz, Gobbo, & Lavarda (2013)

Assim, apresentam-se os resultados da pesquisa, descrevendo e triangulando as narrativas das entrevistas, as observações realizadas e os documentos analisados baseando-se nas categorias e conectando com a literatura existente sobre os temas centrais desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa objeto da pesquisa está situada em Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, no sul do Brasil e atua no ramo da tecnologia da informação desde 1990. Cabe ressaltar que suas soluções tecnológicas estão presentes em todos os estados brasileiros além de países da América Latina e nos Estados Unidos, envolvendo em torno de 3.000 clientes. A sede da empresa tem uma área construída total de 28.000 m², sendo que as principais preocupações do projeto arquitetônico desenvolvido foram o equilíbrio entre o trabalho, o lazer e a sustentabilidade. Com uso da tecnologia, construiu-se um prédio que prevê a captação e o aproveitamento da água da chuva, o uso de um sistema inteligente de persianas que controla a entrada de luz solar visando seu máximo aproveitamento e a economia de energia elétrica. Além disso, foram priorizadas a circulação de pedestres e bicicletas em detrimento dos veículos automotivos.

A empresa possui mais de 1.500 colaboradores estando a inovação no seu cerne. Neste sentido, a inovação aparece nos valores declarados pela empresa, além de sustentabilidade, confiança, valorização de pessoas e relações duradouras. Em seu calendário do ano de 2017, que pode ser observado na mesa de todos os colaboradores durante as visitas à empresa, o tema apresentado é: ações para inovar em 2017, sendo que em cada mês aparece uma frase de impacto que reforça o espírito inovador da empresa, como exemplificado, no caso do mês de

julho é: “pense fora da caixa”, que contém uma explicação do que significa esta frase, estimulando o pensamento criativo na busca da resolução de problemas, Figura 3.

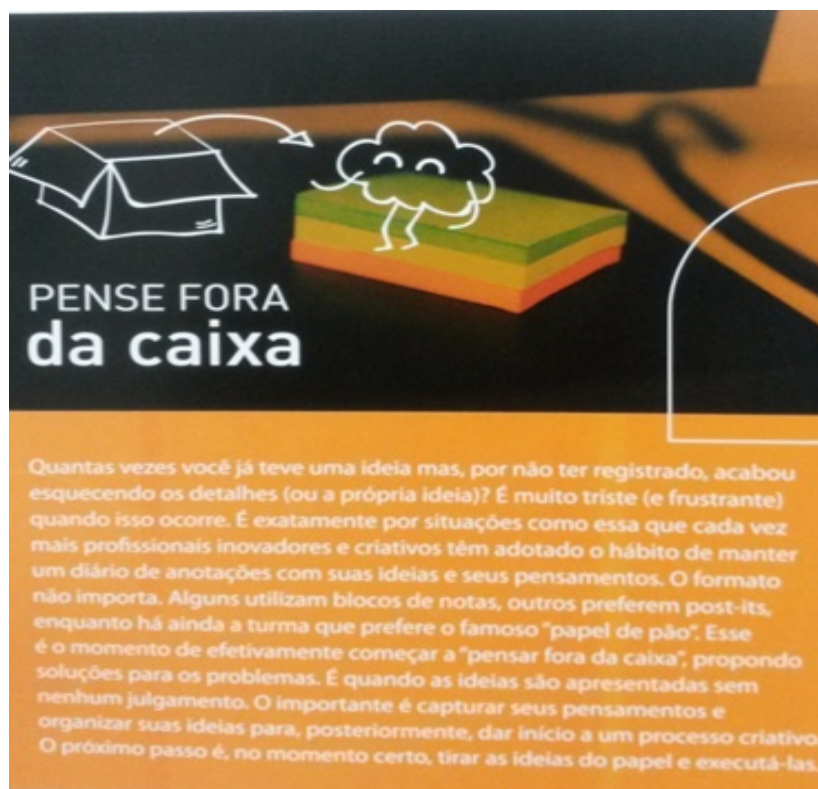


Figura 3: Foto do calendário da empresa de tecnologia
Fonte: Dados da pesquisa

O entrevistado E1 reforça essa impressão ao afirmar que “este ano o enfoque da empresa foi o valor na inovação, conforme constam nos calendários distribuídos pelo marketing”.

Esta ação da empresa, percebida por intermédio das entrevistas, da observação direta e pelo documento apresentado na Figura 3, que está voltada à divulgação da cultura da inovação, vem ao encontro do que argumenta Morales e Quadros (2012) sobre a gestão estratégica da inovação tecnológica, a qual deve coordenar e mobilizar recursos junto aos atores internos da empresa, bem como junto aos atores externos à empresa. Um dos entrevistados E2 cita que: “a inovação está dentro do objetivo estratégico da empresa, porém, isto não está muito bem disseminado (...) acho que a empresa não terminou ainda a revisão do planejamento estratégico”. O entrevistado E4 argumenta que os objetivos estratégicos da empresa estão claros e são disseminados por toda a empresa, sendo que ele tem fixado na sua mesa, para contínuo alinhamento e verificação das suas estratégias. Assim, as entrevistas indicaram que é um dos papéis do *middle manager* definir e difundir esta estratégia de inovação conforme preconiza Mintzberg (1973) quando aborda o planejamento estratégico como uma ferramenta da estratégia deliberada, que é utilizado para definição de objetivos estratégicos.

O entrevistado 3 (E3) deixa claro que o diretor executivo da unidade, que representa a alta direção, quer a inovação aconteça, que ele gosta de falar sobre inovação e se faz presente em todos os eventos que tratam do referido tema.

Nesta mesma linha, no que tange ao papel da empresa de envolver e mobilizar os recursos para a inovação foi possível observar, durante as visitas realizadas, sinais de que isso realmente ocorre como os materiais estratégicos disponíveis nas paredes e o ambiente físico com ampla abertura dos espaços de trabalho, o que facilita a interação dos trabalhadores. Por intermédio da investigação do site da empresa, constatou-se seu esforço para as ações de inovação. Já pelas narrativas recebidas, averiguou-se que há um programa chamado *Ideias em Ação*, que tem como objetivo estimular os participantes a propor, de forma colaborativa, ideias criativas que possam ser implementadas na empresa e mudar seus processos e produtos. Neste processo, todos os profissionais podem colaborar com sugestões e interagir com os colegas, debatendo as propostas realizadas, de acordo com temas pré-definidos por um comitê gestor, formado por diretores, gerentes e colaboradores convidados, que selecionam os assuntos conforme as prioridades e direcionamento estratégico da empresa. Verifica-se, neste caso, a participação dos *middle managers* como atuantes no comitê gestor do programa. Igualmente, a pesquisa de Machado et al (2019) demonstraram o programa Inova IRANI, que objetiva organizar todos os módulos de inovação da organização, com destaque para o programa Ideias de Valor, lançado internamente em abril de 2012.

Segundo Floyd e Wooldridge (1992), os membros da alta direção não estão em todos os lugares e momentos e é neste sentido que o papel de *sintetizador de informações* torna-se fundamental na concepção e execução de estratégias, trazendo, para reflexão, o elemento constitutivo de análise **ECA1**.

Conforme destacado pelo entrevistado E2, o *middle manager* da empresa tem o papel de levar informações para a alta direção no que concerne ao andamento dos projetos com o propósito de alinhar os objetivos estratégicos da área de inovação. Já o entrevistado E1 afirma que tudo é medido, tudo com números, tem pesquisa para avaliar o projeto. Isso pode ser corroborado na visita *in loco* aonde se percebeu os cartazes fixados nas paredes com o acompanhamento das metas e os objetivos a serem alcançados, o que evidencia a preocupação com a medição de todos os dados e, com isso, a alta direção tem acesso ao que vem ocorrendo dentro da empresa e que pode ser informado pelo *middle manager*, que consolida estas informações.

Assim, identificou-se que o *middle manager* desempenha o papel de sintetizador das informações de inovação para a alta direção, apesar da autonomia conquistada pela área dentro da empresa. Quando o gerente controla todas as atividades realizadas pela equipe para atender aos objetivos estratégicos e leva as informações para a alta direção da empresa confirma o que propõe os estudos de Floyd e Wooldridge (1992) quando caracteriza a atuação do *middle manager* ao sintetizar os interesses de todos os envolvidos.

De modo a abarcar o **ECA2**, que consiste, segundo Floyd e Wooldridge (1992), no *middle manager* assumir o papel de *defensor* de alternativas, nota-se, no caso da empresa que ele cumpre os requisitos uma vez que consegue interagir com os tomadores de decisão, propondo caminhos, programas, ações e estratégias divergentes das que existem em vigor e incentivando a busca por novas formas de executar a ação. Conforme narra o entrevistado E2: “existe um jogo de papeis” e que, caso eles vejam que “precisa melhorar em alguma coisa” estes apontam “o que é necessário fazer para atender ao objetivo estratégico definido”. Os murais com *post-it* estratégicos confirmam esta narrativa por ser formas de expor e o que foi definido e defendido estrategicamente pelo *middle manager*.

O entrevistado E1 destaca que ocorrem reuniões do gerente de inovação com os *middle managers* de outras áreas para validar as estratégias da área de inovação, e pergunta a eles se “a proposta do projeto é esta, vamos em frente?”. Nas avaliações semestrais ocorre a reunião com o grupo de gerentes e a alta direção aonde são informados os ajustes necessários para que os objetivos estratégicos da inovação aconteçam. O entrevistado E4 reforça que o processo de elaboração das estratégias de inovação é participativo, envolvendo principalmente o nível dos *middle managers*. Existe um evento em que todos elaboram propostas e votam nas propostas dos colegas, com uma banca de especialistas para validar as propostas baseado nos valores da empresa. Em uma das visitas foi possível observar essas propostas que foram mais votadas e que estavam em execução na empresa, isto tudo demonstrado em um espaço de uso comum localizado dentro da empresa, em um dos corredores, aonde circulam todos os trabalhadores de todos os setores. Destarte, com as narrativas e observação direta ficou evidenciado este processo participativo na gestão estratégica da inovação. Identificou-se, neste sentido, o papel de defensor de alternativas de estratégias para inovação, desempenhado pelo *middle manager* da empresa de tecnologia. Conforme Floyd e Wooldridge (1992) é permitido ao gerente de nível intermediário participar ativamente do processo de elaboração da estratégia.

Partindo para **ECA3**, Floyd e Wooldridge (1992) apresentam o papel do *facilitador* da adaptação da estratégia, que também destaca o compartilhamento de informações e ainda o processo de adaptação das atividades para um curso correto de execução da estratégia. A perspectiva de facilitar a adaptação da estratégia também contribui para o estreitamento das relações entre os *middle managers* e a alta direção, conforme preconiza Mantere (2008). Na empresa de tecnologia estudada, o entrevistado E2 destaca que “na estratégia da área de inovação [...] tem coisas que vem de cima, a direção solicita e o setor de inovação que vai tocar, vem o direcionamento e são elaboradas estratégias no setor para atender ao objetivo solicitado, discutindo com o gerente da área”.

No tocante à indicação do papel de facilitador da adaptação da estratégia deliberada foi relatado pelo entrevistado E3 que “o gerente é um direcionador das ações nesta área, um intermediário” o que pôde-se confirmar ainda por intermédio das observações realizadas no setor de inovação por uma vez que sua estrutura física é aberta o que o que facilita a difusão da informação. O entrevistado E1 deixou claro que “o processo é participativo e colaborativo, sempre à luz do planejamento estratégico, trazendo para a realidade das pessoas”. Validando tal afirmação, o entrevistado E4 reforça que o *middle manager* é quem orienta todo o trabalho, que tal ação faz parte do seu cotidiano, fazendo com que ele tenha uma posição privilegiada da organização uma vez que analisa estrategicamente as situações nos mais diversos contextos (Bower, 1970).

Segundo Rouleau (2005), o papel de facilitador da adaptação é considerado essencial por representar de fato a articulação das propostas deliberadas com os níveis executores de tarefas, que são fundamentais para o resultado dos planos programados.

No que corresponde ao **ECA4**, ou seja, o papel de *implementador da estratégia*, Floyd e Wooldridge (1992) explicam que este significa executar o plano proposto, monitorar esta execução, identificando se processos e resultados vão ao encontro dos objetivos estabelecidos pela alta direção. Desta forma, na empresa de base tecnológica estudada, pode-se constatar, pelas entrevistas realizadas com os *middle managers* e observação feitas ao caminhar pela empresa, que o gerente atua fazendo exatamente isto, ou seja, tem o papel de implementador da estratégia, uma vez que ele efetua os controles necessários que estão afixados na parede do setor, assim como, identificados por *post-its*, além, evidentemente, das frequentes reuniões de

alinhamento com o setor operacional da empresa. Tais ações caracterizam a gestão da inovação proposta por Pfitzner, Salles-Filho e Brittes (2016), já que, na empresa estudada o *middle manager* consegue gerenciar e influenciar nos problemas, gerar e expor alternativas, promovendo, com isso, resultados estratégicos de inovação melhores para a organização.

O entrevistado E2 fortalece tal reflexão: “não fica muito tempo sem se conversar no setor (...) alinhamos que vai ser por aqui e seguimos”, “(...) todas as tarefas estão em *post-it* na parede”. O entrevistado E1 reforça que “tudo é medido, que a equipe sabe o que tem que fazer(...)”. Tem um evento mensal que é chamado *happy hour* que os gerentes têm com sua equipe para trabalhar a leitura de resultados do mês e toda a comunicação do que está acontecendo no âmbito estratégico organizacional. Conforme observação realizada no evento, os gerentes apresentam o resultado em um ambiente descontraído com bebida e comida à disposição dos trabalhadores e, assim, ocorre o devido alinhamento para o cumprimento de objetivos e metas.

Além dessa forma de interação, o entrevistado E1 explica que o *middle manager* tem reuniões semanais com a alta direção da empresa que são feitas para reportar o *status* do andamento dos projetos. Tanto os encontros informais como os *Happy Hours*, quanto os formais como as reuniões semanais supracitadas dão robustez ao relevante papel do *middle manager* como o elo entre a alta direção e o nível operacional além de acentuar a característica *top-down* do implementador da estratégia conforme alvitra Floyd e Wooldridge (1992).

Por fim, analisando o caso pela perspectiva da estratégia como prática ou *strategizing* (ECA5) que condiz com o objetivo proposto nesta investigação, salienta-se o *middle manager* como participante primordial nas estratégias organizacionais da empresa de base tecnológica estudada, uma vez que são eles quem desenvolvem, transferem e promulgam as práticas estratégicas de inovação (Jarzabkowski et al., 2016). Destarte, os *middle managers* atuam como **praticantes** da estratégia (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al. 2007, 2015). Nesta mesma linha, na empresa estudada, o gerente de inovação pode ser apontado como praticante da gestão estratégica da inovação, sendo ele o próprio ator nesse processo. Consoante Whittington (2006), os praticantes são os indivíduos que praticam as estratégias, são os responsáveis por exercer as práticas e, desta forma, estão interligados com a prática e a práxis criando, desta forma, o *strategizing* da organização.

Os entrevistados destacaram esta mesma percepção ao considerar o *middle manager* elementar no processo de formação da estratégia de inovação na empresa. Segundo Mantere (2008) parte da literatura considera a participação dos diferentes níveis hierárquicos no processo de formação estratégica, contudo, grande parte dos estudos empíricos investiga apenas a atuação dos gestores de topo e sua atuação na deliberação da estratégia e tem, como foco, as estratégias deliberadas de planejamento formal (Mintzberg & Waters, 1982). A estratégia como prática social supre, portanto, essa lacuna, colocando em voga outros atores participantes do processo estratégico que, no caso desta pesquisa, é o *middle manager*.

Averiguou-se, por intermédio das técnicas utilizadas para a coleta de dados, em especial pelas entrevistas semiestruturadas, que são realizadas reuniões frequentes para alinhamento da estratégia de inovação constituindo a práxis estratégica (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007). Tais reuniões ocorrem em alguns casos entre *middle managers* e colaboradores de níveis operacionais e, em outras situações, entre os *middle managers* e a alta direção. Além disso, há a divulgação dos valores, crenças e normas da organização que ocorre nos ciclos semestrais de avaliação dos resultados, segundo aponta o entrevistado E1. Segundo ele, neste momento também ocorre a revisão das estratégias de inovação. Dado o exposto,

estes fenômenos, que são cruciais na gestão da inovação dentro da organização estudada, também podem ser caracterizados como episódios de **práxis** da estratégia, conforme prescrevem Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007).

Já as **práticas**, segundo Jarzabkowski e Spee (2009) são ferramentas sociais, simbólicas e materiais através das quais o trabalho de estratégia é feito, e podem ser constatadas pela observação direta na empresa, nos fluxos, normas e ações fixadas nas mesas dos colaboradores e nas paredes do setor de inovação.

É conveniente salientar que as práticas são realizadas pelos praticantes, que no caso desta pesquisa, são os *middle managers*. Neste sentido, o efeito dos profissionais tende a ser uma importante variável omitida na avaliação do impacto das práticas. É necessário, portanto, ao atribuir os resultados organizacionais como a inovação, por exemplo, considerar como os efeitos da prática estão interligados com os efeitos do profissional praticante da estratégia. (Jarzabkowski et al., 2016).

Destarte, interpreta-se que o *middle manager* desempenha os papéis de sintetizador, defensor, facilitador e implementador da estratégia de inovação, conforme tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), uma vez que sua atuação fica evidenciada nas práticas estratégicas de gestão que levam ao sucesso da inovação (Tidd et al, 2008) e que fluem tanto de cima para baixo, quanto de baixo para cima (Mintzberg & Walters, 1985). Este processo promove adaptações às estratégias deliberadas e caracteriza a práxis, ou seja, o “como” essas ações são desenvolvidas no dia-a-dia da organização (Whittington, 2006). Vale ressaltar que este se caracteriza por ser um processo contínuo de busca da conquista dos objetivos propostos como, neste estudo, a estratégia de inovação Tidd et al (2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É plausível, neste estudo, afirmar que o objetivo precípua proposto inicialmente foi alcançado, qual seja, o de compreender como ocorre a participação do gerente de nível médio na gestão estratégica da inovação, à luz da estratégia como prática.

Através do estudo de caso, que teve como técnicas de coleta de dados entrevistas, análise documental e observação direta, conseguiu-se responder à questão de pesquisa e confirmar as proposições teóricas inicialmente formuladas, a saber: **P1:** A gestão estratégica da inovação ocorre por intermédio das práticas, das práxis e dos praticantes, ou seja, por meio do *strategizing*; o qual é inerente a todo o processo de implementação das ações pensadas e decididas de forma participativa; **P2:** O *middle manager* (praticante) desempenha o papel de sintetizador da informação e defensor de alternativas (práxis) no processo de formulação da gestão estratégica da inovação (prática); **P3:** O *middle manager* (praticante) desempenha o papel de facilitador da adaptação e implementador da estratégia (práxis) no processo de implementação da gestão estratégica da inovação (prática).

Destarte, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) no processo de implementação da estratégia deliberada, constatou-se que a gerência de nível intermediário exerce papel determinante no processo de gestão da inovação ao desempenhar os papéis de sintetizador da informação e defensor de alternativas para a direção e de facilitador da adaptação e implementador da estratégia deliberada, caracterizando a interconexão entre as práticas, as práxis e os praticantes da estratégia, o que se torna essencial em todo esse processo para fazer a inovação (ou a estratégia de inovação) acontecer. Assim, a gestão estratégica da inovação à luz da estratégia como prática social coloca em evidência o papel do *middle manager* nas práticas estratégicas de inovação organizacionais.

As contribuições teóricas deste estudo estão relacionadas com o cruzamento dos temas apresentados quanto ao *middle manager* e inovação dentro da perspectiva da estratégia como prática, correspondendo ao desenvolvimento de pesquisas indicadas nos estudos desta perspectiva na última década (Vaara & Whittington, 2012; Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Como contribuição prática se destaca a relevância deste estudo para a organização que pode verificar como o *middle manager* possui um papel preponderante na atuação e congregação de todos os engajados na implementação da estratégia de inovação e como articulador entre os níveis operativos e de direção promovendo a conquista dos resultados almejados.

Como limitações identificadas nesta pesquisa, pode-se mencionar a pouca disponibilidade de tempo dos entrevistados, em função de suas atividades na empresa; assim como, o fato de as entrevistas terem ocorrido no mês de junho, que era o momento de encerramento das metas do semestre, o que pode ter limitado algumas informações nas entrevistas, e, ainda, o reduzido número de entrevistados e tempo de observação direta, que poderiam ter sido ampliadas e ter trazido, desta forma, resultados diferentes (mais consistentes), o que requer a continuidade deste estudo.

Portanto, sugere-se que outros estudos possam ser realizados, identificando em outras organizações do mesmo ramo de atuação e também de outras áreas, as características dos *middle managers* da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) e ainda o papel de outros praticantes da estratégia organizacional à luz da estratégia como prática social ou *strategizing*.

Além disso, outras sugestões para evoluir no tema, conforme destacam Bastoni, Tonelli e Silva (2016), podem ser a realização de investigações que avancem no conhecimento sobre como as estratégias de sobrevivência utilizadas pelos *middle managers* são capazes de influenciar os processos de mudanças organizacionais. Além de estudos aprofundados sobre as estratégias de poder de gestores intermediários em organizações de diferentes portes e inseridas em distintos setores de atuação, o que favorecerá a identificação de possíveis peculiaridades de um conjunto de estratégias de poder/sobrevivência em detrimento das circunstâncias e contexto organizacional no qual atuam gestores intermediários ou a tensão existente com o nível de direção (Raes & Vlijmen, 2017).

Ainda, a formulação de pesquisas com o propósito de identificar possíveis ajustes e oportunidades que possam orientar o aperfeiçoamento do conhecimento sobre as estratégias de poder mobilizadas por gestores intermediários atuantes no contexto organizacional brasileiro.

Outrossim, percebe-se a premência de associar o papel do gerente de nível médio a um tema que tem sido apontado como tópico relevante para acadêmicos interessados no processo e na prática da estratégia: a *Open Strategy* ou estratégia aberta, que vem sendo foco de estudo desde Whittington (2011), culminando nas propostas de Hautz, Seidl e Whittington (2017) e mais recentemente Seidl, Krogh e Whittington (2019).

Finalmente, compreende-se que este estudo é relevante pois, pode contribuir para a promoção dos estudos dos gerentes de nível médio e sua importância para as organizações. E para a própria organização que pode avaliar o papel e a relevância do *middle manager* na gestão estratégica de inovação.

REFERÊNCIAS

- Andersen, T. J. (2004). Integrating the Strategy Formation Process: Na International Perspective, *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. NewYork, McGraw-Hill.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), p. 523-549.
- Bastoni, M. A., Tonelli, M. J. & Silva, A. L. (2016). Estratégias de poder de gestores intermediários no Brasil. *Pensamento Contemporâneo em Administração*. 10(4), 1-16.
- Bessant, J., & Tid, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Trad. Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre, Bookman.
- Bellucci, C. F.; Lavarda, R. A. & Roczanski, C. R. M. (2019). A prática estratégica de pesquisa de mercado no processo de internacionalização de uma pequena cervejaria do sul do Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE*, 8(1), 24-51.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston, MA. Harvard Business School.
- Brunet, J. P. H. Mintzberg & J. Waters. (1986). Does planning impede strategic thinking. The strategy of Air Canada 1937-1976, in Lamb, R (ed.) *Advances in Strategic Management*, Volume 4, Englewood Cliffs, N. J. Prentice- Hall.
- Burgelman, R. A.; Floyd, S. W.; Laamanen, T.; Mantere, S.; Vaara, E. & Whittington, R. (2017). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558.
- Cardoso, F. E. & Lavarda, R. B. (2015). Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre. Online), 21(3), 719-749.
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012) Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16, 1-20.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, *Academy of Management Review*, 25(1), 154-77.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1990), The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2017). *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Cheltenham, UK & Northampton, USA: EElgar.
- Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo, Saraiva.
- Hautz, J.; Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, v. 30(1), 1-12.
- Iasbech, P. A. B. & Lavarda, R. A. B. (2018) Strategy and practices: A qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine, *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 347-371.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change, *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*. 24(3), 489–520.
- Jarzabkowski, P.; Kaplan, S; Seidl, D. & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, v. 14(3), pp. 248-259.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping Strategy as a Structuration Process. *Academy of Management Journal*, 51(4), 621-50.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.

- Jarzabkowski, P. & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.
- Jarzabkowski, P., P.&Spee, A. P.(2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M.T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370.
- Luz, C.L.M., Gobbo, G., &Lavarda, R. B. (2013). A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992). *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 12(4), 123-149.
- Machado, N. S., Luchese, G. T., Bencke, F. F. (2019). Gestão da Inovação: O caso da celulose Irani (SC). *RASI*, Volta Redonda/RJ, 5(1), 57-76.
- Makri, M and TA Scandura (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 75–88.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Mintzberg, H. (1972). *Research on strategy-making, Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management*, Minneapolis.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, Harper and How.
- Mintzberg, H. (1978). *Understanding management*. New York, Harper & Row.
- Mintzberg, H & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499.
- Mintzberg, H. & J. A. Waters. (1984) *Researching the formation of strategies: the history of Canadian Lady*, 1939-1976, in Lamb, R. (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mintzberg, H., S. Otis, J. Shamsie & J. A Waters. (1986). *Strategy of design a study of 'architects in co- partnership*, Grant, John (ed.) *Strategic Management Frontiers* JAI Press, Greenwich, CT.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Morales V., A., & Quadros, R. (2012). Gestão da inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: lições das estratégias e práticas na indústria de higiene

- pessoal, perfumaria e cosméticos. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 9(3), 28-52.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.
- Paroutis, S., Franco, L. A., & Papadopoulos, T. (2015). Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in workshops. *British Journal of Management*, 26, S48-S66.
- Pfitzner, M. S, Salles-Filho, S. L. M, & Brittes, J. L. P. (2016). Gestão da Inovação Tecnológica nas Organizações: Proposta de um Modelo Teórico-Conceitual Aplicável a Empresas do Setor Elétrico Brasileiro. *Desafio Online*, 2(1), p. 131-150.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy, techniques of analyzing industries and competitors*. Nova York, Free Press.
- Raes, A. M., & van Vlijmen, K. (2017). The interface of top and middle managers: taking stock and moving. *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, Cheltenham, UK & Northampton, USA: EElgar.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Schilit, W. K. (1987). An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 24(3), 271-293.
- Schumpeter, J. A. (1989). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo, Abril Cultural.
- Seidl, D., Whittington, R., & von Krogh, G. (2019). *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press.
- Sethibe, T and R Steyn (2017). The impact of leadership styles and the components of leadership styles on innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), 1-19.
- Tidd, J, Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation*. Chischester, UK, John Wiley.
- Tidd, J, Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre, Bookman.
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evolution and Program Planning*. v. 12(4), pp. 355-66.

- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Venâncio, D. M.; Lavarda, R. A. B. & Fiates, G. G. S. (2016). O Papel da Gerência Intermediária na Formação da Estratégia. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 15(4), 28-42.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre, Bookman.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Wolf, C. (2017). Middle management engagement in strategic planning routines: a mindfulness perspective. *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, Cheltenham, UK & Northampton, USA: EElgar.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.