



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

A Estratégia como Prática, Atuação do Nível Gerencial e o Pensamento Estratégico: Modelo Integrador Teórico

FERNANDA BUENO CARDOSO SCUSSEL
fbcardoso@gmail.com

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA
rblavarda@gmail.com

A Estratégia como Prática, Atuação do Nível Gerencial e o Pensamento Estratégico: Modelo Integrador Teórico

Introdução

Frente ao cenário competitivo em que se inserem as organizações, o processo estratégico que as conduz ao desenvolvimento organizacional passa a contemplar perspectivas além das estratégias deliberadas pela alta administração (Andersen, 2004). 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 *middle manager* – gerentes de nível intermediário ou, ainda, média gerência – ganham fôlego e passam a fazer parte da agenda de pesquisa em estratégia. Uma das perspectivas que sustentam este cenário é a da estratégia como prática, segundo a qual a estratégia é concebida pelas ações dos atores organizacionais e suas consequências para a formação da estratégia (Johnson, Melin & Whittington, 2003).

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. Para os autores, 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. Destarte, é razoável incorporar uma série de conceitos que até então não ocupava posição de destaque na pesquisa em estratégia: o papel dos processos cognitivos.

Nesta perspectiva, o pensamento estratégico é considerado um importante elemento na formação de estratégias, já que incita o desenvolvimento de questões estratégicas, a geração de *insights* e eleva a percepção em relação ao contexto competitivo (Tovstiga, 2010). Em similitude, 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 o aspecto cognitivo 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). Os autores apontam, neste sentido, uma lacuna de pesquisa em relação aos aspectos cognitivos dos *middle managers*. Ademais, Balogun e Johnson (2004) já revelavam a necessidade de compreender como os *middle managers* concebem as mudanças e de que forma eles as desenvolvem.

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? Estas questões inserem-se na abertura provocada pelo campo de estudos da estratégia como prática social, o que permite e estimula que se estabeleçam diálogos com outras disciplinas, especialmente a Psicologia, acrescentando à pesquisa em *strategizing* aspectos referentes aos processos cognitivos.

Diante dessas interrogações e da complexidade por elas engendrada, surge a indagação principal deste artigo: 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 e da possibilidade de aproximação entre os temas observados na literatura, o objetivo deste ensaio teórico é compreender a interlocução entre os conceitos de *strategizing*, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico. Para atingir

tal objetivo desenvolvemos uma revisão bibliográfica atendendo aos pressupostos de contribuição teórica desenvolvidos por Whetten (2003), construindo um modelo representativo dos relacionamentos tidos como possíveis entre os conceitos analisados.

Seguindo a orientação de Whetten (2003), a proposta de um modelo visa explicar e sustentar as dinâmicas psicológicas e sociais que justificam a seleção dos conceitos, servindo, ainda, para derivar proposições passíveis de serem testadas. Sendo assim, são apresentadas, também, com base na literatura visitada, proposições para investigações futuras. 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. Convém assinalar que se trata de 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).

Revisão de Literatura

A construção deste artigo segue as recomendações de Whetten (2003) no que tange ao desenvolvimento de contribuições teóricas, justificando-se, primeiramente, por seu caráter interdisciplinar, envolvendo temas pertencentes aos estudos organizacionais e à psicologia pelo esforço em articular estratégia como prática (Whittington, 2004; Jarzabkowski, 2005; Johnson *et al.*, 2007) 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. Tem-se, ainda, 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. 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.

Para tanto, apresentam-se sínteses do estado da arte sobre estratégia como prática, *middle manager* e pensamento estratégico, desvelando as relações entre os conceitos; a representação de um modelo teórico e suas proposições; as implicações do modelo teórico; e, por fim, as considerações finais.

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).

A contribuição dos estudos na temática para os estudos organizacionais reside no olhar sobre o agente humano e suas experiências dentro das organizações, 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). 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). Reckwitz (2002) apresenta uma distinção entre práxis e prática, onde 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, o que as pessoas fazem na prática. 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.

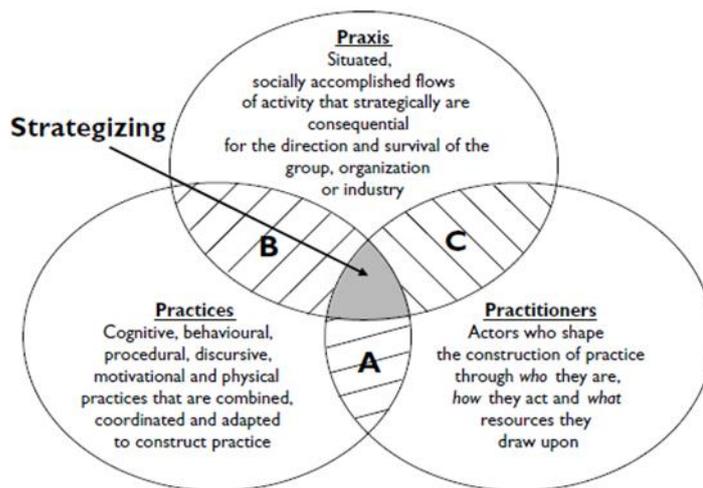


Figura 1: Quadro conceitual para análise da estratégia como prática
 Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.11)

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 intersecção 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; Lavarda, Canet-Giner, & 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.

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”.

Segundo Floyd e Wooldridge (1992), entende-se por gerência de nível médio a coordenação de uma unidade organizacional e suas atividades rotineiras com as atividades verticalmente relacionadas com outros grupos organizacionais. Conforme os autores, a importância do *middle management* reside em sua atuação tanto “para cima” (influenciando a visão dos *top managers* em relação às circunstâncias organizacionais) quanto “para baixo” (afetando o alinhamento dos arranjos organizacionais com o contexto estratégico) no que tange às influências na formação da estratégia.

Motta (1995), no que tange à função gerencial, destaca que um gerente 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, Balogun (2003) reforça a relevância deste grupo de atores organizacionais ao colocar que, se as organizações continuarem a conceber a gerência intermediária apenas em termos operacionais, eles falham ao negligenciar o potencial estratégico desses funcionários localizados entre a alta administração e a parte operacional.

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, abarcando 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. 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). Destarte, faz-se necessária a investigação de como os aspectos cognitivos interagem com o contexto de formação da estratégia, o que conduz este trabalho a explorar o pensamento estratégico.

Pensamento Estratégico

Segundo Matlin (2004), a cognição descreve uma atividade mental que orienta como os indivíduos adquirem, armazenam, transformam e usam conhecimentos. De acordo com Bastos (2004), a cognição pode ser representada por um esquema tripartite da mente humana, formado por três domínios referentes a três processos mentais básicos, quais sejam, o pensamento (aspecto cognitivo), sensação (aspecto emocional) e vontade (aspecto conativo). Posto isto, o foco aqui adotado refere-se ao aspecto cognitivo, o pensamento.

Os aspectos cognitivos 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, a expressão aspectos cognitivos refere-se ao 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 o conceito de cognição foi ampliado com o avanço dos estudos na área, contemplando processos mentais superiores – como conhecimento, consciência, inteligência e criatividade – mas também fenômenos como imagens mentais, memória, atenção, aprendizado e uma gama de processos concebidos como pertencentes à cognição social.

A associação dos aspectos cognitivos 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. Além do mais, a revisão de literatura tecida em Fonseca *et al.* (2011) revelou o caráter interdisciplinar na pesquisa em cognição humana, sugerindo contribuições em parceria com distintas áreas do conhecimento, entre elas a administração. Considera-se relevante, diante do exposto, introduzir a literatura sobre pensamento estratégico.

Pettigrew (1977) afirma que a estratégia se forma a partir das escolhas e 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 literatura em pensamento estratégico reconhece alguns importantes modelos que permitem compreender a dimensão e a importância do conceito.

Zabriskie e Huellmantem (1991) estudam o pensamento estratégico associado ao conceito de liderança, investigando a condução da estratégia por parte de líderes empresariais. Também com foco na alta gerência, Hamel e Prahalad (1995) exploram o pensamento estratégico e sua relação com mudança e desempenho organizacional.

De acordo com Mintzberg (1994), o pensamento estratégico 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. Wilson (1994) aponta que o pensamento estratégico indica uma gama de pensamentos concernentes à estratégia, revelando o procedimento mental sobre a operacionalidade das ações. Já no entendimento de 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.

No modelo de Liedtka (1998), o pensamento estratégico consiste em uma combinação de cinco elementos, a saber, perspectiva de sistemas, concentração no propósito, tempo em perspectiva, oportunismo inteligente e teste de hipóteses; sendo que, a combinação dos efeitos desses elementos constitui a capacidade de pensar estrategicamente.

Para Abraham (2005), são, igualmente, cinco as abordagens condutoras ao pensamento estratégico, com foco em executivos do topo da pirâmide: diferenciação bem-sucedida,

emulação, oportunidades, orientação para o futuro e colaboração. Abraham (2005) adverte, ainda, que não há estratégia sem o engajamento ao pensamento estratégico.

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, afirma Bonn (2005), cabe à organização fornecer um ambiente propício à participação de todos os funcionários no desenvolvimento de ideias e estratégias.

Na mesma linha, o modelo de Goldman e Casey (2010) tem foco nas abordagens de aprendizagem, demonstrando 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 desempenhos. 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 (Maxwell, 2010).

Já na concepção de Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011), o pensamento estratégico compreende a noção do passado da organização, do seu presente e de onde ela quer chegar, junto à percepção de como ela pode sobreviver no futuro.

Recentemente, em estudo sobre o pensamento estratégico e sua relação com desempenho organizacional, Nuntamanop, Kauranen e Igel (2013) propuseram um modelo de pensamento estratégico como competência. O resultado do referido trabalho, realizado com executivos pertencentes ao *top management team* de grandes indústrias tailandesas, revelou 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.

Outra contribuição do referido estudo consiste em uma proposta de conceito para pensamento estratégico, a saber, 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” (Nuntamanop, Kauranen, & Igel, 2013, p. 256).

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 aspectos cognitivos e a 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).

Modelo Integrador Teórico

Para a construção do modelo teórico, 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 na Figura 2, onde se empreende, também, demonstrar o atendimento das recomendações com base na literatura visitada.

Elementos essenciais (Whetten, 2003)	Descrição dos elementos essenciais (Whetten, 2003)	Evidências de contribuição do modelo 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 <i>middle managers</i> localizam-se dentro da comunidade organizacional, atuando como mediadores entre os <i>top managers</i> 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 modelo, adicionando ordem à conceitualização.	O pensamento estratégico é elemento chave na formação das estratégias por elevar a percepção sobre o contexto competitivo (Tovstiga, 2010); O envolvimento dos <i>middle managers</i> requer a utilização de seus conhecimentos, entendimentos e apoio (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008).

Cont.

Elementos essenciais (Whetten, 2003)	Descrição dos elementos essenciais (Whetten, 2003)	Evidências de contribuição do modelo a partir da literatura
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 modelo.	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 <i>middle managers</i> (Whittington, 2006); na perspectiva <i>middle-up-down</i> , papel do <i>middle manager</i> é gerar um fluxo contínuo de informações, crucial para a formação da estratégia (Lavarda, Canet-Giner, & Peris-Bonet, 2010).

Figura 2: Elementos essenciais, descrição e evidências de um modelo
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 o modelo teórico é significativo 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 modelo visa reproduzir uma realidade, sendo concebido como uma abstração da mesma, permitindo seu conhecimento. Posto isto, a Figura 3 ilustra o modelo teórico proposto.

O modelo 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 preconizado por Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010). De acordo com o modelo que se apresenta, o pensamento estratégico posiciona-se entre o *middle manager* e cada grande grupo organizacional com quem este se 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.

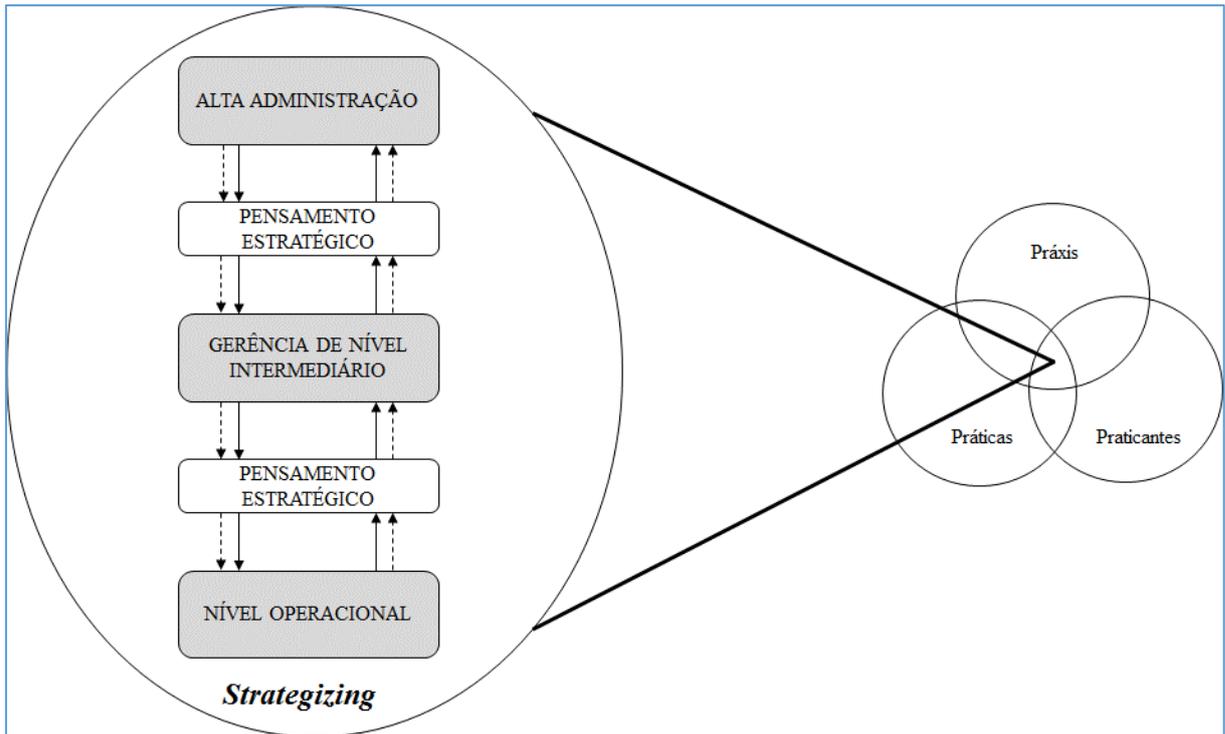


Figura 3 – Modelo Integrador Teórico: *Strategizing* e *middle-up-down* management mediado pelo pensamento estratégico
 Fonte: elaboração própria

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 modelo 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 (2000) 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 modelo 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.

Implicações do Modelo Teórico

Algumas implicações foram tecidas a partir da análise do modelo 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 modelo 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 processos cognitivos formadores do pensamento estratégico muito tem a contribuir com a articulação do engajamento dos agentes organizacionais (Davis *et al.* 1997; Mantere, 2008) na perspectiva *middle-up-down*.

Como segunda implicação, observa-se pelo modelo que o engajamento do *middle manager* no processo integrado de formação da estratégia tem relação direta com os níveis executivo e operacional (Whittington, 2006), ainda que isso não garanta a comunicação eficaz, evidencia a participação e envolvimento deste em todo o processo. Verifica-se, assim, que o engajamento dos *middle managers* faz parte de esforços que perpassam toda uma organização, sugerindo que a cultura organizacional atue como determinante dos relacionamentos estabelecidos entre os elementos do modelo (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.

Considerações Finais

Este artigo teve como principal objetivo compreender a interlocução entre os conceitos de *strategizing*, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico, tendo sido atingido e ratificado em um modelo representativo dos relacionamentos entre os conceitos.

Assim, elaborou-se um modelo teórico a partir de uma revisão de literatura, que despertou interesse para os aspectos cognitivos envolvidos na relação entre a gerência intermediária e os demais níveis hierárquicos, a saber, a alta administração e o nível operacional. O modelo apresentado posiciona os *middle managers* 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 modelo, moderado pelo pensamento estratégico do *middle manager*, que determina a formação da estratégia.

Como principal contribuição, este artigo evidencia a relevância dos aspectos cognitivos dos middle managers, colocando este grupo organizacional no centro do processo integrador de formação da estratégia. Também traz a importância do engajamento dos *middle managers* na perspectiva da estratégia como prática ou *strategizing* conforme apontou Rouleau (2005).

Neste sentido, 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 modelo conclusivo, mas sim indicativo das relações existentes entre os conceitos analisados carecendo de contrastação empírica.

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 modelo 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 modelo, buscando incorporar os aspectos cognitivos 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.

Frente ao suporte teórico e ao modelo 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.

REFERÊNCIAS

- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33(5), 5-12.
- Alvarez, R. A. G., Fávero, L. P. L., & Luppe, M. R. (2010). Importância das variáveis intrínsecas e extrínsecas ao varejista como explicação de seu desempenho ao longo do tempo. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 10(3).

- Andersen, T. J. (2004). Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- Andersen, T. J. (2013). *Short introduction do strategic management*. Cambridge: University Printing House.
- Balassiano, M. (2009). Estudos Confirmatórios e Exploratórios em administração. In: D. Botelho, & D. M. Zouain, (Org.) *Pesquisa Quantitativa em Administração* (pp. 109-128). São Paulo: Atlas.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Bastos, A. V. B. (2004). Cognição nas Organizações de Trabalho. In: Zanelli, J. C.; Andrade, J. E. B.; Bastos, A. V. B., (Org.) *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 177-205). Porto Alegre: Artmed.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Birken, S. A; Lee, S-Y. D; Weiner, B. J; Chin, M. H; Chiu, M; Schaefer, C. T. (2015). From Strategy to Action: How Top Managers' Support Increases Middle Managers' Commitment to Innovation Implementation in Healthcare Organizations. *Health Care Management Review*. 40(2), 159-168.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29-34.
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of management studies*, 42(7), 1325-1356.
- Cymbaum, J. J. O. (1997). A gestão de recursos humanos no novo varejo. *ANGELO, CF*.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997, Janeiro). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Figueiredo, K. F., Ozório, G. B., & Arkader, R. (2002). Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(3), 55-73.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 123-123.
- Fonseca, R. P. et al. (2011). Estudos sobre cognição humana. *Revista Psico*, 42(3), 295-302.
- Goldman, E. F., & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119-128.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. and Vaara, E. (eds) (2015). *The Cambridge Handbook on Strategy as Practice*, 2nd edn. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de janeiro: Campus, 301.
- Hanford, P. (1995), "Developing director and executive competencies in strategic thinking", in Garratt, B. (Ed.), *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, pp. 157-186.
- Heckscher, C. C. (1995). *White-collar blues: Management loyalties in an age of corporate restructuring*. New York: BasicBooks.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as practice: An activity-based approach*. California: Sage.

- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski P, Kaplan S, Seidl D, et al. (2016) On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248–259.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, 40(1), 3-22.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge, Cambridge University Press.
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-14.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370.
- Liedtka, J.M. (1998), “Strategic thinking: can it be taught?”, *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Maciel, C. D. O., & Augusto, P. O. M. (2013). A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada?. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(2), 155.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a UK Organization. *Strategic Management Journal*, 23, 1019-1031.
- Matlin, M.W. (2004). *Psicologia Cognitiva*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Maxweel, J. W. (2010) Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking. *weLEAD Online Magazine*.
- Mintzberg, H. 1994 *The rise and fall of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International studies of management & organization*, 7(2), 78-87.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*. 42(7), 1413-1441.
- Sampaio, I. C., Fortunato, G., & Bastos, S. A. P. (2013). A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 479-499.
- Steptoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011), “Strategic thinking and decision making”, *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.
- Thomas, R., & Linstead, A. (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9(1), 71-93.
- Tovstiga, G. (2010), *Strategy in Practice: A Practitioner’s Guide to Strategic Thinking*, JohnWiley, Chichester.
- Vigotsky, L. S. *Pensamento e Linguagem*. eBooksBrasil.

- Zabriskie, N. B., & Huellmantel, A. B. (1991). *Developing strategic thinking in senior management*. *Long Range Planning*, 24(6), 25-32.
- Whetten, D. A. (2003). Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica?. *RAE-revista de administração de empresas*, 43(3), 69-73.
- Whittington, R. (2002). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 119-127.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. 2007. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28(10), 1575-1586.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead—it changed. *Long Range Planning*, 27(4), 12-24.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.