



A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA, ATUAÇÃO DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA E O PENSAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK* CONCEITUAL

Fernanda Bueno Cardoso Scussel

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina,
Brasil.

E-mail: fbcardoso@gmail.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Doutora em Administração pela *Universitat de València*, Espanha.
Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: rblavarda@gmail.com

Resumo

Este trabalho parte de constatações de que a pesquisa sobre as gerências intermediárias, dentro da perspectiva da estratégia como prática, precisa incorporar em suas análises elementos do pensamento estratégico, dada a relevância de se identificar as percepções destes atores organizacionais e o impacto destas no processo de formação da estratégia. Assim, o objetivo precípua deste ensaio teórico é desenvolver um framework conceitual capaz de explicar a interlocução entre os conceitos de estratégia como prática, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico. Este framework conceitual é construído a partir de considerações teóricas oriundas de uma revisão bibliográfica orientada pelo critério de domínio e profundidade do tema, contemplando o estado da arte do ponto de vista teórico, empírico e contextual. A construção do framework conceitual permitiu desvelar que os três conceitos se relacionam de forma circular, contínua e interativa, evidenciando um processo de relações interdependentes, pois práticas, práxis e praticantes são elementos indissociáveis. Tem-se, assim, que a relação entre estratégia como prática, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico não é somente possível, mas também desejável. Como principal contribuição, este trabalho discute a relevância do pensamento estratégico das gerências intermediárias, colocando este como articulador do processo e prática da formação da estratégia.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Strategizing. Middle manager. Pensamento estratégico.

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGY AS PRACTICE, MIDDLE MANAGER ACTION AND STRATEGIC THINKING: PROPOSAL OF A CONCEPTUAL FRAMEWORK

Abstract

From the strategy as a practice perspective, research on middle management needs to incorporate elements of strategic thinking into its analysis, given the relevance of identifying the perceptions of these organizational actors and their impact on the process of strategy formation. Thus, the main objective of this theoretical essay is to develop a conceptual framework capable of explaining the interlocution between the concepts of strategy as practice, middle management and strategic thinking. This conceptual framework is based on theoretical considerations derived from a bibliographic review guided by content domain and depth criteria, contemplating the state of art from the theoretical, empirical and contextual point of view. The construction of the conceptual framework revealed that the three concepts are related in a circular, continuous and interactive way, evidencing a process of interdependent relations, since practices, praxis and practitioners are indissociable elements. Therefore, the relationship

between strategy as practice, middle management and strategic thinking is not only possible but also desirable. As a main contribution, this paper discusses the relevance of the strategic thinking of middle managers, placing it as an articulator of the process and practice of strategy formation.

Keywords: *Strategy as practice. Strategizing. Middle manager. Strategic thinking.*

1 INTRODUÇÃO

Os estudos em estratégia, em geral, são separados em conteúdo e em processo estratégico (BULGACOV *et al.*, 2007). O conteúdo trata sobre o que a organização faz, para quem, qual a estratégia. Ou, quais produtos e mercados a empresa possui; e quais os resultados obtidos da relação produto-mercado em seu ambiente dinâmico. Os estudos de conteúdo estratégico contemplam os temas relacionados a mercados em que a empresa compete, aos modos de competição: estratégias corporativas, estratégias de negócios, estratégias funcionais; posição da empresa no ambiente, recursos estratégicos, desempenho, resultados estratégicos.

Já o processo estratégico está relacionado à elaboração das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas, sendo considerada a maneira como a estratégia é desenvolvida ou formada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Neste sentido, a estratégia tanto pode ser formulada intencionalmente e enunciada em um plano estratégico a priori (deliberada), como emergir em um padrão de ações interdependentes que, organizadas retroativamente, são enunciadas a posteriori (emergente). Considerando que esse processo, segundo Mintzberg *et al.* (2010), é parte deliberado e parte emergente – ou integrador para Andersen (2013), este propicia o aprofundamento dos estudos no campo da estratégia. Surge, assim, a necessidade de se estudar como ocorre este processo, como são desenvolvidas as atividades no dia a dia da organização, quem faz a estratégia e como ela ocorre na prática, no cotidiano organizacional (WHITTINGTON, 2006).

Este trabalho se alinha aos estudos que tratam do processo estratégico, por ser o enfoque que abriga a estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2005, 2010; WHITTINGTON, 2006; JOHNSON *et al.*, 2007). Assim, este artigo não aborda estratégia enquanto conteúdo (tipos de estratégia), mas como processo, ou seja, como ocorre a estratégia. Esta vertente acolhe os temas da estratégia como prática e o **middle manager** - ou gerência intermediária - como praticante da estratégia, conformando o foco desta discussão teórica. As estratégias emergentes nos estudos de Mintzberg *et al.* (2010) e, principalmente, a perspectiva da estratégia como prática a partir dos estudos de Whittington (1996, 2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) são demandadas e cada vez mais estudadas no sentido de acompanhar essa evolução do que ocorre nas organizações com uma abordagem micro-organizacional dos problemas relacionados. Ademais, a estratégia como prática ou **strategizing** tem sido investigada nesses últimos 20 anos com uma intensidade elevada, embora ainda não suficiente (IASBECH; LAVARDA, 2018a).

Entende-se por **strategizing** o resultado da intersecção entre prática (quais atividades), práxis (como se realiza tal atividade, como se age) e praticantes (quem desenvolve a atividade, com seu know-how, comportamento, cognição, intenção e sentido), considerando as influências dos diferentes tipos de ambiente e os resultados alcançados, os quais podem modificar as escolhas estratégicas da organização (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, JARZABKOWSKI *et al.*, 2015). Neste prisma, a estratégia é concebida pelas ações dos atores organizacionais e suas consequências para a formação da estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

É dentro desta perspectiva que as gerências intermediárias passam a receber maior atenção, especialmente no que tange à sua participação no processo estratégico. Historicamente, a literatura em estratégia passa a dar atenção às gerências intermediárias a partir da década de 1970, mas é com o estudo de Floyd e Wooldridge (1992) que os estudos sobre gerentes de nível intermediário ganham fôlego e passam a fazer parte da agenda de pesquisa em estratégia.

Nesta linha, frente à complexidade das organizações e a competitividade dos mercados, Balogun e Johnson (2004) observam que responsabilidades, poder e recursos passam a ser descentralizados, com base em atividades coordenadas para promover benefícios à organização. Isso eleva o papel da gerência intermediária e coloca sua relação com a alta administração e com o nível operacional como ponto fundamental ao alinhamento estratégico nas organizações. Neste prisma, Whittington (2006) sugere que os atores não agem de forma isolada, mas de maneira socialmente construída.

Sob o olhar da estratégia como prática, o pensamento estratégico é considerado um importante elemento na formação da estratégia, já que incita o desenvolvimento de questões estratégicas, a geração de insights e eleva a percepção em relação ao contexto competitivo (TOVSTIGA, 2015). Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013) reforçam a relevância do pensamento estratégico, concebendo-o como uma competência, definida em termos de padrões de ação, padrões de comportamento, habilidades e capacidades do ator organizacional. Não obstante, ainda que seja crucial à formação de estratégia, pouco se sabe sobre os efeitos do pensamento estratégico no nível gerencial, uma vez que o foco da literatura tem se concentrado na perspectiva da alta administração (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008; MAXWELL, 2010; NUNTAMANOP; KAURANEN; IGEL, 2013).

O cenário por ora desenhado provocou uma série de questionamentos: o que os **middle managers** pensam sobre sua participação nos processos de formação da estratégia? Como eles refletem para passar as decisões ao nível operacional? Como eles pensam a implementação da estratégia deliberada? Como a sua forma de pensar influencia o processo de formação da estratégia?

Diante dessas interrogações e da complexidade por elas engendrada, surge a indagação principal deste estudo: como se relacionam os conceitos de **strategizing**, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico, no contexto da estratégia como prática?

A partir desta questão norteadora de pesquisa, o objetivo deste artigo é desenvolver um **framework** conceitual a ser utilizado para explicar a interlocução entre os conceitos de **strategizing**, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico. De natureza teórica, este estudo fundamenta-se na possibilidade de aproximação entre os conceitos (BIRKEN *et al.*, 2015; GOLSORKHI *et al.*, 2015; JARZABKOWSKI *et al.*, 2016; VAZ; BULGACOV, 2018), sob o amparo da literatura em que a estratégia é concebida como prática social. Adicionalmente, este estudo apoia-se em estudos que têm utilizado o ensaio teórico como uma maneira de promover o avanço do conhecimento em estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON, 2006; VAZ; BULGACOV, 2018).

Dito isso, este trabalho justifica-se, primeiramente, por seu caráter interdisciplinar, articulando estratégia como prática (WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON *et al.*, 2007; JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007), o avanço nos estudos sobre **middle manager** (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; BALOGUN; JOHNSON, 2004; MANTERE, 2008) em uma perspectiva ainda pouco explorada pela literatura na área (VAZ; BULGACOV, 2018) e pensamento estratégico (LIEDTKA, 1998; BONN, 2005; STEPTOE-WARREN; HOWAT; HUME, 2011), podendo ser útil para as ciências sociais e alcançando, ainda, a esfera gerencial. Posto isto, a originalidade do presente ensaio teórico reside em entender o pensamento estratégico no nível gerencial intermediário, dentro de uma perspectiva contemporânea, a saber, a estratégia como prática.

Concernente à estrutura deste ensaio teórico, após a introdução, são apresentados os aspectos metodológicos, seguidos pelas considerações teóricas, que contemplam a discussão teórica sobre **strategizing**, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico. Na sequência, tem-se a proposta do **framework** conceitual, juntamente às suas implicações. Considerações finais e referências encerram o documento.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem como propósito desenvolver um **framework** conceitual capaz de tornar compreensível a relação entre os conceitos de **strategizing**, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico. Neste sentido, estabelecer algumas definições teóricas sobre **framework** é basilar à construção que alicerça este estudo.

De acordo com Jackson (2000), um **framework** visa à compreensão, representação e difusão de relações entre conceitos. Em um **framework**, elementos que definem a estrutura da ação organizacional são apresentados de forma lógica, representativa de tal ação organizacional. Para Shehabuddeen *et al.* (2000), os **frameworks** servem à tradução de relações organizacionais complexas, de modo que possam ser estudadas e analisadas.

Frente ao exposto, o primeiro passo na construção do **framework** conceitual foi definir **strategizing**, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico no contexto da estratégia como prática. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre os temas. A definição dos autores revisados se dá pelo critério de domínio e profundidade do tema e busca em responder à questão de pesquisa contemplando o estado da arte, do ponto de vista teórico, empírico e/ou contextual (ROTHER, 2007), desenvolvendo insight teórico a partir da revisão de pesquisas e teorias existentes (LEPINE; KING, 2010). Assim, este estudo concentrou-se exclusivamente no domínio de pesquisa da estratégia e as principais fontes de consulta consistiram em trabalhos nos quais a estratégia como prática, a gerência intermediária e o pensamento estratégico são tratados com desdobramento conceitual, uma vez que a definição teórica dos elementos estruturais do **framework** garante a coerência das relações nele contidas.

Após a revisão bibliográfica, a construção do **framework** conceitual seguiu as recomendações de Whetten (2003) no que tange ao desenvolvimento de contribuições teóricas. Segundo o autor, quatro elementos são essenciais: quais fatores, construtos ou conceitos são considerados na explicação do fenômeno em estudo (o quê); o modo como estas unidades se relacionam (como); as dinâmicas psicológicas, econômicas ou sociais fundamentais que justificam a escolha das unidades e apresentam a lógica que unifica o modelo (por quê); e, finalmente, as condições temporais e contextuais que revelam o alcance e a extensão da contribuição proposta (quem, onde e quando).

3 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

As considerações teóricas que passam a ser relacionadas foram desenvolvidas a partir dos conceitos de estratégia como prática de Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), por terem sido os estudos seminais e mais citados (IASBECH; LAVARDA, 2018a). Na sequência, tem-se o desenvolvimento da perspectiva do **middle manager**, gerentes de nível intermediário, como um importante aspecto a ser considerado pelas organizações (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; WHITTINGTON, 2002; BALOGUN; JOHNSON, 2004; WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008). Finalmente, apresenta-se sínteses sobre pensamento estratégico no contexto da estratégia como prática social, com destaque para os modelos de Bonn (2005) e de Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013).

3.1 Estratégia como Prática

A estratégia como prática, conforme preconiza Whittington (2006), tem por objetivo desvendar como as pessoas conduzem seu trabalho dentro das organizações, com vistas ao desempenho da estratégia e o impacto disto à organização como um todo. Na visão de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o estudo da estratégia como prática conduz os pesquisadores à investigação das ações e interações de quem faz e pratica a estratégia.

A estratégia como prática, ou *strategy-as-practice*, surge com os estudos de Whittington (1996; 2002; 2004), quando este autor, dentro de uma abordagem sistêmica do estudo da estratégia, compreende a necessidade de inclusão do contexto sociológico aos processos de tomada de decisão, admitindo que a formação da estratégia abarca os sistemas sociais nos quais os atores organizacionais estão inseridos. Em Whittington (2004), o estudo da estratégia como prática social concebe a estratégia como uma combinação de outras práticas oriundas das formas de pensar, sentir e agir daqueles que compõem a organização.

Posto isto, adota-se como definição para estratégia como prática aquela proposta em Jarzabkowski (2005), qual seja, a construção de atividades por meio da ação e das interações de múltiplos atores, bem como das práticas por eles efetuadas. O conteúdo deste conceito abarca quem faz a estratégia, o que estas pessoas fazem, como fazem, que recursos utilizam e quais as implicações de suas ações na formação da estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Um destaque a ser feito é que, diferentemente das teorias clássicas construídas em torno de premissas (geralmente divergentes) sobre a fonte da vantagem competitiva, a Estratégia como Prática não se apresenta como uma “nova teoria”, mas sim, uma mudança de foco, uma perspectiva que busca colocar luz sobre a relevância, na prática, de todas estas teorias e sobre as pessoas que as empregam, as ferramentas que utilizam.

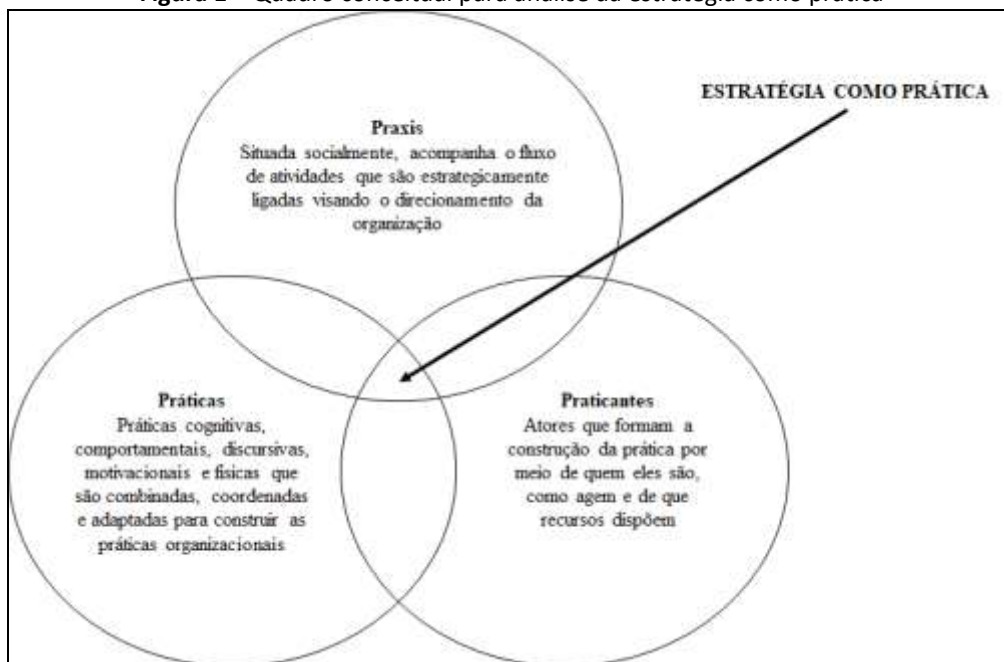
A contribuição dos estudos na temática para os estudos organizacionais reside no olhar sobre o agente humano e suas experiências dentro das organizacionais, acrescentando ao estudo de estratégia as ações e interações dos que praticam a estratégia (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007). Na concepção de Chia (2004), trata-se de uma reação frente às abordagens estritamente voltadas aos aspectos macro e institucionais dominantes na pesquisa em estratégia.

A estratégia como prática estabelece, assim, uma nova condução de pesquisa em estratégia, estudando o processo de formação da estratégia a partir das lentes de quem a executa, os atores organizacionais (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004). Importa, neste sentido, captar como eles traduzem a estratégia em suas atividades e de que forma estas impactam nos resultados organizacionais (WHITTINGTON, 2004, JARZABKOWSKI *et al.*, 2015). Conforme pontuam Sampaio, Fortunato e Bastos (2013, p. 482), isto se torna relevante pois “os indivíduos são um complexo de experiências adquiridas nos sistemas coletivos nos quais realizam suas atividades no dia a dia”. Para os autores, isto pode se manifestar nas formas de fazer suas atividades, na interação, na tomada de decisão, na socialização de equipes, nas práticas administrativas, na comunicação e nos processos de aprendizagem.

Sob tal perspectiva, a estratégia passa a ser concebida como uma atividade organizacional socialmente construída, enquanto o termo **strategizing**, usado em referência ao processo de formação da estratégia, compreende ações, interações e negociações dos atores organizacionais e as práticas envolvidas no cumprimento de suas atividades (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Nesta abordagem, a análise da estratégia compreende o estudo de três conceitos e suas interações: práticas, práxis e praticantes da estratégia (WHITTINGTON, 2006). A prática assume a representação das rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar e agir; enquanto a práxis se refere à atividade real, ao como as pessoas fazem na prática determinada atividade. Para Whittington (2006), praticantes são

atores da estratégia, contemplando todos os indivíduos que realizam atividades vinculadas à formação, à adaptação e à execução da estratégia. Para o autor, o termo praticante engloba executivos, gerentes de nível médio e todo agente que se ocupe da estratégia. A Figura 1 ilustra o quadro conceitual do **strategizing**, com seus três elementos, quais sejam, práticas, práxis e praticantes.

Figura 1 – Quadro conceitual para análise da estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) (tradução nossa)

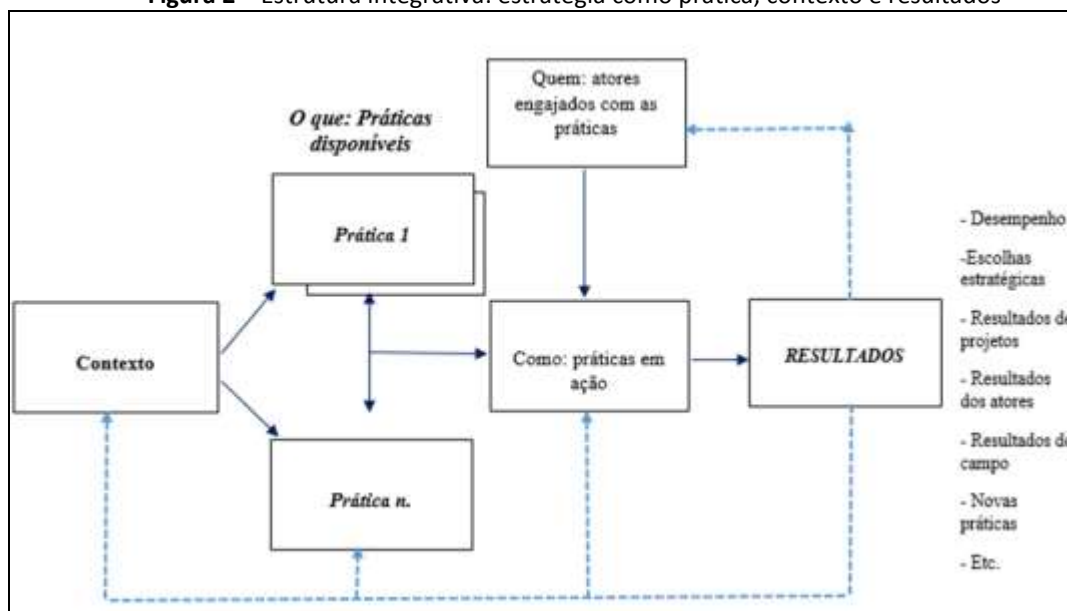
Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) explicam que as práticas dizem respeito às condutas cognitivas, comportamentais, discursivas, físicas e motivacionais que, combinadas, coordenam e adaptam as atividades organizacionais; a práxis consiste no fluxo estratégico das atividades, como consequência da orientação da organização e, por fim, os praticantes são os atores que constroem a prática com base naquilo que são, na forma como agem e de acordo com os recursos dos quais dispõem. Para os autores, é na interseção da interação entre estes três elementos, evidenciado pela seta na Figura 1, que o **strategizing** ocorre: a relação entre prática, práxis e praticantes, impossível de acontecer sem a presença de um ou de outro.

Adota-se, assim, uma abordagem integradora de formação da estratégia, o que demanda o envolvimento de toda a organização: não se trata de uma perspectiva **top-down** ou **bottom-up**, mas sim de uma ênfase **middle-up-down**, contemplando todos os níveis hierárquicos em um processo dinâmico e sistêmico (ANDERSEN, 2004, 2013; LAVARDA; CANETGINER; PERIS-BONET, 2010). Os autores explicam que a orientação **top-down** é referente à estratégia deliberada pela alta administração, enquanto a orientação **bottom-up** reflete a ação dos demais colaboradores agindo como empreendedores e líderes, criando ou patrocinando projetos e informações a partir da execução de suas atividades. No que tange à dinâmica **middle-up-down**, surge a atuação da média gerência, os **middle managers**, atores organizacionais que atuam como coordenadores e facilitadores do processo de formação da estratégia para o alcance dos resultados.

Para enlaçar os resultados com o processo, uma nova estrutura ou, uma outra dimensão de análise, foi desenvolvida, levando-se em consideração o contexto, fazendo uma ligação da prática, das práxis e dos praticantes com os resultados da organização

(JARZABKOWSKI *et al.* 2015). Segundo esta estrutura conceitual, os resultados vão depender desses três elementos, das práticas, das práxis e dos praticantes em conjunto, e, cada vez que houver mudanças em um desses elementos, haverá também mudanças nos resultados que englobam a performance, as escolhas estratégicas, os resultados de projetos e dos atores influenciados pelo seu contexto, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 – Estrutura integrativa: estratégia como prática, contexto e resultados



Fonte: Jarzabkowski *et al.* (2015, p. 15)

Para se compreender a ação humana na construção e aprovação da estratégia, é preciso canalizar os estudos para as ações e interações dos praticantes da estratégia, ou seja, para a atividade humana, no seu dia a dia. Neste sentido, trata-se a partir de agora do papel de quem promove a interação dos meios como um dos mais importantes atores no processo de formação da estratégia: o **middle manager**.

3.2 Middle Manager ou Gerência Intermediária

A literatura em estratégia concebe a perspectiva do **middle manager**, gerentes de nível intermediário, como um importante aspecto a ser considerado pelas organizações (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; WHITTINGTON, 2002; BALOGUN; JOHNSON, 2004; WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008). Para Currie e Procter (2005), o desempenho organizacional é fortemente influenciado pelo que acontece “no meio” da organização, de forma mais contundente do que acontece “no topo”. Estes dois grupos, média e alta gerência, desempenham papéis no sentido de elaborar e colocar em prática estratégias, sendo que quando esta iniciativa parte da média gerência e conta com o apoio da alta administração, sua implementação é favorecida, recebendo maior apoio dos demais integrantes da organização e, por conseguinte, é absorvida de forma mais eficaz (HEYDEN *et al.*, 2017).

Floyd e Wooldridge (1992) indicam que diferentes combinações entre comportamento e cognição da gerência intermediária resultam em quatro papéis estratégicos, quais sejam, defender alternativas, sintetizar informações, facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas. Segundo os autores, estes papéis estratégicos são representativos do grau de influência do gerente sobre a estratégia da organização. Os indivíduos inseridos neste nível, a partir do nível operacional (baixo para cima), defendem alternativas e sintetizam informações

para a alta direção sobre eventos internos e externos, atuando como “pino de ligação”. Ao mesmo tempo, conectam as intenções dos superiores com a base (cima para baixo), ocupando-se com a implementação das estratégias deliberadas e tornando as organizações mais flexíveis (adaptabilidade), facilitando a aprendizagem e incentivando os membros da organização a sentirem as mudanças, experimentando novas abordagens.

Para Floyd e Wooldridge (1992), a importância da gerência intermediária reside na possibilidade de interpretar os fenômenos que ocorrem quando a estratégia está, de fato, acontecendo e, conseqüentemente, discutir as ações e o planejamento com quem executa a tarefa e com quem decide pela tarefa. Este é o papel deste interlocutor da estratégia, para o que deve contemplar habilidades dentro de uma dimensão organizacional, envolvendo o conhecimento sobre o contexto de atuação da empresa, sua missão, objetivos estratégicos e cultura; dimensão interpessoal, relacionada às habilidades de interação e de comunicação; e dimensão individual, que se refere a qualidades individuais. Acrescenta-se, ainda, a identificação de oportunidades, o desenvolvimento de iniciativas e a renovação de capacidades organizacionais (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1999).

É razoável afirmar, desse modo, que a implementação dos planos deliberados pela gerência intermediária não consiste em um processo passivo (WHITTINGTON, 2002). Neste sentido, conceber a gerência intermediária apenas em termos operacionais significa negligenciar o potencial estratégico desses interlocutores localizados entre a alta administração e a parte operacional (BALOGUN, 2003).

Em Jarzabkowski (2005), a estratégia é tratada por meio da relação de três atores organizacionais, a saber, os top managers, a comunidade organizacional e a estratégia em si. Neste contexto, segundo a autora, os **middle managers** localizam-se dentro da comunidade organizacional, atuando como mediadores entre os top managers e os demais agentes. Ainda que não haja consenso a respeito da definição para **middle manager**, Wooldridge, Schmid e Floyd (2008) revelam que o que os difere não é sua posição dentro da empresa, mas sim o seu acesso à alta administração, combinado com seu conhecimento operacional. Para os autores, trata-se de uma designação funcional que abarca diferentes tipos de profissionais de nível intermediário, como gerentes de linha em divisões estratégicas ou unidades de negócios; gerentes funcionais, como vice-presidentes de marketing, até gestores de projetos.

Na visão de Thomas e Linstead (2002), o significado de **middle manager** é socialmente construído, sentido onde o poder das relações ganha destaque especial e que permite que, dependendo do contexto, diferentes atores organizacionais possam, em face de suas atividades, serem considerados gerência intermediária. Assim, haja vista a ausência de uma definição exata para **middle managers** (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008), admite-se, para fins deste estudo, que a gerência de nível intermediário consiste no grupo organizacional localizado estrategicamente na hierarquia, abrangendo funções de coordenação do nível operacional e reportando-se ao grupo, que configura a alta administração. Destarte, os **middle managers** revelam-se como o fio condutor da estratégia organizacional. Encontra-se respaldo para estas considerações em Mantere (2008), quando o autor expõe que o papel do **middle manager** está vinculado ao tipo de indústria e ao ambiente em que ela se insere.

Mantere (2008) aponta, também, que a mediação entre agentes operacionais e alta administração sustenta-se pelo papel das expectativas, ou seja, por esquemas coletivos construídos e organizados pelos próprios **middle managers**. Conforme o autor, as expectativas tornam-se relevantes ao estudo sobre **middle managers** dado seu papel em moldar as ações de um agente. Neste prisma, o trabalho de Mantere (2008) traz à discussão sobre o papel da gerência de nível médio a perspectiva cognitiva, ao tratar das expectativas de agência do **middle manager**. Incorporar os aspectos cognitivos ao debate mostra-se fundamental quando a literatura reconhece o papel da gerência intermediária como sendo contingencial: quando os mercados necessitam de redefinição das competências organizacionais, os **middle managers**

têm a incumbência de direcionar as ideias aos gerentes mais baixos e buscar apoio da alta administração, enquanto que, em outros momentos, seu papel é simplesmente implementação (MANTERE, 2008). Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) salientam que o papel da gerência de nível intermediário, quando analisado sob a perspectiva **middle-up-down**, consiste em gerar um fluxo contínuo de informações, crucial para o desempenho organizacional. Nas outras perspectivas **top-down** e **bottom-up**, segundo os autores, o **middle manager** tem seu papel mais restrito, o de transmitir informações, um papel importante, mas não fundamental como concebido na perspectiva supracitada.

Neste sentido, é plausível afirmar que a gerência intermediária é afligida por questões relacionadas aos papéis que devem desempenhar e à sua identidade e a incerteza e insegurança que perpassa sua função no trabalho (HECKSCHER, 1995). Em tais circunstâncias, Thomas e Linstead (2002) identificam que a construção da identidade dos **middle managers** está relacionada a pressões em relação à sua segurança econômica e legitimidade social. Para os autores, o novo modelo da gerência intermediária abarca um foco estratégico, características empreendedoras e pessoais, onde seu papel é potencializado. Maciel e Augusto (2013) chamaram atenção para a influência das estruturas cognitivas dos indivíduos no desempenho da atividade coletiva. Para os autores, as estruturas cognitivas funcionam como referências, causas e condições do comportamento individual, que, na perspectiva da estratégia como prática, torna-se salutar para a formação da estratégia organizacional.

Verifica-se, com o exposto, uma inclinação dos estudos sobre gerência intermediária à investigação dos aspectos cognitivos relacionados a estes atores organizacionais, o que conduz este trabalho a explorar o pensamento estratégico. Soma-se a isso o fato de que os estudos em estratégia passam a reconhecer na ação localizada dos praticantes da estratégia atividades fundamentais à criação de valor nas organizações (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

3.3 Pensamento Estratégico

Pettigrew (1977) afirma que a estratégia se forma a partir de escolhas que são colocadas em ação por meio dos processos envolvendo indivíduos e grupos sociais, em diferentes níveis organizacionais, sendo que estes indivíduos passam, neste contexto, a desenvolver um padrão de pensamentos sobre o mundo e de atitudes sobre esse mundo. Neste sentido, a associação do pensamento dos atores organizacionais com a estratégia como prática pauta-se na colocação de Vygostsky (2001), quando o autor afirma que todas as atividades cognitivas do indivíduo ocorrem a partir de sua história social, sendo determinadas pelas atividades praticadas conforme os hábitos sociais da cultura em que o indivíduo se desenvolve.

Os aspectos cognitivos, parte elementar do pensamento, são fundamentais à condução das atividades organizacionais, uma vez que estão ligados a forma como as pessoas pensam, raciocinam, analisam informações, formam opiniões, enfrentam conflitos e, principalmente, tomam decisões (BASTOS, 2004). Para o autor, o pensamento contempla o processamento de informações na mente dos indivíduos, abrangendo captura, processamento, armazenamento e recuperação, que acabam por gerar representações na mente humana que determinam o comportamento. Reforça, ainda, que tal conceito foi ampliado com o avanço dos estudos na área, passando a abarcar processos mentais superiores como conhecimento, inteligência e criatividade – mas também fenômenos como imagens mentais, memória, atenção, aprendizado e uma gama de processos concebidos no contexto social.

O pensamento estratégico, por sua vez, consiste em uma síntese da análise, elaboração e formalização das estratégias deliberadas, no qual os componentes intuição e criatividade atuam em uma perspectiva integrada da organização (MINTZBERG, 2000). Para

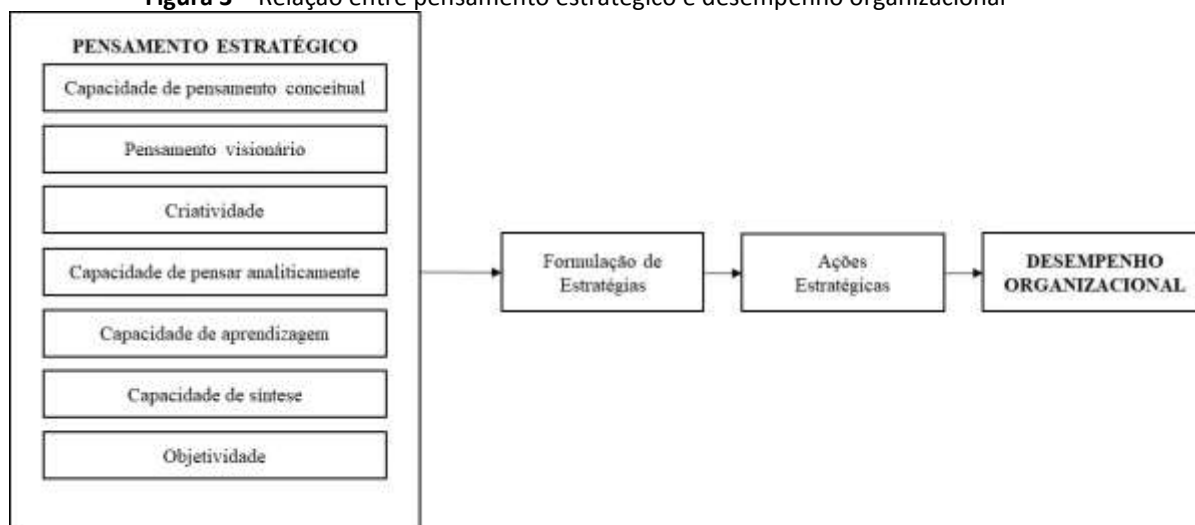
Hanford (1995), a definição deve abarcar conceitos sobre pensamento, habilidades em pensar, estilos de pensamento e técnicas de pensar, enquanto Liedtka (1998) postula que o pensamento estratégico se refere a uma perspectiva sistêmica, foco, timing, orientação por hipóteses e agir de forma inteligente e aproveitando oportunidades.

Bonn (2005) defende que o pensamento estratégico consiste no core da competência organizacional, ainda que assegure não haver consonância a respeito do conceito sobre o que é pensamento estratégico. O modelo desenvolvido por Bonn (2005) é uma das referências para o estudo de pensamento estratégico, no qual a autora assegura a imprescindibilidade de se analisar as características do indivíduo, as dinâmicas do grupo em que ele se insere e o contexto organizacional. No nível individual, o pensamento estratégico engloba três elementos principais, quais sejam, o entendimento holístico da organização e seu ambiente; criatividade; e visão de futuro organizacional (BONN, 2005). Neste contexto, a autora afirma que cabe à organização fornecer um ambiente propício à participação de todos os funcionários no desenvolvimento de ideias e estratégias.

Na mesma linha, Goldman e Casey (2015) explanam que o pensamento estratégico é produto da interação entre experiência no trabalho, diferenças individuais, criação de conhecimento e influência da cultura organizacional. Reforçam, também, que o pensamento estratégico está associado a uma combinação dos elementos supracitados a aspectos de liderança. Em similitude, Maxwell (2010) defende que cabe à cultura organizacional o apoio e encorajamento que permita aos funcionários o engajamento no pensamento estratégico, com foco na obtenção de melhores resultados – apesar na necessidade de depuração conceitual, a literatura reconhece que o pensamento estratégico está associado a organizações bem-sucedidas em seus objetivos, representando uma fonte de vantagem competitiva.

Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013, p. 256) conceituaram pensamento estratégico como o “conjunto de competências que impactam na formulação da estratégia e nas ações estratégicas que conduzem ao desempenho empresarial, contemplando habilidade de pensar conceitualmente, pensamento visionário, criatividade, pensamento analítico, capacidade de aprendizagem, capacidade de síntese e objetividade”. O relacionamento entre pensamento estratégico e desempenho organizacional, elaborado por estes autores, é ilustrado pela Figura 3:

Figura 3 – Relação entre pensamento estratégico e desempenho organizacional



Fonte: Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013) (tradução nossa)

O modelo proposto por Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013) é resultado de um estudo realizado com executivos pertencentes ao **top management team** de grandes indústrias tailandesas. Segundo os autores, os sete elementos constituintes do pensamento estratégico têm impacto direto na formulação estratégia que, em seu turno, impacta nas ações estratégicas e, por conseguinte, no desempenho organizacional.

Adicionalmente, Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013) revelaram três dimensões da competência do pensamento estratégico, a saber, (i) administração voltada para o crescimento ou padrões de ação, que revelou relações entre estratégia, formulação da estratégia e pensamento estratégico em comparação ao processo genérico de administração estratégica; (ii) padrões de comportamento, onde foram aprendizado constante, análise das informações, síntese das informações, redes de contatos, percepção de oportunidades, geração de ideias, planejamento do crescimento, soluções para os problemas, tomada de decisão, ações, motivação das equipes e follow-up dos projetos; e, finalmente, (iii) habilidades e capacidades essenciais à performance do processo de administração estratégica, formando um conjunto relacionado aos modos de pensar.

Contudo, em estudo antecedente, Mantere (2008) asseverava ser inviável a utilização dos mesmos métodos de análise para estudos com altos executivos e gerências intermediárias, uma vez que compõem dois grupos organizacionais distintos no que tange às expectativas em relação à agência e, ainda, diferirem em termos de suas atribuições frente à formação da estratégia. Desse modo, apesar da colaboração do trabalho de Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013) à literatura sobre estratégia, seu foco reside na alta administração, o que impossibilita sua replicação para o estudo das gerências intermediárias, uma vez que se trata de um nível distinto de análise.

Apesar de as pesquisas não tratarem de forma consistente a relação entre pensamento estratégico e estratégia no nível gerencial intermediário, sabe-se que o envolvimento dos **middle managers** requer a utilização de seus conhecimentos, entendimentos e apoio (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008). Há de se registrar, neste prisma, a pesquisa em **sensemaking**, que reforça a participação destes agentes no processo estratégico (BALOGUN; JOHNSON, 2004; ROULEAU, 2005). Ademais, Wooldridge, Schmid e Floyd (2008) sugerem que se investigue a forma como as organizações alcançam um bom nível de integração no que tange ao pensamento estratégico e aos comportamentos dos diferentes grupos que a constituem. Corroborando a ideia proposta, ainda, o estudo de Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011), ao revelar a importância de competências estratégicas para a gestão da estratégia.

Em síntese, a revisão da literatura aqui engendrada revela que o pensamento estratégico busca explicar o processo por meio do qual os **middle managers** articulam seu papel contingencial no processo de formação da estratégia, enquanto praticantes da mesma. Desse modo, os processos cognitivos foram apresentados como possível caminho por meio do qual as estratégias são concebidas nas mentes dos gerentes de nível intermediário. Destaca-se que estes processos cognitivos são altamente influenciados pelo contexto de atuação, corroborando o reconhecimento da literatura a respeito da estratégia ser construída socialmente.

A seguir, apresenta-se a interconexão entre os elementos constituintes do modelo integrador teórico, a saber, os aspectos cognitivos concernentes ao pensamento estratégico (BONN, 2005; NUNTAMANOP; KAURANEN; IGEL, 2013), a relevância do papel dos **middle managers** (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008; MANTERE, 2008; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010) e o contexto da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2004, 2005; WHITTINGTON, 2006).

4 PROPONDO UM FRAMEWORK CONCEITUAL

Para a construção do **framework** conceitual, recorreu-se às orientações de Whetten (2003), ao propor blocos de construção para o desenvolvimento de uma contribuição teórica. Os quatro elementos essenciais a uma teoria completa, conforme o autor, encontram-se detalhados no Quadro 1, onde se empreende, também, demonstrar o atendimento das recomendações com base na literatura visitada.

Quadro 1 – Elementos essenciais, descrição e evidências de um framework conceitual

Elementos essenciais (WHETTEN, 2003)	Descrição dos elementos essenciais (WHETTEN, 2003)	Evidências de contribuição do framework conceitual a partir da literatura
O quê	Quais fatores devem ser considerados para explicar o fenômeno.	A estratégia como prática consiste no conjunto de rotinas compartilhadas de comportamento (WHITTINGTON, 2006); os middle managers localizam-se dentro da comunidade organizacional, atuando como mediadores entre os top managers e os demais agentes (JARZABKOWSKI, 2005); O pensamento estratégico é uma competência definida em termos de padrões de ação, padrões de comportamento e habilidades e capacidades do ator organizacional (NUNTAMANOP; KAURANEN; IGEL, 2013).
Como	Como os conceitos indicados estão relacionados – é o que explica a utilização das setas conectando as caixas do framework conceitual, adicionando ordem à conceitualização.	O pensamento estratégico é elemento chave na formação das estratégias por elevar a percepção sobre o contexto competitivo (TOVSTIGA, 2015); O envolvimento dos middle managers requer a utilização de seus conhecimentos, entendimentos e apoio (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008).
Por quê	Quais são as dinâmicas psicológicas, econômicas ou sociais fundamentais que justificam a seleção de fatores – lógica que constitui a “liga” que unifica o framework conceitual.	As estruturas cognitivas são causas ou condições para o comportamento (LUCKMANN, 1998). A estratégia é construída a partir do que cada pessoa faz e como interage com os demais, de acordo com o contexto em que se insere (JARZABKOWSKI, 2004); pouco se sabe sobre os efeitos do pensamento estratégico no nível intermediário, ainda que se reconheça seu papel da formação da estratégia (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008).
Quem, onde e quando	Consiste em deixar claros os limites conceituais das proposições, de acordo com o contexto investigado.	Os praticantes são atores da estratégia, ou seja, os indivíduos que realizam atividades vinculadas à formação, à adaptação e à execução da estratégia, incluindo os middle managers (WHITTINGTON, 2006); na perspectiva middle-up-down , papel do middle manager é gerar um fluxo contínuo de informações, crucial para a formação da estratégia (LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010).

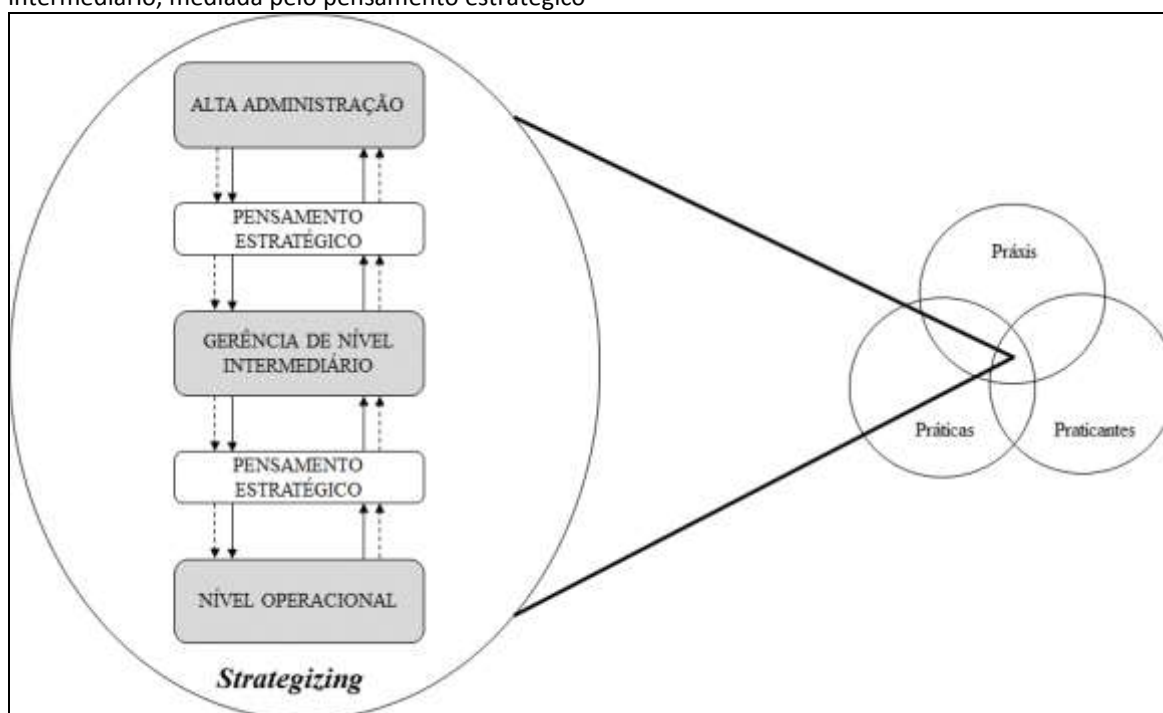
Fonte: Whetten (2003), adaptado para os objetivos da pesquisa

Em concordância com Whetten (2003), ao relatar que uma contribuição teórica parte, na maioria das vezes, da melhoria do que já existe, esta pesquisa foi motivada pelas questões incitadas pelo estudo de Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013). Estes autores propuseram um modelo de pensamento estratégico como competência em uma investigação centrada no contexto da alta administração. Seus resultados corroboram as lacunas na literatura referentes ao desenvolvimento teórico e empírico em pensamento estratégico. Somando isso ao fato de que a literatura em estratégia como prática reconhece a relevância dos aspectos cognitivos à prática social (LUCKMANN, 1998; WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008; BIRKEN *et al.*, 2015), acredita-se que a construção de um **framework** conceitual é significativa para a teoria, agregando valor ao pensamento atual, refletindo um pensamento contemporâneo, conforme sugere que faça uma contribuição teórica (WHETTEN, 2003).

De acordo com Balassiano (2009), um **framework** visa reproduzir uma realidade, sendo concebido como uma abstração da mesma, permitindo seu conhecimento. Posto isto, a Figura 4 ilustra o framework conceitual proposto.

O **framework** busca representar a perspectiva **middle-up-down** citada em Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010), retratando o processo integrador de formação da estratégia. A ilustração localiza a gerência de nível intermediário entre o top management team, ou alta administração, e o nível operacional. As setas contínuas são representativas do fluxo contínuo de informações. De acordo com o **framework** conceitual que se apresenta, o pensamento estratégico posiciona-se entre o **middle manager** e cada grande grupo organizacional com quem este de comunica. Desta forma, pressupõem-se que o pensamento estratégico ocorre como mediador do fluxo de todas as informações transmitidas entre os atores organizacionais no processo integrador de formação da estratégia, sendo que o **middle manager** atua como catalisador ou articulador do processo.

Figura 4 – Framework conceitual: a relação entre a estratégia como prática e a gerência de nível intermediário, mediada pelo pensamento estratégico



Fonte: elaboração própria

No que tange à comunicação entre alta administração e gerência intermediária, as setas contínuas e com direção para baixo representam as informações derivadas das deliberações realizadas na cúpula da organização. O pensamento estratégico, neste sentido, conduz a forma como tais informações são interpretadas na mente dos **middle managers**, ou seja, de que forma eles entendem, avaliam e consideram tais estratégias relevantes, dado o contexto em que atuam. Cabe aos **middle managers** fazer a tradução das informações deliberadas para os níveis operacionais, o que é representado no **framework** conceitual pelas setas de cor preta partindo da gerência intermediária em direção ao nível operacional.

Para Floyd & Wooldridge (1992), este é o momento em que os **middle managers** atuam de forma ‘para baixo’, afetando o alinhamento dos arranjos organizacionais com o contexto estratégico, no que tange às influências na formação da estratégia. Segundo Johnson, Melin e Whittington (2003), os **middle managers** podem concentrar esforços no detalhamento de processos e práticas que constituem as atividades rotineiras da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos. Utilizando o exposto por Balogun e Johnson (2004), justifica-se as setas nesta direção para representar, também, a responsabilidade, poder e recursos que passam a ser descentralizados para as unidades independentes, cujas atividades são coordenadas pelo **middle manager** e onde a forma como este entende e reconhece seu papel tem impacto na sua atuação. Baseando-se no modelo de Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013), a capacidade de síntese e a criatividade auxiliam os **middle managers** a fazerem a tradução destas informações para os demais colaboradores, procurando a melhor forma de sintetizá-las, permitindo sua compreensão e articulação em nível operacional.

Em direção oposta, observa-se as setas contínuas localizadas entre o nível operacional e os **middle managers**. Estas setas representam o que Floyd & Wooldridge (1992) entendem como a atuação dos **middle managers** ‘para cima’, influenciando a visão da alta administração (setas para cima) em relação às circunstâncias organizacionais. Segundo os autores, cabe aos gerentes de nível intermediário enxergarem ideias potenciais e os pontos da estratégia que precisam ser ajustados, de acordo com o contexto operacional. Para tanto, e em sintonia com o que se apresenta sobre pensamento estratégico, o **middle manager** deve criar e integrar conhecimento como se fosse um empreendedor corporativo, por meio da identificação de oportunidades, desenvolvimento de iniciativas e renovação das capacidades organizacionais (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1999). Neste sentido, Marginson (2002) reforça que a percepção da alta administração em relação ao **middle manager** é fortalecida por meio da sua capacidade e propensão em perceber o seu ambiente, iniciar e desenvolver novas ideias estratégicas.

As setas tracejadas, que acompanham lado a lado o fluxo de informações descrito, são representativas da estratégia organizacional. A justificativa para a localização da estratégia permeando todo o processo é encontrada em Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010) quando os estudiosos preconizam a perspectiva **middle-up-down** para o estudo de formação da estratégia.

A posição da gerência intermediária no centro de todo este processo marca a necessidade de considerar o papel preponderante do nível intermediário, visto que a literatura reconhece que as frustrações dos gerentes organizacionais e seu impacto para o desenho e a implementação das estratégias organizacionais (BALOGUN, 2003; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Além do mais, Floyd e Wooldridge (1999) já assinalavam que o engajamento dos **middle managers** afeta a concepção e o entendimento da estratégia, bem como o contexto organizacional como um todo. Já as setas tracejadas representam que a gerência intermediária pode tanto ‘pensar’ quanto ‘fazer’ a estratégia, em consonância com Floyd e Wooldridge (1992).

A inserção do pensamento estratégico entre os níveis hierárquicos dentro do **framework** conceitual justifica-se por ele ser um elemento imperativo à percepção do contexto interno, ou seja, em relação ao nível operacional e articular a melhor forma de

implementar a estratégia; e ao contexto competitivo, de forma a identificar oportunidades e (re) passá-las à alta administração, fazendo parte da formação da estratégia. Em linhas gerais, o pensamento estratégico revela-se um fio condutor da estratégia entre os atores organizacionais presentes na perspectiva **middle-up-down**.

No que tange à representação da estratégia como prática, uma vez que ela permeia todo o processo descrito, esta é situada como o grande círculo que envolve as interações entre todos os atores organizacionais, o fluxo de informações e a formação da estratégia. Cabe assinalar que o grande círculo e seus componentes são, por sua vez, elementos constituintes da Figura 1, ou seja, o grande círculo e seus componentes são, na verdade, a representação da interação entre práticas, práxis e praticantes.

4.1 Implicações do Framework Conceitual

Algumas implicações foram tecidas a partir da análise do **framework** conceitual construído. A primeira delas consiste na consideração do **strategizing** como um processo intersubjetivo, cabendo à organização um esforço em nome da interação benéfica entre seus colaboradores, de modo que as setas desenhadas no **framework** possam de fato refletir o fluxo de informação necessário à formação da estratégia. Embora não tenha sido dado enfoque às teorias sobre cognição, o que extrapolaria os limites deste estudo, enfatiza-se que a investigação dos elementos formadores do pensamento estratégico (ver Figura 3) muito tem a contribuir com a articulação do engajamento dos agentes organizacionais na perspectiva **middle-up-down**.

Como segunda implicação, observa-se pelo **framework** que o engajamento da gerência intermediária no processo integrado de formação da estratégia (NETO; LAVARDA, 2017) tem relação direta com os níveis executivo e operacional (WHITTINGTON, 2006), ainda que isso não garanta a comunicação eficaz (IASBECH; LAVARDA, 2018b), evidencia a participação e envolvimento deste em todo o processo. Verifica-se, assim, que o engajamento da gerência intermediária faz parte de esforços que perpassam toda uma organização, sugerindo que a cultura organizacional atue como determinante dos relacionamentos estabelecidos entre os elementos do **framework** conceitual (KING; FOWLER; ZEITHALM, 2002). Conforme os autores, é fundamental o consenso entre os tomadores de decisão estratégica, contexto em que cabe à alta gerência interessar-se pelas percepções dos membros da gerência intermediária e, a estes, interpretar e comunicar as visões e estratégias aos demais níveis. Reforçam, ainda, que a existência de consenso constitui elemento fundamental ao sucesso das estratégias, e que a busca deste consenso deve ser orquestrada pela cultura organizacional.

Por fim, cabe retornar à questão de pesquisa que norteou este estudo: como se relacionam os conceitos de **strategizing**, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico, no contexto da estratégia como prática? A construção do **framework** conceitual permitiu desvelar que estes três conceitos se relacionam de forma circular, contínua e interativa evidenciando um processo de relações interdependentes, pois práticas, práxis e praticantes são elementos indissociáveis. Neste tocante, Jarzabkowski *et al.* (2015) já preconizaram sobre o risco de se estudar as práticas de forma isolada, ressaltando a necessidade da vinculação do “que”, “como” e “quem” desempenha as atividades. Para os autores, resultados estratégicos dependem dessa interação.

Posto isto, existe no **framework** conceitual aqui proposto uma interdependência entre as práticas (**strategizing**) e a criação de novas práticas que não estão padronizadas, com o praticante (**middle manager**), que molda essas práticas por meio das características distintas de profissionais que são, com os traços cognitivos (pensamento estratégico em uso), papéis e posição organizacional. Certamente haverá distintas implicações concernentes à utilização das práticas em diferentes empresas, pois o repetido envolvimento na formação da estratégia

pode melhorar as habilidades dos praticantes, como eles aprendem a executar as práticas de forma eficaz.

Outro ponto que se desprende do **framework** é a reconciliação entre a estratégia deliberada e emergente: muitas estratégias retratam um padrão emergente de ações, no entanto, há evidências de que as organizações deliberam as estratégias, por exemplo o planejamento estratégico. Essa realidade apresenta uma falsa divisão, pois muitos gerentes adaptam suas intenções teoricamente deliberadas, em resposta as estratégias que emergem. Assim, quando se estuda a estratégia além dos gestores do topo, é possível perceber que a estratégia não é deliberada nem emergente, mas sim um processo integrador, no qual a formação da estratégia assume um caráter interativo e conciliador frente ao desenvolvimento dinâmico das organizações e setores. A abertura da estratégia permitindo o envolvimento de todos os níveis hierárquicos, com maior transparência da informação e inclusão de todos os participantes é condição *sine qua non* para evitar a miopia do processo estratégico e permitir a estratégia como prática (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal apresentar um **framework** conceitual que representasse e explicasse a interlocução entre os conceitos de **strategizing**, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico.

Nesta contribuição teórica, ficou evidente o papel mediador do pensamento estratégico na relação entre gerência intermediária e demais níveis hierárquicos – alta administração e nível operacional. Assim, o **framework** conceitual apresentado posiciona a gerência intermediária no centro do processo de formação da estratégia, em comunicação com os dois outros níveis citados, sendo que a relação entre eles é mediada pelo pensamento estratégico. É o fluxo de informações entre os atores organizacionais presentes no **framework**, moderado pelo pensamento estratégico da gerência intermediária, que determina a formação da estratégia.

Destarte, a principal contribuição deste trabalho reside no esclarecimento da relação entre estratégia como prática, **middle manager** e pensamento estratégico e as implicações de tal relação para a pesquisa em estratégia e para a sua utilização nas organizações. Este estudo evidencia a relevância do pensamento estratégico dos **middle managers**, colocando-os como articuladores do processo de formação da estratégia, além de reforçar a importância do engajamento dos **middle managers** na perspectiva da estratégia como prática ou **strategizing** conforme apontou Rouleau (2005). Tem-se sanada, assim, uma lacuna na literatura, cuja relevância faz alusão à necessidade de um olhar mais humano à formação da estratégia (BIRKEN *et al.*, 2015; GOLSORKHI, *et al.*, 2015; JARZABKOWSKI *et al.* 2016; VAZ; BULGACOV, 2018).

Para além do exposto, em se tratando de uma ciência aplicada como a administração, as contribuições aqui esboçadas devem contemplar também a esfera gerencial, incitando a observação das organizações em relação à forma como ocorrem as interações entre seus colaboradores e o impacto destas nas estratégias, não só visando melhores resultados organizacionais, mas contribuindo para uma realidade organizacional mais humana.

No tocante as limitações, não se trata de um modelo, desenvolvido com base empírica, o que implica não ser um estudo conclusivo, mas sim indicativo das relações existentes entre os conceitos analisados carecendo de constatação empírica. Além dessa, destaca-se a limitação atribuída ao percurso metodológico, no qual poderia ter se construído um processo de seleção de autores e pesquisas a partir de critérios quantitativos ou a partir de uma revisão sistemática da literatura, a qual indica-se como possibilidade de futuro estudo.

Ainda que os resultados aqui coligidos não sejam conclusivos ou empiricamente comprovados, oferecem um ponto de partida para a efetuação de futuras investigações que colaborem com o avanço do conhecimento em estratégia como prática.

Assim, indica-se o encaminhamento empírico para o **framework** proposto, especialmente, considerando a relação dos sentidos das setas e na mediação entre os atores organizacionais realizada pelo pensamento estratégico. Sugere-se, ainda, a ampliação do **framework**, buscando incorporar os elementos formadores do pensamento estratégico. Para tanto, indica-se recorrer a teorias da psicologia, uma área do conhecimento que pode contribuir com as investigações concernentes ao pensamento estratégico nos estudos organizacionais.

Como linha futura de estudos, indica-se também direcionar a análise para um setor específico da economia. Por exemplo: a gerência intermediária no setor de serviços, mais especificamente, no setor de empresas de base tecnológica relacionando-o, ainda com a sociomaterialidade da estratégia, a partir de Dameron, Lê e Lebaron (2015) e **open strategizing** proposto por Hautz, Seidl e Whittington (2017).

Frente ao suporte teórico e ao **framework** conceitual apresentado, entende-se que os conceitos da estratégia como prática, dos **middle managers** e do pensamento estratégico podem ser integrados, corroborando indicações da literatura. Ademais, o referencial de sustentação visitado permite pressagiar que a relação entre os conceitos supracitados não configura somente uma relação possível, mas também almejada, para os resultados organizacionais sejam efetivos.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, Torben Juul. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- ANDERSEN, Torben Juul. **Short introduction to strategic management**. Cambridge University Press, 2013.
- BALASSIANO, Moisés. Estudos confirmatórios e exploratórios em administração. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. (Org.) **Pesquisa Quantitativa em Administração**. São Paulo: Atlas.
- BALOGUN, Julia. From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. **British Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 69-83, 2003.
- BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.
- BASTOS, Antoniol. Cognição nas organizações de trabalho. In: Zanelli, J. C.; Andrade, J. E. B.; Bastos, A. V. B., (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.
- BIRKEN, Sarah A. *et al.* From strategy to action: How top managers' support increases middle managers' commitment to innovation implementation in healthcare organizations. **Health Care Management Review**, v. 40, n. 2, p. 159, 2015.
- BONN, Ingrid. Improving strategic thinking: a multilevel approach. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 5, p. 336-354, 2005.

BULGACOV, Sergio *et al.* **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, v. 10, 2007.

CHIA, Robert. Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 29-34, 2004.

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.

DAMERON, Stéphanie; LÊ, Jane K.; LEBARON, Curtis. Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. **British Journal of Management**, v. 26, p. S1-S12, 2015.

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

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 123-144, 1999.

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.

GOLDMAN, Ellen F.; CASEY, Andrea. Building a culture that encourages strategic thinking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 17, n. 2, p. 119-128, 2010.

GOLSORKHI, Damon *et al.* **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2015.

HANFORD, Phil. Developing director and executive competencies in strategic thinking. *In*: GARRATT, B. (Org.). **Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving**, McGraw-Hill, London, 1995.

HAUTZ, Julia; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

HECKSCHER, Charles C. **White-collar blues: Management loyalties in an age of corporate restructuring**. Basic Books, 1995.

HEYDEN, Mariano LM *et al.* Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 7, p. 961-985, 2017.

IASBECH, P.; LAVARDA, R. A. B. Strategy as Practice and the Role of Middle Manager in Organizations: The future of the field. **Revista de administração da UFSM**, v. 11, p. 1125-1145, 2018a.

IASBECH, P. A. B.; LAVARDA, R. Strategy and practices: a qualitative study of a Brazilian public healthcare system of telemedicine. **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n. 3, p. 347-71, 2018b.

JACKSON, Michael C. **Systems approaches to management**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.

JARZABKOWSKI, Paula *et al.* On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: an activity based approach**. Sage, 2005.

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

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

JOHNSON, Gerry *et al.* **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KING, Adelaide; FOWLER, Sally; ZEITHAML, Carl. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, 2002.

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

LEPINE, Jeffery A.; KING, Adelaide W. Editors' comments: Developing novel theoretical insight from reviews of existing theory and research. 2010. **Academy of Management Review**, 35, 506-509.

LIEDTKA, Jeanne M. Strategic thinking: can it be taught?. **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 120-129, 1998.

MACIEL, Cristiano; AUGUSTO, Paulo Mussi. A "Practice Turn" e o Movimento Social da Estratégia como Prática: Está Completa essa Virada?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, 2011.

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

MARGINSON, David EW. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 1019-1031, 2002.

MAXWEEL, J. W. Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking. **weLEAD Online Magazine**, Oct, 2010.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. Pearson Education, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2010.

NETO, RUBENS ROZSA; LAVARDA, R. A. B. The Language Studies in Strategy as Practice and the Middle Manager Roles: An Essay. **REBRAE. REVISTA BRASILEIRA DE ESTRATÉGIA (IMPRESSO)**, v. 10, p. 366-380, 2017.

NUNTAMANOP, Polboon; KAURANEN, Ilkka; IGEL, Barbara. A new model of strategic thinking competency. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 3, p. 242-264, 2013.

PETTIGREW, Andrew M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

ROULEAU, Linda. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.

SAMPAIO, Isabel Cristina; FORTUNATO, Graziela; BASTOS, Sergio Augusto Pereira. A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 479-499, 2013.

SHEHABUDDEEN, Noordin *et al.* **Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition**. Working Paper UC, Cambridge, 2000.

STEPTOE-WARREN, Gail; HOWAT, Douglas; HUME, Ian. Strategic thinking and decision making: literature review. **Journal of Strategy and Management**, v. 4, n. 3, p. 238-250, 2011.

THOMAS, Robyn; LINSTED, Alison. Losing the plot? Middle managers and identity. **Organization**, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2002.

TOVSTIGA, George. **Strategy in practice: A practitioner's guide to strategic thinking**. John Wiley & Sons, 2015.

VAZ, Samir Lótfi; BULGACOV, Sergio. Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 3, 2018.

WHETTEN, David A. Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

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

WHITTINGTON, Richard. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002.

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.

Artigo recebido em 19/05/2017 e aceito para publicação em 03/04/2020
