



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

Alinhamento de interesses do Middle Manager no Processo de Formação da Estratégia

ANDRÉIA PATERNOLLI
andrea.paternolli@gmail.com

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA
rblavarda@gmail.com

Alinhamento de interesses do *Middle Manager* no Processo de Formação da Estratégia

Introdução

A estratégia costuma ser vista como um processo centralizado no CEO (*Chief Executive Officer*), porém, recentemente, passou a ser descrita de maneira mais participativa, incluindo ações provenientes de membros da organização, que incentivadas pelos gerentes de nível médio, podem tornar-se uma parte ou redefinir a estratégia oficial da organização (Andersen, 2000, 2013).

Hart (1992) desenvolveu um *framework* com cinco modelos de criação de estratégia: comando, simbólico, racional, transacional e generativo. No modelo comando a estratégia é deliberada, ou seja, é elaborada pela alta administração e transmitida para os demais membros da organização para ser implementada; já no modelo generativo a estratégia surge a partir dos membros da organização e é transmitida à alta administração pelo *middle manager*. O autor destaca que os modelos não são encontrados de forma pura, mas sim apresentando características combinadas. O ideal é que quando combinados, esse arranjo contemple um modelo mais racional e um mais emocional, ou seja, modelos paradoxos.

Mantere (2008), por sua vez, parte do *framework* de Floyd e Wooldridge (1992), que apresentam as formas de atuação do *middle manager* tanto *top-down* quanto *bottom-up* na formação da estratégia, e apresenta as atitudes da alta gerência que incentivam o *middle manager* a desenvolver plenamente a Agência Estratégica, que é a capacidade de perceber o efeito do seu trabalho em uma área que os demais membros consideram benéfico para a organização (Mantere, 2008). Para entender a proposta de Mantere (2008), buscou-se entender a *Stewardship Theory* (Davis *et al*, 1997), apresentada sob uma perspectiva diferente da Teoria da Agência. A *Stewardship Theory* define os gerentes como não motivados por interesses e objetivos individuais, mas sim como pessoas cujos objetivos estão alinhados com os objetivos dos principais, ou seja, dos proprietários da empresa (alinhamento de interesses), também os considera dignos de confiança e com habilidades que precisam ser potencializadas pela alta gerência.

Também foram analisados resultados de estudos de outros pesquisadores envolvendo empresas públicas e estratégia (Gonçalves, 2008; Palácios, 2015), nos quais os resultados indicam que empresas públicas estão mais propensas a apresentar modos de formação de estratégia com participação dos membros organizacionais.

Assim, chegamos à questão de pesquisa: Como o *middle manager* atua, considerando a *Stewardship Theory*, no processo de formação da estratégia?

O objetivo foi analisar a atuação do *middle manager* buscando conhecer como atua, de acordo com condições habilitadoras do *top manager*, no processo de formação da estratégia.

Portanto, para alcançar esse objetivo buscamos analisar como ocorre a formação da estratégia, destacar as atividades cotidianas do *middle manager* observadas na organização, identificando as atitudes condizentes com a *Stewardship Theory*, conforme proposta de Mantere (2008).

A metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo foi qualitativa, a estratégia de pesquisa foi estudo de caso único (Eisenhardt, 1989). A empresa foi selecionada por se considerar que é representativa como instituição pública. As técnicas de coleta de dados foram: entrevista semiestruturada com o diretor geral e cinco diretores de nível médio; análise de documentos disponibilizados no *site* da instituição, e observação direta (observação do fluxo de trabalho, modo de agir durante as operações da instituição).

Os resultados mostraram que a formação da estratégia da instituição é do tipo transacional e generativo, cujos debates envolvem representantes de toda a comunidade acadêmica e membros externos. As atitudes do *top manager*, representado pelo diretor geral do centro de ensino pesquisado, estimulam a geração de ideias pelos membros organizacionais e denotam

confiança no trabalho dos diretores de área e chefes de departamento, que são os gerentes de nível médio, configurando, assim, a *Stewardship Theory*.

Estratégia organizacional

Para Chandler (1962), o papel da administração de uma empresa é planejar e direcionar o uso de recursos para atender às demandas do mercado de curto e longo prazo. Para ele, a estratégia da empresa determina sua estrutura. A estrutura é o projeto de integração de recursos existentes na empresa à demanda atual e a estratégia é o plano de alocação de recursos para a demanda prevista. Já o processo de planejamento estratégico foi descrito como o desenvolvimento de regras de decisão que orientam futuras ações organizacionais (Ansoff, 1965). A estratégia costumava ser vista como um processo centralizado em que o CEO concebia o plano estratégico e impunha a aplicação ao restante da organização. Recentemente, o desenvolvimento da estratégia tem sido descrito como um processo de aprendizagem social, onde as ações relativamente autônomas são nutridas e promovidas por gerentes de nível médio, e podem tornar-se uma parte ou vir a moldar a estratégia oficial da organização (Andersen, 2000).

Mintzberg e Waters (1985) distinguem as estratégias como **deliberadas** (as que são realizadas conforme foram planejadas) e **emergentes** (as que acontecem mesmo que não haja intenção, ou seja, que podem ter surgido no decorrer das operações da empresa).

Para uma estratégia ser **deliberada** pura, ela deve atender a três condições, primeira: devem existir intenções precisas, concretas, detalhadas na organização; segunda: as intenções devem ser virtualmente comuns a todos os atores organizacionais; terceira: as intenções devem ser realizadas exatamente como foram planejadas.

Para uma estratégia ser **emergente** pura, deve haver ordem, consistente com a ação ao longo do tempo, na total ausência de intenção. Os autores explanam que as estratégias mudam frequentemente. Dessa forma, a estratégia caminharia em duas bases, uma deliberada e uma emergente, e a organização trabalharia dentro do processo de aprendizagem estratégica, no qual a retroalimentação acrescentaria ao processo o que emergiu do contexto ao longo do tempo, adequando a estratégia à nova realidade (Mintzberg & Waters, 1985).

Hart (1992) criou um *framework* no qual especifica os cinco modos de formação da estratégia: comando, simbólico, racional, transacional e generativo.

O modo **comando** tem como principais características a atuação de um líder individual forte ou de alguns executivos que exercem total controle da organização; o processo de formulação da estratégia é consciente, controlado e centralizado na alta administração; as estratégias são deliberadas, formalmente registradas e prontas para implementação. O *top manager* é o comandante e os demais membros organizacionais são vistos como os bons soldados, que executam a estratégia definida pelos altos escalões.

O modo **simbólico** envolve a criação da estratégia pela alta administração, direcionada pela visão e missão corporativas, que dão sentido às atividades e fornecem um senso de identidade para os funcionários. O *top manager* atua como um treinador, cabendo a ele fornecer o foco e a orientação necessária para guiar as ações dos demais atores. Cabe aos membros organizacionais incorporarem a visão e responderem aos desafios.

O modo **racional** caracteriza-se por considerar um alto nível de processamento de informação, interna e externa, por meio da análise formal. O processo de formulação de estratégia é institucionalizado por meio do planejamento estratégico formal, com estratégias escritas e planos de ação. Compete à alta administração o monitoramento e controle das atividades dos subordinados e aos membros organizacionais colocar em prática os planos de ação.

No modo **transacional**, a estratégia é formulada com base na interação e na aprendizagem em vez de execução de um plano pré-determinado. A estratégia passa a ser formulada através do diálogo e interação entre funcionários, fornecedores, consumidores, governos e reguladores.

O papel da alta administração é facilitar o processo transacional entre os *stakeholders* e articular os resultados desses processos ao longo do tempo para determinar a direção estratégica, enquanto o papel dos membros organizacionais é aprender e melhorar.

O modo **generativo** é dependente do comportamento autônomo dos membros organizacionais. A estratégia é criada internamente. A iniciativa dos funcionários forma a direção estratégica da empresa. Cabe à alta administração selecionar e desenvolver o potencial das propostas que surgem e aos membros organizacionais experimentar, arriscar e gerar novas ideias.

No *framework* apresentado por Hart (1992) pode-se observar que existem diferenças significativas entre empresas bem-sucedidas e mal-sucedidas em relação ao processo de estratégia. Num extremo (modo de comando) o *top manager* dita a estratégia, deixando pouco espaço para contribuições. Os membros organizacionais se comportam como ovelhas obedientes e não como participantes ativos do processo estratégico. No outro extremo (modo generativo), a alta gerência aceita e incentiva projetos provenientes de níveis mais baixos da organização, ajustando a estratégia de acordo com esses projetos. A estratégia, por sua vez, é resultante de ações de “patos selvagens”, ou seja, de iniciativas independentes de empreendedores internos. Nesses dois modos, segundo o autor, as habilidades organizacionais são subutilizadas.

Entre esses dois extremos existem modos de fazer estratégia que combinam elementos da intenção da alta administração com iniciativas de membros organizacionais. Dessa forma, o *top manager* direciona a estratégia por meio dos modos simbólico, racional e transativo e os membros são participantes ativos no processo estratégico. Como os três modos intermediários fazem melhor uso das habilidades e recursos organizacionais, esses modos são associados com um nível mais alto de resultados do que os modos comando e generativo em suas formas puras, Figura 1.

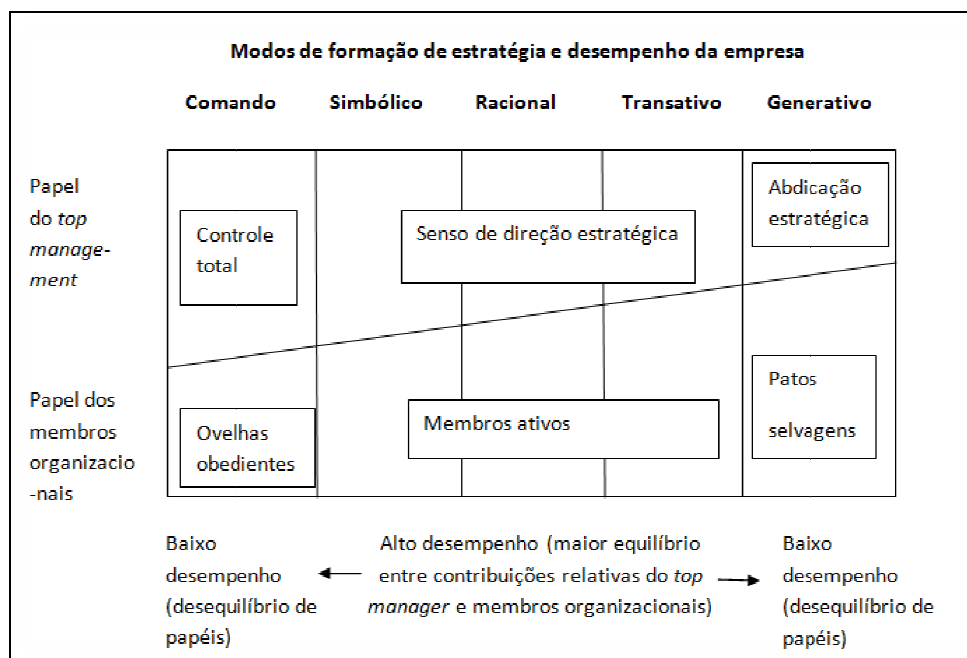


Figura 1: Modos de Formação da Estratégia e Performance

Fonte: Hart, 1992, p. 340

Interessante acrescentar, com relação ao tema apresentado, que foram revisados artigos que retratam a formação da estratégia em empresas públicas.

Gonçalves (2008) estudou o aprendizado organizacional nos ciclos de planejamento estratégico de uma instituição financeira pública brasileira. Em sua pesquisa, a autora relata

que apesar do discurso participativo, todo o processo de planejamento para o ciclo analisado foi elaborado por executivos da matriz. A estratégia era constituída de ações deliberadas, ou seja, o processo de planejamento estratégico participativo iniciou por debate com a alta direção da empresa e depois em seminários regionais, com a participação de representantes de todos os cargos da instituição, quando a missão da empresa foi validada. A autora observa que, embora a organização estudada considerasse o processo de formação de estratégia participativo, na verdade, era centralizado.

Em outro estudo sobre o fenômeno estratégico, Palácios (2015) testou e validou esquema sobre a elaboração e implementação de uma estratégia em uma universidade pública, no qual confirmou “que a estratégia também ocorre no momento do desenvolvimento de eventos nem sempre planejados, assim como os agentes respondem de forma diferenciada conforme seus interesses, o que gerou (no caso estudado) modificações fundamentais nas intenções iniciais do projeto estratégico” (Palácios, 2015, p. 27).

Envolvimento da média gerência na estratégia

Segundo Floyd e Wooldridge (1992), tradicionalmente gerentes de nível médio não têm sido considerados parte do processo de estratégia, exceto por fornecer dados de informação. Porém, recentemente, a teoria e as descrições sugerem que esses gerentes regularmente tentam influenciar a estratégia e frequentemente impulsionam para novas iniciativas.

A tipologia criada pelos autores tem como premissa a opinião de que estratégia é um padrão em uma corrente de ação e que se desenvolve a partir de um processo de aprendizado contínuo e interativo envolvendo gerentes em toda a parte da organização. Dentro desse processo, ação e cognição estão interligadas e gerentes desenvolvem uma base de experiência concreta da qual a estrutura estratégica pode gradualmente ser extraída. Assim, cada um dos quatro papéis descritos abaixo é uma síntese de ação e cognição única para a posição dos *middle managers*.

Middle manager é a pessoa que é superior/líder de um grupo e subordinada de outro e assim por diante em toda a organização. Como participantes em múltiplos grupos verticalmente relacionados, funcionam como pinos de ligação e coordenam atividades operacionais de nível médio e superior. Conceitualmente, então, *middle management* é a coordenação das atividades diárias de uma unidade organizacional com as atividades de grupos relacionados verticalmente. Como observa-se na Figura 2, combinar ação com cognição ao longo dessas linhas resulta em quatro tipos de envolvimento estratégico do *middle management*: defender alternativas e sintetizar informações representam formas de envolvimento com a hierarquia superior, enquanto facilitar adaptação e implementar estratégia deliberada são formas de envolvimento com subordinados.

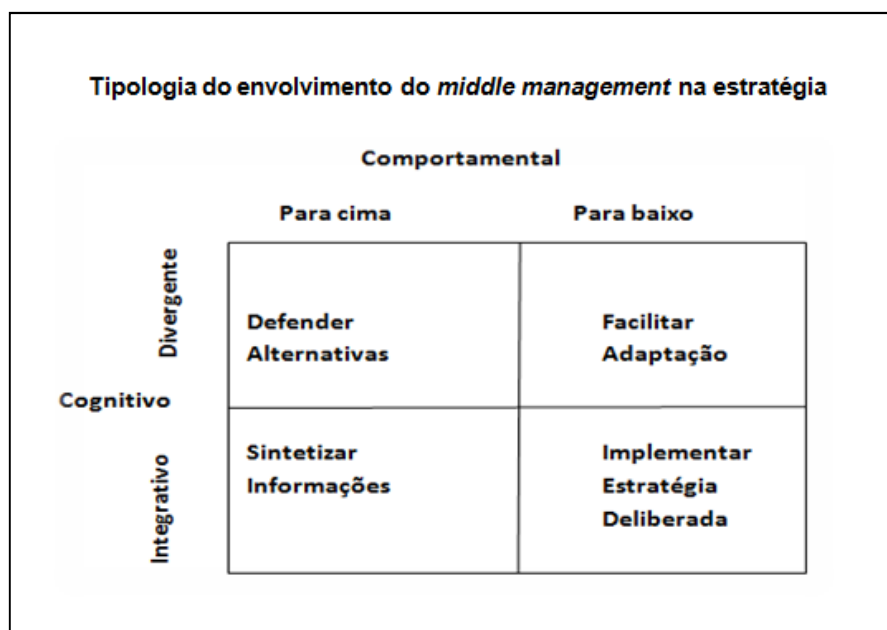


Figura 2: Tipologia do envolvimento do *middle management* na estratégia

Fonte: Floyd & Wooldridge, 1992, p.154

Na função **defender alternativas**, gerentes de nível médio frequentemente se tornam defensores organizacionais de iniciativas desenvolvidas no nível operacional. Diferentemente de defender um produto, esse papel é centrado em influenciar a gerência corporativa para ajustar seu conceito atual de estratégia. Esses gerentes são centrais em todas as fases do projeto, atuando como fortes advogados e se empenhando em uma rede de comunicações.

Na função **sintetizar informações**, os autores argumentam que os *middle managers* levam ideias aos superiores que são propostas estratégicas e também fornecem informações sobre eventos internos e externos. Como pinos de ligação, *middle managers* estão posicionados exclusivamente para combinar estratégia com informações geradas pelas rotinas de setores operacionais. Eles inspiram informação com significado através da avaliação, aconselhamento e interpretação subjetiva. *Middle managers* usam informação para promover suas agendas e sintetizar pode ser um precursor para defender uma iniciativa estratégica. Sintetizar informação, portanto, definida como a interpretação e avaliação da informação, afeta as percepções da alta gerência e é uma segunda forma de os *middle managers* influenciarem a gerência acima deles na formação da estratégia.

Na função **facilitar adaptação**, gerentes de nível médio muitas vezes protegem atividades frente à alta gerência, enquanto angariam recursos e flexibilizam normas para ajudar abordagens emergentes a seguirem seu curso. Desse modo, os gestores nutrem adaptabilidade para além dos planos incorporados na estratégia deliberada ou, às vezes, a despeito deles. Assim, facilitar a adaptabilidade, definida como fomentar o arranjo organizacional flexível, é a terceira função estratégica do *middle management*.

Finalmente, na função **implementar estratégias deliberadas**, em que a implementação de estratégias da alta gerência é considerada o trabalho chave do *middle manager* e o propósito é controlar o resultado em relação às finalidades desejadas, porém, mesmo nesses casos, as estratégias são revisadas à medida que surgem novas informações. Implementar estratégias deliberadas, portanto, definidas como intervenções gerenciais que alinham ações organizacionais com intenções estratégicas, pode facilitar mudança organizacional (Floyd & Wooldridge, 1992).

Stewardship Theory

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato existente entre empregador (principal) e empregado (agente) para desempenhar serviços que envolvem

delegar autoridade ao agente para a tomada de decisões. Segundo os autores, os interesses do principal e do agente podem ser divergentes e, por isso, envolver custos de controle.

A Teoria da Agência tem a visão de um gerente oportunista, com interesses conflitantes com os do principal e que deve ser controlado por meio de mecanismos específicos.

Já a *Stewardship Theory* (Davis *et al*, 1997) vê os subordinados como coletivistas, pró-organizacionais e dignos de confiança. Em seu estudo, Davis *et al* (1997) procuram conciliar essas duas teorias. Para os autores, alguns fatores ajudam a evidenciar as diferenças de comportamento entre o relacionamento principal/agente e principal/*steward*. Esses fatores podem ser psicológicos ou situacionais.

No setor psicológico, destaca-se a forma de motivação do gerente, que pode ser com foco extrínseco ou intrínseco. Na Teoria da Agência o foco é extrínseco, buscando valores tangíveis (com valor de mercado) e, como consequência, são utilizados mecanismos de controle para proteger os interesses do principal. Na *Stewardship Theory*, o foco da motivação é na busca por valores intrínsecos, como oportunidade de crescimento, realizações, autodesenvolvimento, considera que altos níveis motivacionais levam a melhores resultados e, conseqüentemente, à satisfação no trabalho. Identificação, diz respeito ao sentimento de pertencer à organização. Na *Stewardship Theory*, o gerente se identifica com os objetivos da empresa, trabalha para alcançá-los como se fossem seus e frustra-se quando a organização não os atinge. O sucesso organizacional é visto pelo gerente como seu próprio sucesso. Gerentes que atuam em benefício próprio citam problemas organizacionais para explicar fracassos e evitar serem culpados. Esses gerentes não se identificam com a empresa, não assumem responsabilidade que exija tomada de decisão. No caso de uso do poder, os gerentes apreciam ter autonomia e poder influenciar outras pessoas para alcançar os objetivos da organização. O poder pode ser institucional, quando a pessoa tem o poder pelo cargo que exerce, aproximando-se a Teoria da Agência, ou pessoal, caracterizado por habilidade de liderança, permeando a relação principal/*steward*.

Os fatores situacionais são a filosofia gerencial, a cultura e a distância de poder. A filosofia gerencial pode ser orientada para o envolvimento ou para o controle. A abordagem para o controle é positiva em situações emergenciais de curto prazo quando envolve problemas de fluxo de caixa ou de produtividade. A orientação para o controle, nesse caso, é bem-vinda até esses problemas serem superados, porém a longo prazo essa abordagem causa desmotivação nos gerentes. A abordagem orientada para o envolvimento mais provavelmente produz relações do tipo *stewardship*.

A cultura pode ser do tipo individualista ou coletivista. O tipo individualista está mais voltado para objetivos individuais do que grupais, é orientado para objetivos de curto-prazo e os negócios são realizados de forma impessoal, baseados na assinatura de contrato. O tipo coletivista prioriza os objetivos coletivos, o sucesso é visto na forma de sucesso coletivo. O coletivista prefere relacionamento de longo prazo e passa um tempo observando se a outra parte é confiável para fazer negócios. O tipo coletivista é mais provável desenvolver relacionamentos do tipo *stewardship* (Davis *et al*, 1997). Organizações onde existe maior distância de poder, há maior dependência de decisões de superiores, possuem maiores privilégios para pessoas de alta gerência e também diferença de salários maiores em relação aos subordinados. Também são organizações centralizadas e mais provavelmente possuem relacionamento do tipo agência. Ao contrário, culturas com baixa distância de poder são descentralizadas e as decisões são tomadas de forma consultiva (Davis *et al*, 1997).

As características do principal e agente, conforme citado anteriormente, conduzem ao tipo de relacionamento. A escolha por uma forma de relacionamento depende de ambos. A característica de cada um o predispõe a um tipo de relacionamento. Assim, pode existir um principal que espera um gerente do tipo *steward* e este ser do tipo agente ou, ao contrário, um principal impõe controles para se proteger do gerente do tipo agente e desmotivar seu

subordinado cujo perfil é *steward*. Segundo os autores, ao invés disso, quando o tipo relacionamento é mútuo, existe maximização de resultado e minimização de custos (Davis *et al*, 1997).

Para Mantere (2008), a Teria da Agência pode incentivar ou inibir a atuação do *middle manager*. Esse efeito contraditório é analisado por meio das expectativas dos quatro papéis estratégicos trabalhados por Floyd e Wooldridge (1992). O autor apresenta oito condições facilitadoras da agência estratégica, específicas a esses quatro papéis, e defende que a visão funcionalista dominante dos papéis estratégicos deve ser aumentada a partir de um ponto de vista do gerente de nível médio. O autor, ainda, parte do conceito de Agência Estratégica como a “capacidade individual para ter um efeito percebido acerca do próprio trabalho sobre um assunto que os destinatários consideram como benéfico para o interesse da organização” (Mantere, 2008, p. 298).

Em seu estudo, Mantere (2008) cita os papéis da alta gerência que habilitam diferentes aspectos da Agência Estratégica. No papel **narração** o *top manager* está aberto à lógica interna do processo de pensamento que leva à seleção da direção estratégica, com base em experiências passadas. Nesse caso, os aspectos que habilitam a Agência Estratégica são a habilidade de perceber objetivos implementados com base em atividades prévias, o que cria um senso de progresso incremental de trabalho.

No papel **contextualização** o *top manager* busca ligar a estratégia a contextos relevantes de trabalho. Os aspectos que habilitam a agência são a habilidade de usar a estratégia como ferramenta prática na solução de problemas e cria um senso de que a estratégia é útil ao trabalho diário.

No papel **alocação de recursos** o *middle manager* recebe autorização explícita do *top management team* para fazer mudanças no trabalho diário. A alocação de recursos reflete mudanças necessárias nesse trabalho cotidiano. Habilidade de ver o trabalho do dia a dia como útil à estratégia da empresa.

Por meio do papel **respeito** o *top manager* está consciente da importância do trabalho cotidiano para a estratégia.

No papel **confiança** o *top manager* encoraja novas ideias bem como a comunicação aberta referente ao sucesso ou às falhas ocorridas. Nesse caso, os aspectos que habilitam a Agência Estratégica são a habilidade de criar experiências e desenvolver atividades com criatividade. Cria senso de criatividade e liberdade no trabalho.

No papel **responsividade** o *top manager* fornece *feedbacks*, comunicando sobre o sucesso e as falhas de ações realizadas. Habilidade de trabalhar com experiências passadas em relação à realização da estratégia, ajudando a adaptação estratégica. Cria senso de continuidade no trabalho e envolvimento na formação da estratégia.

No papel **inclusão** o *top manager* convida e espera a participação do *middle manager* no planejamento. Cria a habilidade de apresentar novas ideias que impactam o futuro organizacional e cria o senso de estar no controle de um fato.

E, finalmente, no papel **arbitragem** o *top manager* ouve as novas ideias apresentadas e interage, questionando os participantes de forma que as atividades apresentadas façam sentido.

Após detalhar as condições facilitadoras, o autor cita as quatro atividades resultantes do trabalho de Floyd e Wooldridge (1992) que foram detectadas em seu estudo como papéis esperados do *middle manager* e as condições facilitadoras correspondentes.

A **implementação**, de natureza *top-down*, é a atividade mais comum atribuída ao *middle manager*. Assim, quatro das condições da Agência Estratégica foram encontradas em relação a essa expectativa específica, que são: a narração, a contextualização, a alocação de recursos e o respeito. Na atividade **facilitar adaptabilidade**, também de natureza *top-down*, é esperado que o *middle manager* promova experiências e desenvolvimento de autonomia no trabalho.

Nesse caso, a condição habilitadora é a confiança. **Sintetizar informação** é a atividade na qual o *middle manager* fornece informações importantes aos superiores. Assim, é de natureza *bottom-up* e integrativa. Prover a alta gerência com informações significa que os planos estratégicos estão baseados na experiência passada. A condição habilitadora é a responsividade do *top manager*. Na quarta atividade, **defender alternativas**, o *middle manager* promove as ideias *bottom-up* que tem potencial para renovar a estratégia atual. As condições habilitadoras do *top manager* para essa atividade são a inclusão e a arbitragem (Mantere, 2008).

Assim, considerando a questão de pesquisa: como o *Middle Manager* atua, considerando a *Stewardship Theory*, no processo de formação da estratégia?

Correlacionando os modos de formação da estratégia com os papéis do *middle manager* e as condições habilitadoras que o *top manager* pode oferecer para proporcionar ao *middle manager* desenvolver a Agência Estratégica, estabelecemos duas proposições de pesquisa:

Proposição 1 – O *middle manager* atua de forma integradora, interagindo com os diferentes níveis hierárquicos, transmitindo confiança e obtendo contribuições para a estratégia.

Proposição 2 – O *middle manager* implanta a estratégia da forma como foi definida pela alta gerência, não abrindo espaço para a participação dos membros organizacionais.

Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada foi qualitativa e a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único (Eisenhardt, 1989). A pesquisa qualitativa ajuda a compreender e explicar o fenômeno social por meio da compreensão dos agentes e da forma como eles agem (Godoy, 1995). O estudo de caso é específico pelo “tipo de questão que ele responde, cujo foco de interesse está no individual, no específico” (Godoi, Bandeira-de-Melo & Silva, 2006, p. 119). O caso único encontra fundamento lógico para ser utilizado quando o caso é representativo e típico, ou seja, o caso selecionado representa um caso típico naquele setor. O autor adverte que projetos de caso único “exigem, portanto, investigação cuidadosa do caso potencial, para minimizar as chances de uma representação equivocada e maximizar o acesso necessário à coleta da evidência do estudo de caso” (Yin, 2015, p. 56).

Algumas características do estudo de caso são o foco em uma situação ou evento particular, com destaque para o que ele revela sobre o evento investigado. O pesquisador deve ter um olhar holístico, observando como a pessoa ou grupo de pessoas agem em relação a determinado problema; o comportamento humano deve ser interpretado pela compreensão do meio no qual se encontra.

Outra característica é a heurística, que é a compreensão e descoberta de novos significados para o evento que está sendo estudado. O estudo de caso pode ser descritivo (relato detalhado de um fenômeno social), interpretativo (descreve o fenômeno ricamente para buscar encontrar padrões); ou avaliativo (objetiva apreciar méritos e julgar resultados com base em dados obtidos) e utiliza as técnicas de coleta de dados: observação, para registrar o máximo de ocorrências que interessam ao pesquisador; entrevista semiestruturada, que se trata de entrevista formal, por meio de questões relativas ao tema de interesse; e exame de documentos, que consiste na análise de materiais escritos, banco de dados e elementos iconográficos.

Segundo Yin (2015, p. 137), a análise da evidência do estudo de caso “muito depende do próprio estilo empírico rigoroso do pesquisador, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a consideração análise cuidadosa das interpretações alternativas”.

A pesquisa foi realizada em um centro de ensino de uma universidade pública. A instituição foi selecionada por ser típica e representativa de instituições públicas de ensino, com níveis

hierárquicos bem caracterizados. Em sua estrutura hierárquica consta um/a Diretor/a Geral, um/a Diretor/a de Pesquisa, um/a Diretor/a de Extensão, um/a Diretor/a de Ensino e um/a Diretor/a de Administração. Na área acadêmica existem Chefes de Departamento, que são responsáveis, entre outras atividades, pela discussão e gestão de parte dos recursos alocados àquele centro de ensino. O referido centro possui mais de cinquenta anos desde sua criação como faculdade. Atualmente, possui quatro cursos de graduação e oito de pós-graduação. Para isso, o centro de ensino implementou, há sete anos, o orçamento participativo, no qual cada departamento possui um percentual de recursos, que pode ser discutido e aplicado em suas atividades prioritárias.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas gravadas com o Diretor Geral, Diretor de Administração, um Diretor Acadêmico e três Chefes de Departamento, os quais são chamados de Entrevistado (número – conforme sequência de entrevistas). As entrevistas ocorreram durante o mês de agosto e setembro de 2016 e duraram em média uma hora cada. Todas as entrevistas foram transcritas para posterior análise.

A observação direta ocorreu durante o período das entrevistas, os dados observados quanto ao fluxo de atividades foram anotados em bloco de notas para compor o processo de análise dos resultados.

Também foram analisados documentos veiculados no *site* da Instituição, como o Plano Estratégico e documentos elaborados para a revisão do Estatuto e Regimento Geral.

As Categorias de análise das proposições 1 e 2 podem ser visualizadas na Figura 3 e 4.

Proposição	Categoria (CA)	Subcategoria (SC)
	Processo de formação da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992)	Atuação do <i>top manager</i> (Mantere, 2008)
Proposição 1 – O <i>middle manager</i> atua de forma integradora, interagindo com os diferentes níveis hierárquicos, transmitindo confiança e obtendo contribuições para a estratégia. (Hart, 1992; Mantere, 2008; Floyd & Wooldridge, 1992)	CA1: Implementar a estratégia (<i>middle manager</i> controla o resultado em relação às finalidades desejadas)	SC1: Narração (processo de pensamento que leva à seleção da direção estratégica, com base em experiências passadas)
		SC2: Contextualização (ligar a estratégia a contextos relevantes de trabalho)
		SC3: Alocação de Recursos (<i>middle manager</i> recebe autorização explícita do <i>top manager team</i> para fazer mudanças no trabalho diário)
		SC4: Respeito (consciência da importância do trabalho cotidiano para a estratégia)
	CA2: Facilitar adaptação (<i>middle manager</i> protege atividades frente à alta gerência para ajudar abordagens emergentes seguirem seu curso)	SC5: Confiança (encoraja novas ideias bem como a comunicação aberta referente ao sucesso ou às falhas ocorridas)
	CA3: Sintetizar informação (o <i>middle manager</i> fornece informações à alta gerência sobre eventos internos e externos)	SC6: Responsividade (fornece feedbacks, comunicando sobre o sucesso e as falhas de ações realizadas)
	CA4: Defender alternativas (O <i>middle manager</i> defende iniciativas desenvolvidas no nível operacional)	SC7: Inclusão (o <i>top manager</i> convida e espera a participação do <i>middle manager</i> no planejamento)
		SC8: Arbitragem (ouve novas ideias e interage, questionando os participantes de forma que as atividades apresentadas façam sentido)

Figura 3: Relação entre proposições, categorias e subcategorias de análise

Fonte: Elaboração própria

Proposição	Categoria (CA)	Subcategoria (SC)
	Processo de formação da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992)	Atuação do <i>top manager</i> (Mantere, 2008)
Proposição 2 – O <i>middle manager</i> implanta a estratégia da forma que foi definida pela alta gerência, não abrindo espaço para a participação dos membros organizacionais. (Hart, 1992; Mantere, 2008; Floyd & Wooldridge, 1992)	CA1: Implementar a estratégia	SC1: Narração (processo de pensamento que leva à seleção da direção estratégica, com base em experiências passadas).
		SC2: Contextualização (ligar a estratégia a contextos relevantes de trabalho)
		SC3: Alocação de Recursos (o <i>middle manager</i> recebe autorização explícita do <i>top management team</i> para fazer mudanças no trabalho diário)
		SC4: Respeito (consciência da importância do trabalho cotidiano para a estratégia)
	CA2: Facilitar adaptabilidade	SC5: Confiança (encoraja novas ideias bem como a comunicação aberta referente ao sucesso ou às falhas ocorridas)
	CA3: Sintetizar informação	SC6: Responsividade (fornece feedbacks, comunicando sobre o sucesso e as falhas de ações realizadas)
	CA4: Defender alternativas	SC7: Inclusão (o <i>top manager</i> convida e espera a participação do <i>middle manager</i> no planejamento)
		SC8: Arbitragem (ouve novas ideias e interage, questionando os participantes de forma que as atividades apresentadas façam sentido)

Figura 4: Relação entre proposições, categorias e subcategorias de análise

Fonte: Elaboração própria

Para a análise dos dados coletados foi adotada a técnica de análise da narrativa (Godoi, Bandeira-de-Melo & Silva, 2006) e exame de padrão do comportamento (Perez-Aguiar, 1999) no qual são comparados os padrões definidos em categorias de análise elaboradas a partir da revisão da literatura com os resultados das entrevistas, observação direta e análise dos documentos da pesquisa empírica.

Análise dos resultados

Os resultados passam a ser apresentados a partir das categorias e subcategorias de análise, definidas na metodologia, e dos resultados dos dados coletados nas entrevistas, observação direta e análise de documentos de forma conjunta.

Quanto aos modos de formação de estratégia propostos por Hart (1992), a estratégia da instituição como um todo é do tipo generativo, pois é formada a partir da elaboração dos planos estratégicos pelos Centros de Ensino em sintonia com o da Universidade, e transacional, pois a instituição informa em seu plano estratégico que a elaboração reflete relações com diferentes segmentos internos e externos.

Também no centro de ensino foi observado o modo generativo, que são estratégias que surgem dos membros organizacionais, como pode ser constatado na narrativa do Entrevistado 1: “Eu tenho adotado o critério que muitos assuntos que eu levo para reuniões de cúpula, eu discuto no pleno departamental. (...) então quando eu fui para essa reunião, eu falei em nome do departamento.” O modo também foi observado à medida que a estratégia é formulada por comissões compostas de estudantes, professores e técnicos universitários, como observado na narrativa da Entrevistada 5: “foi uma comissão grande e ela meio que desenhou que universidade que a gente queria para o futuro (...) foram eleitos os membros nos Centros, eram mais de 40 pessoas”. Assim, o modelo não se apresenta de forma pura, mas combinado em dois modos diferentes.

Para a Categoria de Análise (CA1) implementar a estratégia, foram definidas as subcategorias (SC1) narração, (SC2) contextualização, (SC3) alocação de recursos e (SC4) respeito; para a

categoria (CA2) facilitar adaptação, (SC5) confiança; para a categoria (CA3) sintetizar informação, (SC6) responsividade; e para a categoria (CA4) defender alternativas, foram definidas as subcategorias (SC7) inclusão e (SC8) arbitragem, as quais passamos a apresentar. Para Mantere (2008), a narração consiste em o *top manager* esclarecer a sequência de ideias que levou à formulação daquela estratégia. Isso criará no *middle manager* um sentido de continuidade entre os objetivos do presente e do passado.

Ao considerar a (SC1) narração, nas respostas dos entrevistados foi possível observar que a instituição esclareceu os motivos de decisões. Conforme narrativa da Entrevistada 5, no caso da redução de chefias de departamento no centro estudado: “foi uma discussão longa, porque acharam que era uma ideia a de diminuir o número de departamentos na Instituição como um todo (...)” e o número de funções de confiança (FC) “uma coisa que a gente perdeu foi o número de FC’s (...) e foi esse argumento que eles utilizaram [o presidente e vice da estatuinte] porque é muito difícil mexer nas FC’s”. O Entrevistado 6 ratifica essa ideia de continuidade ao afirmar que deu continuidade ao Orçamento Participativo, que foi inicialmente implantado no centro de ensino em 2009.

Ao analisar a (SC2) contextualização, que consiste em definir claramente os objetivos a serem implementados, provendo as linhas gerais que irão sustentar o trabalho cotidiano (Mantere, 2008), para a (SC2) contextualização, o Entrevistado 1 assinalou que, na época da elaboração do novo Regimento, em que era diretor de administração, discutiu a política institucional do centro de ensino com todos os pares: alunos, professores e técnicos universitários. Também a Entrevistada 5 assinalou a existência de definição de objetivos: “O novo estatuto foi muito discutido na universidade, envolveu técnicos, professores e estudantes.” As narrativas estão alinhadas à do Entrevistado 6, que assinala: “Nós temos feito uma gestão muito dialógica, de chamar as pessoas e ver o que elas acham, o que elas têm a sugerir.” Assim, pode-se verificar que os objetivos foram definidos e tiveram a participação de diversos atores tanto na sua construção quanto no compartilhamento dos mesmos.

A seguir, para a análise da (SC3) alocação de recursos, que consiste em o *top manager* disponibilizar os recursos necessários para implantar os objetivos, notou-se na narrativa da Entrevistada 5, que este é um ponto que demanda acompanhamento, pois: “A gente tem recursos, mas é difícil comprar o que a gente quer em virtude do calendário de licitações etc.”, embora, a entrevistada tenha observado que, atualmente, as equipes administrativas estão mais especializadas, o que, ainda segundo a entrevistada, ajuda a alcançar o objetivo. Percebe-se que a alocação de recursos é tema de discussão, pois essa deficiência foi citada também pelo Entrevistado 6, que constata diminuição constante de servidores.

Na subcategoria (SC4) respeito, que consiste em o *top manager* atribuir consideração pela solução dos problemas cotidianos, de forma que o *middle manager* sinta valorizadas tais ações, foram observadas evidências de o *top manager* levar em consideração as opiniões do *middle manager*, conforme afirma o Entrevistado 1: “Quem decide nesse caso aí tem uma comissão de pesquisa no centro, mas nós somos convidados a opinar e a levar contribuições e, considerando que foi definido isso, posteriormente, pela Comissão, significa que nós fomos acolhidos nas nossas proposições.” Essa narrativa é ratificada pelo comentário do Entrevistado 6: “felizmente, nos temos os diretores de área que auxiliam no estabelecimento dessas estratégias, nas diferentes áreas fins da universidade (...)”. Pode-se afirmar, a partir das narrativas e pelo que se observa no dia a dia do centro, que os gerentes de nível médio buscam solucionar problemas e essas atitudes são valorizadas pelo *top manager*.

Quanto à Subcategoria de análise (SC5) confiança, que consiste em desenvolver o trabalho com responsabilidade, porém sem medo de ser punido, caso surja algum problema, criando um senso de criatividade no trabalho, destaca-se o relato da Entrevistada 4 ao ponderar que possui autonomia para resolver problemas cotidianos e que essa autonomia é exercida o tempo todo. Segundo ela, “tem que ter não só autonomia, mas proatividade”. Já o Entrevistado 1

alega se basear nas normativas da universidade para resolver situações cotidianas ou recorrer à hierarquia superior:

Na área que hoje eu estou é uma área muito dinâmica e com fatos bem pitorescos, acontecem coisas inéditas que tem que recorrer primeiro ao aspecto legal, que é o que me pauta e pauta todas as pessoas que estão na gestão, o que as resoluções institucionais dizem, que são os marcos normativos, o que elas dizem sobre aquele assunto. Se elas não são claras ou evidentes, nós consultamos as hierarquias superiores. No meu caso, a Direção de Ensino ou Pró-Reitoria de Ensino. Então essa hierarquia é seguida para resolver a questão posta.

O Entrevistado 6 ratifica essas opiniões: “semanalmente, fazemos reuniões de diretores e cada um deles tem autonomia de gerir suas pastas da forma que achar mais interessante e produtivo. (...). Então eles têm autonomia, mas são cobrados por essa autonomia também.” Percebe-se que a confiança é um fator predominante na atuação da alta direção em relação ao *middle manager*, que procura resolver problemas com autonomia ou busca respaldo nas normativas e na alta direção, quando necessário.

Para a análise da (SC6) responsividade pelo *top manager* em relação à informação sintetizada que recebe; os membros organizacionais alimentam informações sobre suas atividades desenvolvidas, para as quais o *middle manager* espera respostas. Em relação à responsividade, o Entrevistado 1 afirmou receber respostas do *top manager*: “em geral, se a Direção Geral não informa, nós lembramos: como ficou aquela situação que nós tínhamos acordado, definido?” A Entrevistada 5 acrescenta uma informação que evidencia a continuidade do trabalho:

Uma coisa que a gente defendeu dizia que a Instituição iria promover políticas que ajudassem a combater qualquer tipo de discriminação: de gênero, de raça... e foi em cima desse item que a gente propôs a política de Ações Afirmativas da Instituição. Participei da Ação Afirmativa da Instituição um ano depois e foi uma coisa que saiu do Estatuto e virou uma política interna da Instituição.

A responsividade foi observada também na narrativa do Entrevistado 6:

Eu faço uma gestão colegiada, no sentido que as decisões que eu tomo são sempre referendadas pelos diretores. Já teve várias estratégias que eu quis aplicar e fui convencido a não fazer pelos meus diretores. Pois é um corpo de conselheiros.

Essas narrativas evidenciam a responsividade do *top manager* e a continuidade de decisões tomadas no passado.

A (SC7) inclusão, a qual consiste em o *top manager* incluir o *middle manager* na formação da estratégia, sendo que esse irá apresentar ideias discutidas pelos membros organizacionais que geraram propósitos coletivos; com isso, o *middle manager* conquista maior controle sobre o futuro. Questionada sobre a participação na formação da estratégia, a Entrevistada 4 respondeu que participa sim, “mas nem sempre elas [reuniões] são feitas, depende de quem está na gestão.” Há alguns anos, a entrevistada participava com frequência, hoje os encontros para discutir estratégia são em nível de curso.

Nas entrevistas foi possível observar que gerentes de nível médio participam da formação de estratégia, como exemplo, o Entrevistado 1: “eu tive condições de participar em vários momentos da vida da universidade, tanto em âmbito da Reitoria, participando da discussão do Estatuto, do Plano de Carreira e do Regimento da Universidade, como também do Plano Institucional de Desenvolvimento”. Assim, observa-se ampla participação do *middle manager*, o que evidencia a existência dessa subcategoria na formação da estratégia.

Por fim, ao considerar a Subcategoria de análise (SC8) arbitragem, em que o *top manager* avalia e recompensa a qualidade das ideias recebidas. Foi observado que ocorrem contribuições do *middle manager*, como aponta a afirmação da Entrevistada 4:

Níveis superiores da Direção de Extensão é a Direção Geral e Pró-Reitoria de Extensão (Proex). Junto à Proex, nós temos uma instância de participação que é o Comitê de Extensão, que se reúne uma vez por mês para definir políticas de extensão da Instituição, a gente faz junto documentos, resoluções, editais.

A narrativa da Entrevistada 5 também evidencia a arbitragem:

Tiveram ideias que foram acatadas e outras rejeitadas. Por exemplo, o Museu (...) era um órgão vinculado ao centro de ensino, então discutimos naquela época com pesquisadoras e com o próprio centro de ensino e achamos que era melhor que o Museu ficasse como órgão suplementar da Instituição, para que ele tivesse maior aporte de recursos, projeção estadual, enfim... sabíamos que isso tinha vantagens e também riscos, porque ele poderia se desvincular do centro de ensino, e foi isso que aconteceu.

O *top manager* segue nessa mesma linha de afirmações, dizendo que as decisões que toma são sempre de forma colegiada com os diretores. Assim, parece ser que, as ideias são sempre debatidas para tomar decisões que representem crescimento ao centro de ensino e, conseqüentemente, maiores benefícios à sociedade.

Em relação à *Stewardship Theory* (Davis et al, 1997), foi observado em diversas narrativas do Entrevistado 6 que os diretores de área colocados no cargo são selecionados cuidadosamente e a eles é dada autonomia e são cobrados de acordo com essa autonomia. Também, os demais membros são selecionados de acordo com suas capacidades. Segundo ele, “tomamos cuidado em colocar cada pessoa no setor onde tem formação mais adequada aos cargos, sempre conversando para saber onde a pessoa se sentia bem trabalhando, fiz questão de conversar com cada técnico antes de colocar no setor” e acrescentou “eu gosto muito de conversar e saber se as pessoas estão bem naquilo que estão fazendo, se estão satisfeitas.”

Com isso, observa-se que o *top manager* esclarece e contextualiza a direção estratégica, alocando recursos e respeitando o trabalho diário dos diretores e chefes de departamento. Estes, por sua vez, encorajam os professores do respectivo departamento a trazer ideias para discussão e informam a direção geral sobre problemas que surgiram e sucessos obtidos. Também são sempre convidados a participar do planejamento da Instituição, onde apresentam a posição da equipe de trabalho para discussão com a direção geral e com os pares, configurando, assim, a *Stewardship Theory* como apontado nos estudos de Davis et al, (1997) e Mantere (2008).

Considerações Finais

Os objetivos específicos deste estudo, ou seja, analisar como ocorre a formação da estratégia, destacar as atividades cotidianas do *middle manager* observadas na organização, identificando as atitudes condizentes com a *Stewardship Theory* de Davis *et al*, (1997), conforme proposta de Mantere (2008), foram alcançados, levando à consecução de atingimento do objetivo geral que foi entender como o *Middle Manager* atua, considerando a *Stewardship Theory*, no processo de formação da estratégia.

A instituição estudada apresenta a hierarquia desejada para o estudo, tendo a alta direção e diretores de nível médio. A formação da estratégia é do tipo transacional e generativo (Hart,1992), pois declara em seu plano estratégico relações com os diferentes segmentos internos e externos. Os resultados mostraram que a instituição cria grupos de discussão formados por estudantes, técnicos universitários e professores para a formulação da estratégia; explica os objetivos da universidade aos grupos de discussão e estimula o debate. Das ideias surgidas, algumas são aprovadas e outras rejeitadas, tais decisões sempre envolvem amplo debate e votação. As ideias aprovadas possuem continuidade, como foi o caso das Ações

Afirmativas, que foram provenientes do Estatuto, cujo item já tivera sido formulado com vistas a essa política. Os chefes de departamento levam questões do dia a dia aos superiores para discussão e possuem autonomia para resolver as questões quotidianas, observando resoluções e legislação.

Quanto à *Stewardship Theory*, de Davis et al, (1997) e Mantere (2008), pelas categorias analisadas, observou-se a satisfação dos entrevistados em fazer parte de comissões de trabalho e conselhos onde podem discutir ideias e buscar soluções para problemas existentes. O diretor geral também afirmou confiar na equipe de trabalho, que foi selecionada de acordo com sua formação e melhor aptidão ao cargo. Com isso, pode ser entendido que a instituição atua de forma integradora, interagindo com os diferentes níveis hierárquicos, transmitindo confiança e obtendo contribuições para a estratégia. Os diretores de nível médio mantêm a direção geral informada sobre necessidades existentes e sucessos em seus departamentos e possuem autonomia em relação às pastas.

As contribuições acadêmicas desta pesquisa são a discussão do tema na área pública e, para a organização, a contribuição prática está em conhecer melhor o processo de formação de estratégia, considerando o entendimento do papel do nível médio, e propiciando formas mais eficazes nos trabalhos realizados sob essa perspectiva.

As limitações desta pesquisa estão no estudo de um caso único, cujas conclusões permitem a análise de uma situação dentro do referido contexto, mas não devem ser estendidas ou generalizadas para outras organizações; nos vieses relacionados ao olhar do pesquisador, embora tenham sido seguidos cuidados metodológicos para assegurar a réplica científica e a revisão da literatura que fundamentou a pesquisa.

Para futuras linhas de pesquisa, sugere-se estudar o grau de independência dos membros organizacionais ao encaminhar ideias aos diretores e a origem das ideias discutidas nas reuniões.

Assim como, prosseguir nas pesquisas sobre a *Stewardship Theory*, de Davis *et al*, (1997) e Mantere (2008), aprofundando os conhecimentos a respeito das relações subjetivas que impactam no desempenho das organizações. Entende-se que os estudos referentes ao papel do nível intermediário em instituições públicas apresentam vertentes ainda não exploradas, como a contribuição da *stewardship theory*, que podem auxiliar na melhoria da gestão e do alcance dos resultados nessas organizações.

Referências

Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33, 184-200.

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

Ansoff, I. H. 1965. *Corporate Strategy: business policy for growth and expansion*. New York, McGraw-Hill.

Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.

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.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note, *Strategic Management Journal*, 13, 153-67.

Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (2006) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva. 460 p.

- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Gonçalves, S. M. G. (2008). Aprendizado Organizacional nos Ciclos de Planejamento Estratégico de uma Instituição Financeira Pública Brasileira. *Estratégia e Negócios*, 1(1), 84-103.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy -making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3(4), pp 305-360.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985, July-September). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Palácios, F. A. C. (2015). Proposta de esquema analítico para o processo estratégico – o caso de uma universidade pública. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 16(2), 127-156.
- Pérez-Aguilar, W. (1999). El estudio de casos. *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.