

**A PARTICIPAÇÃO DO GERENTE DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO NO PROCESSO DE  
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONSIDERANDO OS ESTUDOS DE FLOYD E  
WOOLDRIDGE (1992)**

**PARTICIPATION OF MANAGER OF INTERMEDIATE LEVEL IN THE PROCESS OF  
STRATEGY IMPLEMENTATION CONSIDERING STUDIES AND FLOYD  
WOOLDRIDGE (1992)**

**PARTICIPACIÓN DE GERENTE DE NIVEL INTERMEDIO EN EL PROCESO DE  
IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS ESTUDIOS Y FLOYD Wooldridge ( 1992 )**

**Cláudio Luiz Melo da Luz**

Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB

Técnico em Assuntos Educacionais - NS do Instituto Federal Catarinense

E-mail: [clmdluz@yahoo.com.br](mailto:clmdluz@yahoo.com.br) (Brasil)

**Gustavo Gobbo**

Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB

Engenheiro Civil do Instituto Federal Catarinense

E-mail: [gustavo@ifc-sombrio.edu.br](mailto:gustavo@ifc-sombrio.edu.br) (Brasil)

**Rosália Aldraci Barbosa Lavarda**

Doutora em Dirección de Empresas, Estrategias y Organización pela Universitat de València – UV, Espanha

Professora do Departamento de Ciências da Administração (CAD) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [rosalialavarda@hotmail.com](mailto:rosalialavarda@hotmail.com) (Brasil)

**A PARTICIPAÇÃO DO GERENTE DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONSIDERANDO OS ESTUDOS DE FLOYD E WOOLDRIDGE (1992)**

**RESUMO**

Este estudo tem por objetivo analisar como se caracteriza a participação do gerente de nível intermediário, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no processo de implementação da estratégia deliberada. Os quatro diferentes papéis que exercem os gerentes são: sintetizador de informações, defensor de alternativas, facilitador e implementador da estratégia deliberada pela alta gestão. A questão de pesquisa adotada foi: como se caracteriza a participação do gerente de nível intermediário, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no processo de implementação da estratégia deliberada? Para se responder essa questão foi adotada a metodologia qualitativa, por meio de estudo de caso único, realizado no Instituto Federal Catarinense Câmpus Sombrio. As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas com gerentes de nível intermediário, análise de documentos e observação direta. Após a análise dos dados, que utilizou a técnica *pattern matching*, encontrou-se que os quatro papéis são exercidos na Instituição, caracterizando o processo de formação da estratégia de forma deliberada.

**Palavras-chave:** Gerente de Nível Intermediário; Implementação da Estratégia; Estudo de Caso.

**PARTICIPATION OF MANAGER OF INTERMEDIATE LEVEL IN THE PROCESS OF STRATEGY IMPLEMENTATION CONSIDERING STUDIES AND FLOYD WOOLDRIDGE (1992)**

**ABSTRACT**

This study aims to examine how is characterized the participation of middle manager considering Floyd and Wooldridge (1992) studies, in the implementation process of deliberate strategy. The four different roles that managers play are synthesizing information, defending alternatives, facilitating and implementing deliberate strategy by top management. To answer the research question a qualitative methodology was adopted using a single case study (EISENHARDT, 1989). The techniques of data collection were semi-structured interviews with middle managers, document analysis and direct observation. After analyzing the data, using pattern matching technique it was found that the four roles are held at the Institution, characterizing the strategy formation process as top-down (deliberated).

**Keywords:** Middle Manager; Strategy Implementation; Case Study.

**PARTICIPACIÓN DE GERENTE DE NIVEL INTERMEDIO EN EL PROCESO DE  
IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS ESTUDIOS Y FLOYD WOOLDRIDGE  
(1992 )**

**RESUMEN**

Este estudio tiene como objetivo examinar cómo la participación se caracteriza nivel intermedio encargado, teniendo en cuenta la tipología de Floyd y Wooldridge ( 1992 ) , en el proceso de implementación de la estrategia deliberada. Los cuatro roles diferentes que realizan los directivos son : información sintetizador , abogar por alternativas , facilitador y ejecutor de la estrategia deliberada por la alta dirección . La pregunta de investigación utilizado fue: ¿Cómo se caracteriza nivel intermedio encargado de participación , teniendo en cuenta la tipología de Floyd y Wooldridge ( 1992 ) , en el proceso de implementación de la estrategia deliberada ? Para responder a esta pregunta , hemos adoptado la metodología cualitativa a través de un estudio de caso único , realizado en el Instituto Federal de Santa Catarina Campus lúgubre. Las técnicas de recolección de datos fueron entrevistas semi -estructuradas con los mandos medios , análisis de documentos y observación directa . Después de analizar los datos , se utilizó la técnica de coincidencia de patrones , se encontró que las cuatro funciones se ejercen en la institución , con el proceso de formación de la estrategia deliberada.

**Palabras-clave:** Gerente de Nivel Intermedio; Estrategia de Ejecución; Estudio de Caso.

## 1 INTRODUÇÃO

A importância deste estudo justifica-se pela resposta ao questionamento que traduz a finalidade deste artigo que é verificar como se caracteriza a participação dos gerentes de nível intermediário considerando-se a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992). Ao mesmo tempo caracteriza-se por um diferencial, a dificuldade em se encontrar estudos no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, organizações autárquicas criadas em dezembro do ano de 2008 e que requerem comprovações teóricas e práticas demandadas pelos estudos organizacionais.

Floyd e Wooldridge (1992) investigaram a relação de gerentes de nível intermediário com a estratégia e, com base em seus estudos, estabeleceram uma tipologia que descreve o sentido da influência exercida pelo gerente de nível intermediário, para cima ou para baixo, e a outra que avalia a extensão com a qual influencia a estratégia da organização. Os estudos da tipologia dos gerentes de nível intermediário (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992) foram de fundamental importância para um período em que estudiosos da estratégia não consideravam esses gerentes no processo da estratégia ou se os consideravam era apenas para inseri-los no contexto da execução da estratégia (HAMBRICK, 1987).

Outros trabalhos contribuíram para estudos sobre a estratégia, como os estudos sobre estratégia de Mintzberg e Waters (1985), com a tipologia das estratégias indo desde a mais planejada até a mais emergente. Os estudos de Hart (1992) que estabeleceram um modelo com cinco características dos processos de fazer estratégia. Whipp (1996) apresentou estudos sobre estratégia e organizações em quatro estágios principais. Currie (1999) realizou estudos sobre a atuação dos gerentes de nível intermediário.

Já os estudos de Andersen (2000) foram realizados sobre a dicotomia existente entre o planejamento estratégico e as ações autônomas de gestão, relacionando-as com o desempenho organizacional. Por outro lado, Regnér (2003) associou que o processo de elaboração da estratégia não se encontra somente no nível de topo da organização, mas também nos gerentes abaixo do topo. Andersen (2004) abordou a interação entre os dois elementos do processo de formação da estratégia: planejamento estratégico e emergência estratégica descentralizada. Enfim, Elbanna (2006) apresentou estudo sobre três dimensões do processo de tomada de decisões estratégicas: racionalidade, comportamento político e intuição.

Importante se faz relacionar a possibilidade de a gerência de nível intermediário participar do processo de estratégia. Com isso, estudiosos apresentaram trabalhos que indicam essa

possibilidade, como: Balogun e Johnson (2004); Rouleau (2005); Currie e Procter (2005); Pappas e Wooldridge (2007); Mantere (2008) e Wooldridge et al. (2008).

Este estudo pretende, essencialmente, responder à questão de pesquisa: como se caracteriza a participação do gerente de nível intermediário, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no processo de implementação da estratégia deliberada? Assim, tem o objetivo de analisar como se caracteriza a participação do gerente de nível intermediário, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no processo de implementação da estratégia deliberada.

Para responder esta questão realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso simples. As técnicas de coleta de dados adotadas foram análise de documentos, observação direta e entrevistas com questões semi-estruturadas com gerentes de nível intermediário.

Este artigo está estruturado com a seção sobre a tipologia dos gerentes de nível intermediário de Floyd e Wooldridge (1992), na qual são apresentadas suas características, funções e dimensões, além de demonstrar a sua importância. A seguir, na seção formulação e implementação da estratégia, é feito um resgate de estudos sobre tipos e processo de elaboração de estratégia, o papel de gerente de nível intermediário, chegando a proposições relacionadas à tipologia. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para o caso. A seção seguinte, resultados e análises, aponta os resultados oriundos da pesquisa com a devida análise de cada inerente a cada um. Enfim, a última seção, considerações finais, faz o fechamento da busca para responder à questão de pesquisa, apresentando as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## **2 TIPOLOGIA DOS GERENTES DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992)**

O estudo realizado por Floyd e Wooldridge (1992) tratou de investigar o envolvimento estratégico de 259 gerentes de nível intermediário, realizado em 25 organizações. Com esse estudo, foi criada e confirmada 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 duas dimensões: uma que descreve o sentido da influência exercida pelo gerente de nível intermediário, para cima ou para baixo, e a outra que avalia a extensão com a qual influencia a estratégia da organização. O estudo começa pela construção de uma tipologia de quatro funções estratégicas da gestão de nível

## A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

intermediário estratégica e vincula essa tipologia aos tipos estratégicos de organizações, criados por Miles e Snow (1978).

A Figura 1 mostra a combinação de ações/comportamentos e conhecimentos resultando em quatro tipos de envolvimento da gerência de nível intermediário com a estratégia. Os quatro diferentes papéis que exercem os gerentes são: sintetizador de informações, defensor de alternativas, facilitador e implementador da estratégia deliberada pela alta gestão.

**Figura 1** - Tipologia dos papéis do gerente de nível intermediário na consecução da estratégia

|           |            | Comportamental |  |
|-----------|------------|----------------|--|
|           |            | Para cima      | Para baixo   |
| Cognitivo | Divergente | ↑              | Defendendo alternativas<br>DEFENSOR                  |
|           | Integrador |                | Sintetizando informações<br>SINTETIZADOR             |
|           |            |                | ↓  |
|           |            |                | Facilitando a adaptação<br>FACILITADOR               |
|           |            |                | Implementando estratégia deliberada<br>IMPLEMENTADOR |

Fonte: Floyd; Wooldridge (1992).

As características de cada papel dos gerentes de nível intermediário apresentados por Floyd e Wooldridge (1992) podem ser assim explicadas: (i) defendendo alternativas, portanto, é definida como a comunicação persistente e persuasiva das opções estratégicas à alta gerência. O defensor efetivamente defende alternativas. Ele é divergente porque desempenha o papel de defensor, defendendo, promovendo e apresentando alternativas para alta direção, diferentes das deliberadas; (ii) facilitando a adaptação é definida como a promoção da flexibilidade de organização, estimulando um comportamento que diverge da expectativa oficial. O facilitador é divergente e desempenha este papel, promovendo a adaptação dos planos ligados à estratégia deliberada; (iii) sintetizando a informação é definida como a interpretação e avaliação de informações internas e externas que afeta a percepção da alta direção, que podem mudar a estratégia. O sintetizador desempenha este papel categorizando, sintetizando e apresentando ideias à alta direção, porém de forma integrada, alinhada às estratégias deliberadas; e (iv) implementando a estratégia deliberada é definida como intervenções de gestão que se alinham a ação organizacional com as intenções



estratégicas. O implementador tem este papel, implementando a estratégia deliberada, ajustando, motivando e inspirando a equipe, sendo totalmente integrador às estratégias deliberadas.

Associada a esta tipologia, os estudos de Floyd e Wooldridge (1992) alinham-se aos estudos de Miles e Snow (1978), que estabeleciam características estratégicas das organizações, podendo assim ser resumidas: organizações defensoras são as que criam um ambiente estável e se defendem contra ataques dos concorrentes; no outro extremo, as empresas prospectoras exploram constantemente novos produtos e oportunidades de mercado, inovação; localizadas entre estes dois extremos, as analisadoras combinam elementos das defensoras e prospectoras; finalmente, as reatoras são organizações que buscam uma mistura incoerente de engenharia, gestão e opções administrativas, sendo pouco compreendidas.

Floyd e Wooldridge (1992) tinham o objetivo de produzir medidas válidas e confiáveis de envolvimento da gerência de nível intermediário com a estratégia e analisar a consistência teórica entre o tipo de estratégia organizacional e os quatro papéis dos gerentes de nível intermediário, utilizando a análise fatorial para condensar os dados e criar escalas de medida, realizando uma pesquisa de natureza exploratória. Para examinar a validade da tipologia dos gerentes de nível intermediário e suas relações com a estratégia organizacional em um contexto relativamente generalizável diversificou-se organizações. Alunos de um curso de *Master Business Administration*, individualmente, tiveram acesso, cada um, a uma organização, coletando os documentos das empresas, entrevistando gestores de topo/máximo e de nível intermediário, incorporando o conteúdo de estratégia ao questionário. Utilizou-se, então, a análise fatorial para condensar os dados e criar escalas de medida.

Ressalta-se que os estudos de Floyd e Wooldridge (1992) foram importantes para o desenvolvimento de uma tipologia fundamentada teoricamente. A análise fatorial, cujos resultados quantitativos não estão sendo apresentados neste estudo, produziu um conjunto viável de escalas que foram bastante consistentes com a teoria. Correlações com a medida de envolvimento global e as diferenças observadas entre os tipos estratégicos apoiam a tipologia criada. Assim as medidas representaram os quatro papéis com precisão razoável. Floyd e Wooldridge (1992) também contribuíram para as perspectivas de estudos futuros, indicando, em particular, que os estudos futuros deveriam analisar a participação em diferentes cenários ambientais e competitivos. Em suma, o tema principal dos estudos de Floyd e Wooldridge (1992) foi a elucidação das funções de gestão de nível intermediário na estratégia organizacional. Os autores tentaram facilitar a investigação, que combina a rica descrição de uma pesquisa clínica com o rigor da análise estatística.

## A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

---

Este estudo foi importante para a literatura, que naquela época oferecia evidências de que a influência do gerente de nível intermediário se estendia para além da aplicação, mas não havia comprovações pesquisadas. Tradicionalmente, os gerentes de nível intermediário não eram considerados como parte do processo de estratégia, exceto no fornecimento de insumos informativos e orientando a execução (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Os gerentes de nível intermediário estão na posição privilegiada da organização para analisar estrategicamente as situações nos mais diversos contextos, destaca Bower (1970).

Porém, Floyd e Wooldridge (1992) criticaram os estudos quantitativos da época que não permitiam maior generalização e falhavam em descrever as funções exclusivas para gerentes de nível intermediário.

Além dos estudos de Floyd e Wooldridge (1992) outros pesquisadores buscaram estudar o papel do gerente de nível intermediário. Currie (1999) considerou uma abordagem processual (MINTZBERG; WATERS, 1985; PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992) conjuntamente com a influência da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), visando investigar a conexão do papel dos gerentes no planejamento do negócio. Constatou evidência suficiente de inovação pelos gerentes de nível intermediário, apontando um exemplo em que esses juntam propostas em seus planos de negócios, mostrando-se interessados na relevância de alguns dos indicadores de apresentação impostos sobre eles.

### 3 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Colaborando com a criação de uma tipologia de estratégias, Mintzberg e Waters (1985) caracterizaram estratégias deliberadas e emergentes, disseminando tipos de estratégias. Estratégias deliberadas são formuladas pelas lideranças e sustentadas por mecanismos de controle de modo a promover a implementação livre de surpresas considerando um ambiente externo previsível ou controlável. Estratégias emergentes são impostas pelo meio ambiente externo, considerando ações do governo, limitação de outra organização, pressões do mercado (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Os autores apresentam uma variedade de tipos de estratégias que vão da proximidade do pólo da estratégia deliberada, terminando com as mais representativas da estratégia emergente:



- a) estratégia planejada: os líderes no centro do poder formulam as suas intenções, com a maior precisão possível e depois lutam para a sua execução, em ação coletiva, com um mínimo de distorção. Formam um plano para execução, procurando antecipar qualquer possibilidade que venha impedir a realização;
- b) estratégia empresarial: são bastante comuns em empreendedores/empresas, rigidamente controladas por seus donos. Neste caso a ação é a visão individual, dando direção à organização;
- c) estratégia ideológica: quando os membros de uma organização têm uma visão e identificam-se tão fortemente com ela que perseguem como uma ideologia, exibindo em seus padrões de comportamento, de modo que suas estratégias são claramente identificadas;
- d) estratégia guarda-chuva: os líderes estabelecem orientações gerais, definem limites e deixam os outros atores manobrem dentro deles;
- e) estratégia de processo: semelhante à estratégia guarda-chuva. Controla o processo de formulação de estratégias, deixando o conteúdo para outros atores;
- f) estratégia de consenso: nesta, atores diferentes, naturalmente, convergem em um mesmo tema ou padrão, tornando-se generalizado na organização, sem a necessidade de qualquer direção ou controle. A convergência não é conduzida por quaisquer intenções de uma administração central;
- g) estratégia desconexa: ocorre quando os atores da base organizacional produzem ações próprias em falta ou contradição direta com as intenções da liderança central;
- h) estratégia imposta: ocorre quando um externo individual ou de grupo com uma grande influência sobre a organização impõe uma estratégia sobre ela.

Nesta mesma linha, destacam-se os estudos de Hart (1992) que estabeleceu um modelo com cinco características dos processos de fazer estratégia:

- a) comando (estilo imperial, com estratégia definida por um líder ou um pequeno grupo da alta administração, que informa e membros da organização obedecem);
- b) simbólico (estilo cultural, com estratégia direcionada pela missão e visão de futuro. Alta administração motiva e inspira e membros da organização respondem ao desafio);
- c) racional (estilo analítico, com estratégia direcionada por uma estrutura formal e um sistema de planejamento. Alta administração avalia e controla e membros da organização seguem o sistema);

## A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

---

- d)** transitório (estilo procedimental, com estratégia direcionada por procedimentos internos e ajustes mútuos. Alta administração encarrega e habilita e membros da organização aprendem e aprimoram); e
- e)** gerador (estilo orgânico, com estratégia direcionada por iniciativas de atores da organização. Alta administração endossa e oferece suporte e membros da organização experimentam e assumem riscos).

Assim, pode-se observar o interesse de autores em demonstrar a variedade e as diversas características dos tipos de estratégias.

Há também estudos relacionados à estratégia e organizações que tentam demonstrar características específicas, como os de Whipp (1996) apresentou quatro estágios principais:

- a)** construção social do termo estratégia e de suas derivações;
- b)** o modo pelo qual o estudo da estratégia vem sendo feito e sua conseqüente evolução intelectual;
- c)** assuntos raramente tratados por escrito; e
- d)** desafios que o domínio da estratégia enfrenta na forma dos principais objetos de pesquisa empírica e dos problemas associados.

Percebe-se que houve pesquisadores que passaram a relacionar a estratégia ao desempenho. Andersen (2000) apresentou resultados identificando a dicotomia existente entre o planejamento estratégico e as ações autônomas de gestão, relacionando-as com o desempenho organizacional. Observou-se que os processos de planejamento estratégico e ações autônomas exercem efeitos de desempenho positivo tanto no quesito inovação organizacional quanto desempenho econômico. Por outro lado, pode-se indicar que a decisão da utilização única de um planejamento estratégico é menos eficaz do que a adoção de mecanismos de coordenação de ações autônomas emergentes visando a incorporação destas ao planejamento estratégico. Foram indicados que ações autônomas exercem pouca ou nenhuma influência sobre o desempenho e efeito das atividades de planejamento estratégico. Assim, as ações autônomas ainda não têm o poder de influenciar significativamente o desempenho das atividades determinadas pelo planejamento estratégico.

Necessário se fez identificar quem elabora a estratégia e em qual ou quais níveis se encontra. Pesquisadores indicaram que o processo de elaboração da estratégia não se encontra somente no nível da alta direção da organização ou na equipe de planejamento estratégico. Regné (2003)

apresentou estudo identificando que também nos gerentes abaixo do topo, de nível intermediário e abaixo destes a estratégia está sendo formulada. Para Regnér (2003) a alta gerência possui um raciocínio dedutível, centrado no planejamento, análise e rotinas, com ênfase na estrutura do conhecimento atual, baseado na exploração, direcionando ao negócio atual, com a intenção de modificar a empresa todos os dias por competências; enquanto a gerência da periferia, intermediária e mais operacional, atua com estratégia assistida, assimilando e associando o conhecimento das empresas inovadoras, usa estratégias dirigidas para concorrentes e clientes, investigam novas tecnologias e mercados, usam a investigação exploratória tentando descobrir através de experimentos. O estudo contribuiu para mostrar como os gerentes desenvolvem estratégias por meio de indução e dedução das decisões, recomendando que haja um enfoque nas atividades de conhecimento e assimilação e demonstrando que método indutivo é mais aplicável que o dedutivo.

Assim, os estudos começam a apontar para a importância da formação da estratégia ser mais “integradora”. De acordo com Andersen (2004), o processo de planejamento estratégico também pode servir para integrar diferentes perspectivas organizacionais e coordenar as atividades de diferentes áreas funcionais que são necessárias para operar de forma mais eficaz e eficiente. Conceitua estratégia emergente descentralizada em torno da autonomia de decisão dos gestores e gera hipóteses sobre a interação positiva entre ações gerenciais dispersas e de planejamento central, abordando a interação entre os dois elementos do processo de formação da estratégia: planejamento estratégico e emergência estratégica descentralizada.

Cresceu-se em importância o estudo do papel do gerente de nível intermediário e sua relação com a estratégia. Estudos enfatizaram a relação integradora entre o processo de formação da estratégia deliberada e emergente, destacando o papel do nível intermediário neste processo. Balogun e Johnson (2004) apresentaram um estudo em que gerentes deram sentido às mudanças e promoveram mudanças estratégicas. Currie e Procter (2005) estudaram a participação desses gerentes como atores estratégicos. Rouleau (2005) apresentou estudo sobre *sensemaking*, que poderia ser traduzido como executando com sensatez ou com sentido no que se faz, e *sensegiving*, que se pode entender como dando o melhor de si ou dar sentido ao que se faz identificando a real importância da mudança ou das atividades, buscando realizar o que está sendo proposto para atingir os melhores resultados. Desta forma, Rouleau (2005) inseriu os gerentes de nível intermediário quanto as suas interpretações e ações para mudanças estratégicas no seu dia-a-dia.

Ainda, Pappas e Wooldridge (2007) investigaram a posição dos gestores quanto a responsabilidades e implementação de atividades estratégicas. Consideraram três variáveis que podem potencialmente afetar um gerente de nível intermediário: idade, tempo de serviço e nível

## A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

---

organizacional, chegando à conclusão de que a posição do gerente influencia na atividade estratégica.

Mantere (2008) estudou a visão funcional do gerente de nível intermediário em papéis estratégicos, indicando a expectativa recíproca dos gerentes de topo e dos gerentes de nível intermediário. Argumentando que enquanto indicadores do nível de organização são um importante grupo de variáveis de resultados, outro grupo de variáveis de resultado existe no nível dos indivíduos.

Drummond e Brandão-Bernardes (2008) concluíram que os processos estratégicos envolvem estratégia, em papéis distintos, em todos os níveis das organizações; reconhecendo que o papel dos gerentes de nível intermediário nos processos tem uma importância crescente na literatura. No âmbito do debate sobre *strategizing*, os gerentes de nível intermediário ocupam uma posição de destaque, coerente com um dos seus papéis de "fazedores" em suas organizações.

Obteve-se, então, uma compilação e a certeza da importância do desses gerentes no processo de formulação da estratégia. Wooldridge *et al.* (2008) apresentaram uma revisão dos estudos sobre os gerentes de nível intermediário e concluíram que contribuem significativamente para o conhecimento das várias maneiras que gerentes de nível intermediário influenciam na mudança da estratégia organizacional, que vai além da aplicação pura e simples, passando por processos que levam à formação de qualquer estratégia eficaz ou conflito de papéis.

Mais recentemente, encontra-se nos estudos sobre *strategy as practice* de Golsorkhi, Rouleau, Seidl e Vaara (2010) exemplos de vários autores que estão desenvolvendo seus estudos dentro do entendimento da estratégia sendo realizada nas atividades do dia-a-dia da organização e tendo o gerente de nível intermediário como o principal praticante ou o agente articulador deste processo.

Assim, argumenta-se que o marco teórico aqui construído, apresentando estudos sobre a participação do gerente de nível médio na formulação e implementação da estratégia, evidencia a importância destes campos de estudo e permite a elaboração de quatro proposições considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), para a posterior constatação empírica:

P1 – a gerência de nível intermediário exerce o papel de defensor de alternativas na implementação da estratégia deliberada;

P2 – a gerência de nível intermediário exerce o papel de implementador na implantação da estratégia deliberada;

P3 – a gerência de nível intermediário exerce o papel de sintetizador de informações na implementação da estratégia deliberada;

P4 – a gerência de nível intermediário exerce o papel de facilitador da adaptação na implementação da estratégia deliberada.

#### 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como qualitativa, associada à construção ou desenvolvimento de teorias, marcos conceituais; e permite não somente a compreensão do contexto onde se produzem os eventos, mas também o conhecimento a respeito desses eventos e seu uso tende a ampliar a visão total do fenômeno estudado (PETTIGREW *et al.*, 1992).

Utiliza-se a pesquisa qualitativa de estudo de caso simples. Para Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação, cujo pesquisador não pode manipular variáveis relevantes. Responde às perguntas “como?” e “por quê?”, caracterizando-se como explicativa do ponto de vista da forma de abordagem do objetivo.

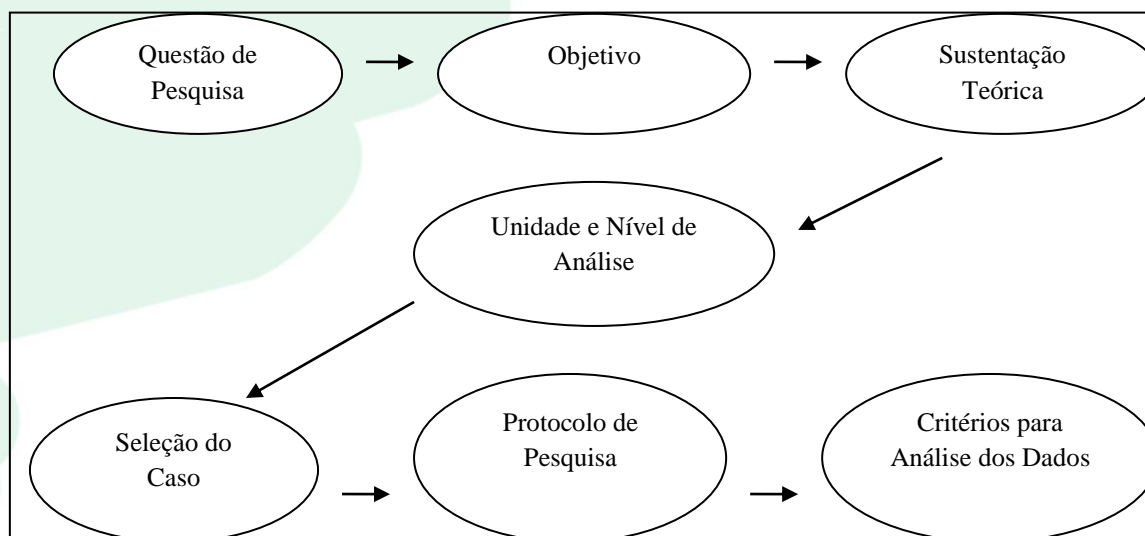
É um estudo explicativo e busca descobrir os vínculos entre as variáveis e o fenômeno na realidade e apresentar as relações observadas de suficiente racionalidade teórica (Yin, 2005). Stake (2005) considera o estudo de caso uma pesquisa definida para se estudar apenas um caso e não pelos métodos empregados.

De acordo com Yin (2005) é importante a definição de cinco componentes que asseguram a organização e confiabilidade de uma pesquisa qualitativa: (i) as questões de pesquisa, definição dos objetivos e construção de um marco teórico que possibilite a sustentação dos objetivos estabelecidos e a resposta às proposições decorrentes deste; (ii) a definição da unidade de análise (uma organização, neste estudo um *campus* de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia) e do nível de análise (que neste estudo o nível gerencial intermediário foi o investigado); (iii) seleção do caso, discutido em suas especificidades; (iv) o protocolo de pesquisa, com a definição das técnicas de coleta de dados; e (v) os critérios para interpretação e análise dos resultados, Figura 2.

Considerando o *design* da pesquisa, a partir de Yin (2005), este estudo tem o objetivo de analisar como se caracteriza a participação do gerente de nível intermediário, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no processo de implementação da estratégia deliberada.



**Figura 2 - Design da Pesquisa**



Fonte: elaboração própria, a partir de Yin (2005).

Quanto ao marco teórico, já revisado, destacam-se os principais estudos sobre as características de cada papel dos gerentes de nível intermediário de Floyd e Wooldridge (1992) associada à formulação e implementação da estratégica, segundo Mintzberg e Waters (1985). Outros estudos seminais foram revisados como os de Hart (1992); Whipp (1996); Andersen (2000); Regnér (2003); Andersen (2004); Balogun e Johnson (2004); Currie e Procter (2005); Rouleu (2005), propiciando a elaboração das proposições teóricas que visam responder a questão de pesquisa norteadora deste estudo.

Este estudo considerou como unidade de análise a organização como sistema aberto, em especial os processos de formação e implementação da estratégia deliberada. Ao mesmo tempo, observou-se as categorias de análise do estudo que busca compreender qual é característica da gerência de nível intermediário na implementação, segundo a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992).

O nível de análise foi o micro-organizacional, focado no nível gerencial intermediário: diretores de departamentos e coordenadores de uma instituição de ensino superior. É um nível totalmente interno, possibilitando a análise dos papéis da gerência de nível intermediário na implementação das estratégias deliberadas.

A seleção do caso ocorreu de forma intencional, não aleatória e por conveniência (EISENHARDT, 1989), pois a organização selecionada possui estrutura adequada ao processo de investigação das categorias de análise e proposições desta pesquisa. O estudo de um único caso é possível, pois possibilita a contestação, a confirmação ou mesmo extensão da teoria, confirmando-

se as proposições ou outras explicações que possam ser mais relevantes (YIN, 2005). Para este estudo, o acesso à informação e o interesse dos dirigentes na realização da pesquisa foi muito importante. Houve a disponibilização de dados sobre os processos de formação das estratégias da organização, facilitando o acesso a documentos e informações importantes para a construção deste estudo.

A gerência de nível intermediário do Campus Sombrio do IFC tem um importante papel na condução das estratégias do Instituto Federal Catarinense, portanto, sendo um fator primordial pelo interesse no presente estudo, tendo o nível de gerência intermediário do *campus* como recorte e principal objeto de análise.

O protocolo da pesquisa amplia a sua confiabilidade e assegura o rigor no estabelecimento dos passos necessários para o desenvolvimento e replicação do estudo.

Para este estudo, três diferentes fontes de coleta de dados e evidências foram utilizadas visando o processo de triangulação dos dados:

- a) entrevista semi-estruturada: uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas, por se constituírem em poderosas fontes de evidências (YIN, 2005). Neste caso, as entrevistas foram abertas e flexíveis. Todos os sete gestores de nível intermediário foram entrevistados, os mesmos são responsáveis pelas seguintes áreas: Departamento de Desenvolvimento Educacional, Departamento de Administração e Planejamento, Coordenação-Geral de Ensino, Coordenação-Geral de Produção, Coordenação-Geral de Assistência ao Educando, Coordenação-Geral de Integração com a Comunidade e Coordenação-Geral de Administração e Finanças. Todos têm ligação direta com a formação e implementação das principais estratégias do *campus*. Por questões éticas, optou-se por identificar os profissionais entrevistados de A a G. As entrevistas ocorreram no mês de novembro de 2010, com uma duração mínima de 20 e máxima de 45 minutos. As entrevistas foram registradas, com autorização prévia dos gestores, bem como todos assinaram um documento contendo palavras-chaves/frases-chaves de cada entrevista e autorizando a divulgação do seu conteúdo, visando assegurar a correta interpretação dos dados, que por sua vez foram conferidos pelos entrevistados, que concordaram, dando-lhes oportunidade para reafirmar ou discordar do que fora falado.
- b) análise de documentos: de acordo com Yin (2005) os documentos são importantes fontes de evidência, no processo de compartilhamento e cruzamento de dados coletados a partir das outras técnicas empregadas. Para este estudo, foram analisados os seguintes documentos

## A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

---

disponibilizados pela instituição: Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Projeto Político-Pedagógico Institucional – PPI, Plano de Ações do Campus, atas de reuniões, normas internas, legislação, ordens de serviços e informações disponíveis na página eletrônica do *campus* e da Reitoria do Instituto Federal Catarinense;

- c) observação direta: as observações são importantes fontes de evidências no desenvolvimento nos estudos de caso, podendo ocorrer de maneira formal ou informal (YIN, 2005). Neste estudo, a observação direta ocorreu em participações de reuniões de departamentos e em reuniões de elaboração do plano estratégico do *campus* para o exercício posterior. Além disso, foi possível observar o *modus operandi* em diferentes momentos, bem como os fluxos de informações. Nestas observações se utilizou um bloco de notas, com registros de acontecimentos das rotinas e processos da instituição. Os dados coletados tendo em vista o protocolo do estudo de caso serviram aos propósitos desta pesquisa, em função dos objetivos estabelecidos.

Ressaltam-se as características de cada papel dos gerentes de nível intermediário apresentados por Floyd e Wooldridge (1992):

- a) defendendo alternativas de forma efetiva e divergente por desempenhar o papel de apresentador de alternativas para alta direção, diferentes das deliberadas;
- b) facilitando a adaptação com comportamento que diverge da expectativa oficial;
- c) sintetizando a informação categorizando, sintetizando e apresentando ideias à alta direção alinhadas às estratégias deliberadas; e
- d) implementando a estratégia deliberada por meio de intervenções de gestão que se alinham a ação organizacional com as intenções estratégicas.

Assim, para este estudo foi adotada a classificação de Kerlinger (1979) que considera dois tipos de categoria de análise: a constitutiva e a operacional. A definição constitutiva define conceitos e palavras comumente utilizadas pelas pessoas, porém consideradas insuficientes para os propósitos de um estudo científico. A definição operacional propicia significado a um constructo ou variável, identificando e descrevendo os caminhos necessários à sua compreensão (KERLINGER, 1979), conforme apresentado no Quadro 1.

| CATEGORIAS DE ANÁLISE                                     | DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS  | DEFINIÇÕES OPERACIONAIS  |
|---|---|--|
| <b>1. Papel de defensor de alternativas</b>               | O papel de defensor de alternativas expressa a atuação da gerência de nível intermediário como articulador das informações e decisões num movimento vertical de baixo para cima, conhecendo a realidade do seu campo de atuação, entendendo outras formas de pensar e executando as estratégias (Floyd; Wooldridge, 1992).  | Buscou-se identificar na gerência de nível intermediário da IES em estudo, o papel de defensor de alternativas analisando a atuação dos profissionais inseridos neste nível organizacional em contraste com os objetivos maiores da instituição. A entrevista semi-estruturada também possibilitou questionar a gerência de nível intermediário sobre este nível de atuação, buscando conhecer se este, oferecendo à alta direção opções e ideias diferentes daquelas já propostas na estratégia deliberada. |
| <b>2. Papel de sintetizador de informações</b>            | O papel de sintetizador de informações analisa a atuação da gerência de nível intermediário 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 intermediário 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). | Buscou-se identificar na gerência de nível intermediário a forma como resume as informações de seu nível e do nível operacional e do ambiente externo para os membros da alta direção e ainda, como tais informações influenciam as estratégias da IES. Esta coleta baseou-se nas entrevistas realizadas e observação direta efetuada nas reuniões, verificando sobre como as informações são colocadas de forma sintética nos locais e momentos destinados ao planejamento e definição de ações.            |
| <b>3. Papel de facilitador da adaptação</b>               | O papel de facilitador da adaptação confere à gerência de nível intermediário a função de localizar os recursos disponíveis, orientar a 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).   | Buscou-se identificar este papel e sua influência nas estratégias da IES, por meio de informações específicas colhidas durante a entrevista, analisando a forma como a gerência de nível intermediário facilita a estratégia para suas equipes e demais membros da organização em sua área de atuação.   |
| <b>4. Papel de implementador da estratégia deliberada</b> | O papel de implementador da estratégia confere à gerência de nível intermediário 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).  | Buscou-se identificar este papel e sua influência nas estratégias da IES, por meio das entrevistas e observação direta. Informações como cronograma e prazos para execução das ações foram importantes nesta análise, bem como os procedimentos de registros e relatórios acerca das ações executadas.   |

**Quadro 1** – Descrição das categorias de análise, suas definições constitutivas e definições operacionais  
 Fonte: adaptado de Machado; Lavarda (2011).

A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

O Quadro 2 apresenta o constructo teórico da pesquisa, contendo as relações existentes entre as quatro proposições previamente elaboradas, as categorias de análise e respectivos conceitos.

| PROPOSIÇÕES  | CATEGORIAS DE ANÁLISE  | CONCEITOS   |
|--|--|---|
| P1 – a gerência de nível intermediário exerce o papel de defensor de alternativas na implementação da estratégia deliberada    | CA1. Papel de defensor<br>- Formas de atuação da gerência de nível intermediário<br>- Apresentação de propostas diante da estratégia deliberada  | Papel de Defensor: guiar e promover, defender e apresentar alternativas à alta direção  |
| P2 – a gerência de nível intermediário exerce o papel de implementador na implantação da estratégia deliberada                 | CA2. Papel de sintetizador<br>- Sintetização de informações do nível operacional<br>- Sintetização de informações do ambiente externo  | Papel de Sintetizador: categorizar ideias e defender estas ideias à alta direção, combinar e aplicar a informação, sintetizar a informação      |
| P3 – a gerência de nível intermediário exerce o papel de sintetizador de informações na implementação da estratégia deliberada | CA3. Papel de facilitador<br>- Articulação da estratégia pela gerência de nível intermediário com membros de sua equipe<br>- Rotinas empregadas para facilitar a estratégia deliberada | Papel de Facilitador: promover a adaptação e proteger as atividades, compartilhar informações, direcionar a adaptação, facilitar a aprendizagem |
| P4 – a gerência de nível intermediário exerce o papel de facilitador da adaptação na implementação da estratégia deliberada    | CA4. Papel de implementador<br>- Execução das estratégias deliberadas<br>- Procedimentos e instrumentos utilizados no monitoramento da execução das estratégias                        | Papel de Implementador: revisar e ajustar, motivar e inspirar como uma equipe   |

**Quadro 2** – Constructo teórico da pesquisa

Fonte: adaptado de Machado; Lavarda (2011).

Os critérios para análise dos dados seguiram a técnica de análise *pattern matching* (PÉREZ-AGUIAR, 1999) que visa comparar os dados reais (resultantes das entrevistas, documentos e observação direta) com a teoria revisada (compilada na forma de proposições teóricas). Assim, passa-se aos resultados e análise integrada dos mesmos a partir dos dados coletados.



## 5 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados estão apresentados de forma conjunta, a partir das entrevistas, confirmando-se com a análise dos documentos disponibilizados, já citados na metodologia, bem como com a observação *in loco* dos processos organizacionais visualizados durante a realização da pesquisa. Inicia-se com a caracterização da organização, seguida das categorias de análise e das proposições.

A organização selecionada para este estudo é uma Instituição de Ensino Superior (IES), o Campus Sombrio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação do Brasil, criada no ano de 2008 pelo Governo Federal do Brasil. Uma das maiores dificuldades do Campus Sombrio foi o processo de transformação de autarquia autônoma (Escola Agrotécnica Federal), tornando-se um *campus* de um instituto, uma outra autarquia. Esse processo de mudança ainda encontra-se em fase de transição.

A questão da autonomia, inserida na realidade interna do Instituto Federal Catarinense, ficou deliberada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em seus objetivos gerais da gestão (IFC, 2011, p.??):

“B) DESENVOLVER GESTÃO MULTICAMPI: 1) Preservar a autonomia pedagógica e administrativa em cada *campus*, respeitando as especificidades e permitir a elaboração de regulamentos internos para a normatização da atividade pedagógica e administrativa local”.

Porém, na prática, esse processo de autonomia dos *campi* ainda não está claro e bem definido, decorrendo daí a necessidade de interação e intervenção do nível gerencial.

Neste contexto, a gerência de nível intermediário do Campus Sombrio do IFC, caracterizado pelo Coordenador do Departamento de Desenvolvimento Educacional, Departamento de Administração e Planejamento, Coordenador Geral de Ensino, Coordenador Geral de Produção, Coordenador Geral de Assistência ao Educando, Coordenador Geral de Integração com a Comunidade e Coordenador Geral de Administração e Finanças tem um importante papel na condução das estratégias do Instituto Federal Catarinense e se caracterizam como recorte e principal objeto de análise deste estudo. As respostas dos gerentes de nível intermediário do Instituto Federal Catarinense Campus Sombrio, a análise de documentos e a observação direta puderam colaborar na elucidação das proposições inicialmente feitas para este estudo.

Passa-se, então, aos resultados e às análises das categorias apontadas no Quadro 3.

CA1. Papel de defensor: observou-se que as formas de atuação da gerência de nível intermediário no IF podem ser evidenciadas por meio da apresentação de propostas de alternativas em reuniões de direção na operacionalização das estratégias (conforme atas das reuniões);

## A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

---

apresentação de propostas de redirecionamento da estratégia deliberada e submissão à Direção-Geral do Campus e à Reitoria de novas alternativas de várias ações bem como a mobilização dos servidores do Campus para estudo de novas alternativas determinadas em estratégias deliberadas. Este papel ficou bem evidenciado, como no depoimento do gerente B:

Durante uma das reuniões de Direção-Geral surgiu a necessidade de se avaliar um norma interna do Instituto relacionada ao uso de veículos oficiais, estabelecida como estratégia deliberada. O grupo de direção chegou à decisão de que iria cumprir a norma aprovada de forma deliberada, porém fazendo ajustes de interpretação quando à adequação da realidade do Câmpus, bem como todos não abririam mão disso.

CA2. Papel de sintetizador: quanto à sintetização de informações do nível operacional, esta pode ser evidenciada nos diagnósticos da área pedagógica com ações do Núcleo Pedagógico junto com os docentes e com os técnico-administrativos da área; impressões da gerência de nível intermediário sobre os programas implantados pela IES; apresentação à alta gerência de estudos atuais que apontam a impossibilidade de atendimento de metas de produção previamente planejadas, algumas vezes não são acatados pela alta direção e se verifica nas reuniões de revisão de normas internas e apresentação de propostas à alta direção; quanto à sintetização de informações do ambiente externo pode-se verificar nas questões relacionadas à legislação, que impedem a operacionalização de ações previamente planejadas, levando a informações à alta gerência que altera estratégias deliberadas. Segundo o gerente A uma situação caracteriza esse papel:

A equipe de Direção-Geral decidiu, em reunião específica, alterar a forma de estratégia deliberada sobre a avaliação de cursos, para poder atender ao que estabelece a legislação específica sobre o assunto, pois a estratégia anteriormente vinda de cima para baixo não atendia a legislação vigente.

CA3. Papel de facilitador: a articulação da estratégia pela gerência de nível intermediário com membros de sua equipe pode ser evidenciada nas reuniões com equipes – sensibilização quanto às estratégias deliberadas; tentativas de adaptação da estratégia deliberada junto aos pares; reuniões constantes com o corpo docente para alinhar estratégias (conforme evidenciado em ata); orientações quanto à implantação de novas ações determinadas pela Reitoria; na adaptação das estratégias deliberadas para a realidade do momento, atingindo expectativas inicialmente planejadas, estando incluídas nas atividades de rotina empregadas para facilitar a estratégia deliberada. Segundo o gerente C, este papel se caracteriza com a situação a seguir descrita:

São realizadas reuniões da Direção-Geral com equipes de servidores de áreas específicas, para que sejam repassadas as estratégias deliberadas e definidas as formas de implementação no Câmpus.

CA4. Papel de implementador: a execução das estratégias deliberadas é evidenciada na operacionalização das ações previstas no PDI, PPI e Plano de Ações do Campus; os procedimentos e instrumentos utilizados no monitoramento da execução das estratégias seguem a legislação, normas internas e ordens de serviço recebidas de cima para baixo. O gerente E apontou em seu depoimento uma situação característica deste papel:

O PDI do Instituto previa a implantação de novos quatro cursos superiores no Câmpus e o aumento do número de vagas para os cursos técnicos. O Câmpus criou os cursos de Engenharia Agrônômica, Licenciatura em Matemática, Tecnologia em Redes de Computadores e Tecnologia em Gestão de Turismo, além de ampliar em vinte por cento o número de vagas para os cursos técnicos integrados ao ensino médio.

Assim, entende-se que as análises das categorias estudadas levam à confirmação das quatro proposições, que têm como base os conceitos estabelecidos no marco teórico, incluindo-se as evidências coletadas na organização e os comentários sobre as confirmações das proposições previamente elaboradas, conforme Quadro 3,.

| CA                         | P  | EVIDÊNCIAS NA IES   | CONFIRMAÇÃO/REJEIÇÃO DAS PROPOSIÇÕES  |
|----------------------------|----|---|---|
| CA1: Papel de Defensor     | P1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação de propostas de alternativas em reuniões de direção;</li> <li>- Propostas de redirecionamento da estratégia deliberada;</li> <li>- Submissão à Direção-Geral do Campus e à Reitoria de novas alternativas de ações;</li> <li>- Mobilização dos servidores do Campus para estudo de novas alternativas determinadas em estratégias deliberadas.</li> </ul>   | Confirmada: Defesa de alternativas do gerente de nível intermediário na implementação das estratégias. Baixa apresentação de alternativas no processo de formação das estratégias   |
| CA2: Papel de Sintetizador | P2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnósticos da área pedagógica com ações do Núcleo junto aos docentes e técnico-administrativos da área;</li> <li>- Impressões da gerência de nível intermediário sobre os programas implantados pela IES</li> <li>- Questões relacionadas à legislação, que impedem a operacionalização de ações previamente planejada;</li> <li>- Apresentação à alta gerência de estudos atuais que apontam a impossibilidade de atendimento de metas de produção</li> </ul> | Confirmada: Alta participação do gerente de nível intermediário na execução das estratégias deliberadas, desempenhando papel de sintetizador. Os diagnósticos produzidos pela gerência de nível intermediário acerca do que ocorre no cenário interno, motiva a formação de novas estratégias |

A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

|                             |    |   |   |
|-----------------------------|----|---|---|
|                             |    | <p>previamente planejadas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões de revisão de normas internas e apresentação de propostas à alta direção</li> </ul>  |   |
| CA3: Papel de Facilitador   | P3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões com equipes – sensibilização quanto às estratégias deliberadas,</li> <li>- Tentativas de adaptação da estratégia deliberada junto aos pares</li> <li>- Reuniões constantes com o corpo docente</li> <li>- Orientações quanto à implantação de novas ações determinadas pela Reitoria</li> <li>- Adaptação das estratégias deliberadas para a realidade do momento.</li> </ul> | <p>Confirmada: Gerência de nível intermediário envolvida com facilitação da estratégia deliberada – coerência com marco teórico tendo em vista o movimento da informação de cima para baixo e ações que promove tendo em vista o alcance dos resultados a partir da estratégia deliberada</p>   |
| CA4: Papel de Implementador | P4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operacionalização das ações previstas no PDI, PPI e Plano de Ações do Campus</li> <li>- Legislação, normas internas e ordens de serviço recebidas de cima para baixo;</li> <li>- A dinâmica do processo decisório das reuniões da Direção-Geral do Campus</li> </ul>   | <p>Confirmada: Gerência de nível intermediária altamente envolvida com a implementação das estratégias deliberadas. As discussões focadas nas estratégias do “como” executar as definições da congregação reforçam a forte influência que exercem na implementação da estratégia, estabelecendo coerência com o marco teórico revisado, que expressa a necessidade de monitoramento do processo de execução do plano deliberado</p> |

**Quadro 3** – Categorias de análise, proposições e evidências

Fonte: adaptado de Machado; Lavarda (2011).

Considerando-se as evidências encontradas é possível fazer as análises das proposições que foram elaboradas para responder à questão de pesquisa.

Assim, analisando a questão de pesquisa: *como se caracteriza a participação do gerente de nível intermediário, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no processo de implementação da estratégia deliberada?* Temos:

Para P1: *a gerência de nível intermediário exerce o papel de defensor de alternativas na implementação da estratégia deliberada*, entende-se que esta proposição se confirma, pois os gerentes A, B, C, D e E desempenham o papel de defensor, defendendo, promovendo e apresentando alternativas para alta direção.

Para P2: *a gerência de nível intermediário exerce o papel de implementador na implantação da estratégia deliberada*, entende-se que se cumpre esta proposição, que os gerentes C a G desempenham o papel de implementador, implementando a estratégia deliberada, ajustando, motivando e inspirando a equipe, conforme o modelo.

Para P3: *a gerência de nível intermediário exerce o papel de sintetizador de informações na implementação da estratégia deliberada*, encontrou-se que todas os gerentes desempenham o papel de sintetizador, categorizando, sintetizando e apresentando ideias à alta direção (Quadro 3).

Para P4: *a gerência de nível intermediário exerce o papel de facilitador da adaptação na implementação da estratégia deliberada*, esta proposição pode ser confirmada com as evidências de que todos os gerentes desempenham o papel de facilitador, promovendo a adaptação dos planos ligados à estratégia deliberada.

Segundo Rouleau (2005) o papel de facilitador 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. Mantere (2008) estudou a visão funcional do gerente de nível intermediário em papéis estratégicos, indicando a expectativa recíproca dos gerentes de topo e dos gerentes de nível intermediário.

Assim, se entende que os papéis de defensor, implementador, sintetizador e facilitador, foram evidenciados nas ações que ocorrem na Instituição e que ocorrem tanto de cima para baixo, quanto de baixo para cima, promovendo adaptações às estratégias deliberadas, conforme Quadro 3).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de analisar como se caracteriza a participação do gerente de nível intermediário, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no processo de implementação da estratégia deliberada. Entende-se que este objetivo foi alcançado na medida em que foi possível se evidenciar as atividades desenvolvidas pelo nível intermediário e como ocorre sua interação com os diferentes níveis hierárquicos da organização. Os papéis descritos por Floyd e Wooldridge (1992) puderam ser caracterizados em diferentes momentos conforme a coleta e análise dos dados a partir das entrevistas, análise de documentos e observação direta.

Com este estudo, pôde-se responder à questão de pesquisa por meio da análise das proposições teóricas inicialmente formuladas, tendo sido confirmadas na sua totalidade (P1, P2, P3 e P4).

Conforme revisado na Figura 1, existe um componente cognitivo e comportamental na caracterização dos papéis exercidos pelo nível gerencial que permite afirmar que os gerentes de nível intermediário do Instituto Federal Catarinense Campus Sombrio, no seu dia-a-dia, durante o processo de execução do planejamento deliberado, são agentes da estratégia, estrategistas,



## A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

---

implementando estratégias considerando os papéis dos gerentes de nível intermediário da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), cada um com sua característica pessoal.

Assim, considerando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no processo de implementação da estratégia deliberada, constatou-se que a gerência de nível intermediário exerce os papéis de defensor de alternativas na implementação da estratégia deliberada, de implementador, de sintetizador e de facilitador da adaptação na sua implementação.

Como uma das limitações da pesquisa destaca-se o fato de que este trabalho foi realizado em um único Campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense, cujos resultados não podem ser ampliados para outras organizações.

Portanto, sugere-se que outros estudos possam ser realizados, identificando em outras organizações federais de ensino, em especial Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, as características dos gerentes intermediários da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992). Indo-se mais adiante em investigações, podem-se relacionar as características da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) com a tipologia de Miles e Snow (1978), inclusive com o propósito de provocar possíveis estudos futuros da relação entre a organização Instituto com a organização Campus.

Como futura pesquisa sugere-se que se estude a relação existente entre os papéis do modelo de Floyd e Wooldridge (1992), buscando verificar se estes papéis são exercidos simultaneamente, ou seja, verificar se o *middle manager* exerce o papel de articulador da estratégia (já que não foi o objetivo deste estudo verificar se estes papéis ocorrem simultaneamente ou se são específicos de uma ou outra gerência).

Destaca-se a relevância deste estudo, sugerindo-se que se possam continuar os estudos das organizações Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que tão recentemente foram criadas no Brasil, 2008, sendo carentes de estudos organizacionais, incluindo-se como grande possibilidade o estudo sobre a relação dos papéis dos gerentes de nível intermediário da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) com os tipos de estratégias da tipologia de Mintzberg e Waters (1985) ou com as características dos processos de fazer estratégia da tipologia de Hart (1992). Sendo ainda importante destacar que estas instituições estão, pela data da sua criação, em processo de revisão do planejamento estratégico necessitando de estudos nesta área.

Finalmente, acredita-se que este estudo é relevante por ser o primeiro (ou um dos primeiros) a estudar esta tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) no âmbito dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Observa-se que uma ação, mesmo que simples como a deste estudo, pode contribuir para a promoção dos estudos dos gerentes de nível intermediário e sua importância para as organizações.

**REFERÊNCIAS**

- Andersen, Torben J. Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. *Long Range Planning*, n. 33, p. 184-200, 2000.
- Andersen, Torben J. Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- Balogun, Julia; Johnson, Gerry. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.
- Bower, Joseph. L. *Managing the Resource Allocation Process*. Harvard Business School, Boston, MA, 1970.
- Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Poder Executivo, 2008.
- Currie, Graeme. The Influence of Middle Managers in the Business Planning Process: a Case Study in the UK NHS. *British Journal of Management*, n. 10, p. 141-155, 1999.
- Currie, Graeme; Procter, Stephen. J. The Antecedents of Middle Manager's Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 7, p. 1325-1356, 2005.
- Drummond, Aldemir; Brandão-Bernardes, Maria E. What middle managers have to say about strategy success? 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, jul, 10-12, 2008
- Eisenhardt, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- Elbanna, Said. Strategic Decisionmaking: Process Perspectives. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 1, p. 20, 2006.
- Floyd, Steven W.; Wooldridge, Bill. Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, n. 13, p. 153-167, 1992.
- Golsorkhi, Damon; Rouleau, Linda; Seidl, David; Vaara, Eero. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press, p. 1-20, 2010.
- Hambrick, Donald C. The top management team: key to strategic success. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 88-108, 1987.

A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia  
Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992)

---

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

Instituto Federal Catarinense. Estatuto. Disponível em: <[http://www.ifc.edu.br/site/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=20&Itemid=16&limitstart=10](http://www.ifc.edu.br/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=20&Itemid=16&limitstart=10)>. Acesso em 22 de jan. 2011.

Instituto Federal Catarinense. Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: <[http://www.ifc.edu.br/site/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=20&Itemid=16&limitstart=10](http://www.ifc.edu.br/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=20&Itemid=16&limitstart=10)>. Acesso em 22 de jan. 2011.

Instituto Federal Catarinense. Plano Político-Pedagógico Institucional. Disponível em: <[http://www.ifc.edu.br/site/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=20&Itemid=16&limitstart=10](http://www.ifc.edu.br/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=20&Itemid=16&limitstart=10)>. Acesso em 22 de jan. 2011.

Instituto Federal Catarinense Campus Videira. História dos Institutos Federais. Disponível em: <[http://www.ifc-videira.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=66](http://www.ifc-videira.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=66)>. Acesso em 21 de jan. 2011.

Kerlinger, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

Lavarda, Rosália A. B.; Canet-Giner, Maria T.; Peris-Bonet, Fernando J. How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. *Revista de Administração de Empresas RAE*, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

Machado, Jacqueline A.; Lavarda, Rosália A. B. Os Papéis que o Middle Manager Desempenha na Formação e Implementação da Estratégia. V Encontro de Estudos Estratégicos, 3Es, ANPAD, Porto Alegre, 2011.

Mantere, Saku. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.

Miles, Raymond E.; Snow, Charles C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw Hill, New York, 1978.

Mintzberg, Henry; Waters, James A. Of Strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, n. 6, p. 257-272, 1985.

Pappas, James M.; Wooldridge, Bill. Middle Managers Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 3, 2007.

- Pettigrew, Andrew. M.; Ferlie, Ewan; Mckee, Lorna. *Shaping Strategic Change*. London: Sage, 1992.
- Regnér, Patrick. *Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making*, *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.
- Rouleau, Linda. *Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day*, *Journal of Management Studies*, v. 42, 2005.
- Stake, Robert. E. *Qualitative case studies*. In: Denzin, N.; Lincoln, T. *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2005.
- Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.) Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3. ed.) Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Whipp, R. *Desconstrução Criativa: Estratégia e Organizações*. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, n. 1. p. 229-250.
- Whittington, Richard. *Completing the Practice Turn in Strategy Research*. *European Group for Organization Studies*, n. 27, 2006.
- Wooldridge, Bill; Schimd, Torsten; Floyd, Stephen. W. *The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research*. *Journal of Management*, v. 34, n. 6, p. 1190-1221, 2008.

---

**Recebido: 15/07/2013**

**Aprovado: 18/09/2013**