

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

Dalila Alves Corrêa

Wesley Antonio Gonçalves

Rodrigo Noale Rebelato

Ana Rita Tiradentes Terra Argoud

RESUMO: A atuação e posição da gerência intermediária perpassam as pessoas tanto em funções hierarquicamente superiores, como inferiores a si. Este estudo objetivou compreender essa atividade em relação a fase de execução da estratégia. Para atingir o propósito, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva e exploratória junto a consultores associados ao Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais – IBCO. Oriundo de um questionário estruturado, abordaram-se três categorias de análises a saber: (1) conceito e emprego do termo gerência intermediária; (2) atribuições, papéis e competências da gerência intermediária no contexto da execução da estratégia; (3) a relação entre gerência intermediária e porte da empresa. O principal resultado lança luz a respeito da compreensão entre a função e a posição da gerência intermediária no contexto organizacional.

Palavras-chave: Consultores organizacionais. Gerência intermediária. Gestão estratégica. IBCO. *Middle management*.

ABSTRACT: The role and position of middle management permeate people both in hierarchically higher functions, as inferior to himself. This study aimed to understand the activity in relation to the strategy implementation. To achieve the aim, it performed a qualitative study of descriptive and exploratory nature with the consultants associated with the Brazilian Institute of Organizational Consultants - IBCO. Coming from a structured questionnaire addressed to three categories of analysis being them: (1) concept and use of intermediate term management; (2) assignments, roles and responsibilities of middle management in the context of implementation of the strategy; (3) the relationship between middle management and company size. The main result sheds light as to the understanding of the function and the middle management position in the organizational context.

Keywords: IBCO. Interim management. Middle management. Organizational consultants. Strategic management.

Recebido em: 29/07/2015

Aprovado em: 10/09/2016

Sistema de avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica atua no sentido de criar e desenvolver ações e meios capazes de garantir desempenho organizacional superior. Esta atuação vincula-se ao alcance da sustentação do sucesso e da perpetuidade do negócio. Muitos recursos têm sido apresentados neste complexo campo, dentre eles, dois compõem as bases das justificativas de uma desejável superioridade empresarial: (a) uma estratégia organizacional eficaz, e (b) um adequado corpo gerencial (KAPLAN; NORTON, 2000). Abordando o primeiro aspecto, estes autores anunciaram, com base em dados de suas pesquisas desenvolvidas na década de 1990, que somente menos de 10% das estratégias formuladas pelas organizações foram implementadas com êxito. Tendo como base análises sobre fatores geradores de fracassos de eminentes CEOs (*Chief Executive Officer*), os autores consideram que a ênfase na estratégia gera a crença enganosa de que uma estratégia correta seria a condição necessária e suficiente para o sucesso organizacional. Comentam que “na maioria dos casos de fracasso, estima-se em 70%, que o verdadeiro problema não é má estratégia, e sim má execução” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 11).

Diante de constatações desta natureza, Kaplan e Norton (2000) comentam que investidores exigentes chegaram à conclusão de que a execução da estratégia é tão importante quanto a sua formulação, podendo ser, em alguns casos, mais crucial. Uma noção que se encontra subjacente às constatações dos autores é o papel das pessoas no contexto da execução da estratégia. Autor como Mintzberg (2003) defende esta ideia e também o papel da gerência neste âmbito - em destaque a

gerência intermediária (*middle management*). O autor afirma que esta gerência é raramente conceituada com precisão, mas que sua importância para as organizações é vital dado que ela se estrutura entre a posição estratégica e o núcleo operacional. Já autores como King, Fowler e Zeithaml (2002) reconhecem esta gerência no âmbito da estratégia e também para a manutenção das competências de uma empresa.

Diante do exposto e analisando os textos para a confecção do artigo, percebe-se que a literatura gerencial norte-americana mostra-se rica na abordagem da gerência intermediária, destacando-se as obras de Mintzberg (2003), Drucker (1998), Kaplan e Norton (2000), King, Fowler e Zeithaml (2002), Daft (2005), Thompson, Purdy e Summers (2008). Contudo, menor destaque é conferido aos estudos que objetivam relacionar a gerência intermediária ao contexto da execução da estratégia.

Tal observação é o objetivo do presente artigo: compreender a atuação desta gerência na fase da execução da estratégia empresarial. Com esse intuito, partiu-se do pressuposto que a atuação desta gerência, na referida fase, estabelece duplicidade de vínculos (alta gerência e núcleo operacional) através de um conjunto peculiar de funções, atribuições, competências e papéis. Para atingir a proposta, buscou-se conhecer as percepções destes agentes sobre um conjunto de considerações acerca da gerência intermediária através de um questionário padronizado, aplicado aos consultores afiliados ao Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais – IBCO. Tal recorte justifica-se devido à inclusão de consultores no estudo, ocorrendo-se pela atuação profissional em projetos de implantação da estratégia em diferentes

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

contextos organizacionais – realidade que possibilita a apreensão do fenômeno pesquisado a partir de representações vivenciais. Vale a pena ressaltar que foi considerado o vínculo de trabalho que estes profissionais estabelecem com a gerência intermediária das empresas-clientes, seja através de assessoria em processos de implementação da estratégia, seja através de processos de capacitação desta gerência. Nestes moldes, o estudo apresenta uma análise descritiva e exploratória referente à atividade da gerência intermediária em relação à fase de execução da estratégia.

O presente artigo foi estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta um breve referencial teórico sobre: gerência intermediária; competências e habilidades gerenciais e, pessoas no contexto da execução da estratégia. Na seção 3 exibem-se os aspectos metodológicos utilizados para redigir o presente estudo; na seção 4 são expostos os resultados por meio da análise descritiva dos dados e, por fim, a seção 5 finaliza comentando sobre as considerações finais e as principais contribuições da pesquisa realizada junto aos consultores organizacionais, assim como as limitações e sugestões para novos estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Gerência intermediária

A expressão gerência intermediária não se constitui uma terminologia de senso comum, da mesma forma que o termo líder também não, quando se trata de definir posições relevantes destes sujeitos diante da execução da estratégia. Mintzberg (2003) afirma que a expressão gerência intermediária (gerência média, *middle manager*) é raramente definida com precisão; geralmente aparenta incluir todos

os membros da organização, mas não a cúpula estratégica, nem o núcleo operacional. O autor parte da concepção de uma organização composta de cinco partes: (1) núcleo operacional, (2) cúpula estratégica, (3) linha intermediária, (4) tecnoestrutura e (5) assessoria de apoio. O **núcleo operacional** engloba os operadores que fazem o trabalho básico relacionado diretamente à produção de bens, ou prestação de serviços. A **cúpula estratégica** está encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização. A **linha intermediária** (visão de gerência média) liga-se à cúpula estratégica e ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes com autoridade formal pertencentes à linha intermediária. A **tecnoestrutura** é composta pelos analistas de controle incumbidos de executar certas formas de padronização na organização. A **assessoria de apoio** incube-se de dar apoio à organização, fora de seu fluxo de trabalho operacional.

A partir desta organização, Mintzberg (2003) comenta que o profissional em nível intermediário carrega em si certo número de atividades dentro do fluxo de supervisão direta em nível acima e abaixo. Ele coleta a retroinformação dos resultados dos desempenhos de sua própria unidade e transfere algumas delas para os gerentes acima dele, muitas vezes agregando-as ao processo e, também, intervém no fluxo decisório. Isto porque, fluindo para cima estão as disfunções da unidade, as propostas de mudanças e os pedidos de autorização para decisões. Em alguns destes casos, o gerente da linha intermediária soluciona, enquanto em outros transfere para o nível mais elevado resolver. Por outro lado, fluindo para baixo estão os recursos que ele

deve alocar para sua unidade, as regras e planos que necessitam elevar e os projetos que precisam nela ser implantados. Além do mais, o gerente de nível médio, à semelhança do gerente da cúpula, é incumbido de transferir a estratégia para sua unidade, embora ela seja significativamente afetada pela organização como um todo.

Na concepção de Daft (2005, p.11) os gerentes médios trabalham nos níveis medianos da organização e são responsáveis pelas unidades de negócios e departamentos importantes. “Eles geralmente têm dois ou mais níveis administrativos abaixo de si, e são responsáveis pela implementação das estratégias e políticas totais definidas pela alta gerência”. Porém, se a definição é imprecisa, já a sua importância para a organização é vital em vários sentidos e, em especial, na transferência da estratégia para organização, ou seja, a tradução dessa estratégia em atos concretos no dia-a-dia.

Daft (2005, p.13) comenta que a discussão sobre a gerência intermediária envolve primordialmente a compreensão do seu papel nas organizações, tarefa que requer, por sua vez, considerações sobre o papel e as funções primordiais da gerência na organização. Contudo, reconhece que descrever detalhadamente o trabalho da gerência não é uma tarefa simples: “é difícil entender exatamente o que os gerentes fazem hora após hora, diariamente. A função do gerente é tão diversa que foram realizados vários estudos na tentativa de descrever exatamente o que acontece”.

King, Fowler e Zeithaml (2002, p. 37) reconhecem que “os executivos precisam valorizar o papel dos gerentes de nível intermediário para o desenvolvimento e manutenção das competências da empresa”. Neste âmbito os autores observam que organizações em que os gerentes de nível

intermediário têm papel crítico na criação de competências tácitas, robustas e fixas, geralmente, apresentam desempenho melhor do que as demais. Afirmam que “as percepções dos gerentes de nível intermediário, certamente, estão relacionadas ao desempenho organizacional” (KING, FOWLER; ZEITHAML, 2002, p. 41). Uma vez que “é preciso que os gerentes de nível intermediário conciliem perspectivas estratégicas e questões relacionadas à implementação, estes podem ajudar a determinar a utilização das competências que, por sua vez, afetam o desempenho da empresa” (KING, FOWLER; ZEITHAML, 2002, p. 37). A consideração cabal sobre a importância da gerência intermediária é dada por King, Fowler e Zeithaml (2002, p. 43) quando comentam: “uma empresa é capaz de sobreviver a tudo, menos à evasão de sua gerência intermediária [...] no novo modelo da organização do conhecimento esses gerentes agem como canais dos conhecimentos valiosos”.

Pereira (2006) reconhece que a gerência intermediária, claramente, tem uma função de transferência e adaptação das metas e dos objetivos traçados pela alta gerência para a operação, bem como afirma que

Ela atua como ponte entre os assuntos estratégicos e os operacionais, buscando integrar os interesses organizacionais e individuais. Sua influência, de fato, perpassa tanto as pessoas em funções hierarquicamente superiores, como inferiores. A média gerência exerce o papel de agência, em busca de alcançar uma ordem dialógica que seja capaz de integrar as teorias reveladas às teorias em uso, assim como as ações de cunho cognitivo às práticas sociais (PEREIRA, 2006, p.80).

Para Dantas (2007, p. 27) “a contribuição dos gerentes médios se basearia

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

em três eixos: (1) são responsáveis pelo processo de operacionalização de estratégias; (2) são modelos de conduta, pois personificam o que o *staff* espera dos outros funcionários” e (3) são detentores de um aprendizado vivencial sobre aquilo que funciona e não funciona operacionalmente.

Farquhar (1998, p. 7) destaca que “os gerentes médios possuem um papel vital em traduzir o sentido estratégico da organização em planos de ação e em assegurar o desenvolvimento e a execução”.

Para responder às novas expectativas do trabalho exige-se que os gerentes passem a resolver problemas, tomem decisões e assumam riscos, além de tomarem para si a responsabilidade pela satisfação dos clientes, pela melhoria dos processos e se esqueçam da sua condição de poder e *status*. Paralelamente, esses profissionais deverão manter características como dedicação, lealdade, disponibilidade, controle de custos, alta performance e contribuir para o sentimento de satisfação da equipe de trabalho. Essas são algumas das inúmeras, e, às vezes, conflitantes; funções atualmente atribuídas aos gerentes médios.

Tonelli e Bastoni (2007, p.2) confirmam que os gerentes intermediários são responsáveis pela

Ligação entre a alta gerência e o nível operacional da organização, tanto do ponto de vista técnico quanto de conhecimento e desempenham papel fundamental na redução e ou absorção das incertezas decorrentes dos eventos não antecipados pela organização. Também são os responsáveis pela implementação das estratégias elaboradas pela alta gerência, pela comunicação da visão corporativa em um nível prático para o pessoal envolvido em sua operação; eles influenciam as estratégias corporativas na medida em que realizam a obtenção de dados e geram a análise das informações provenientes do mercado e da concorrência (TONELLI; BASTONI, 2007, p. 2).

A gerência intermediária não só representa a ligação entre a alta gerência e o nível operacional, mas também representa, para a organização, uma via de duplo sentido, importante para a transferência de informações e conhecimento. Em função desse contato com o nível operacional, a gerência intermediária tem papel no direcionamento da estratégia da empresa, pois por meio da opinião e das explicações sobre seu conhecimento operacional ela acaba influenciando na definição da estratégia e da alta gerência (TONELLI; BASTONI, 2007).

No tocante a esse papel, Pereira (2006, p. 69) entende que a gerência intermediária constrói propostas alternativas para a efetivação da estratégia, “dada sua capacidade de julgar a distância entre as intenções desejadas e as atividades de fato”, além de prover percepções aos superiores para que a estratégia possa ser constantemente revista. Diante desta realidade, o autor atribui à gerência intermediária a função de agentes da mudança. Considerando que o mercado não é estático e a evolução tecnológica e de serviços e produtos têm velocidade crescente, a estratégia das empresas não pode se basear em conceitos e considerações ultrapassados, bem como no conhecimento tácito da operação. Decorre disso a responsabilidade dessa gerência em se constituir em um dos grandes agentes da mudança organizacional. Ela incentiva e dá assistência ao desenvolvimento de iniciativas autônomas em sua equipe e, em contrapartida, esclarece e tenta avançar na implementação da estratégia recebida de seus superiores.

A mudança organizacional pode ocorrer desde alguns pequenos conceitos tácitos, até um processo de mudança cultural da organização. Em todos os casos, sem uma

gerência intermediária atuante e claramente alinhada aos objetivos da organização; pode haver comprometimento nos resultados.

Na década de 1990, Drucker (1998) reconheceu não somente a importância desta gerência em processos de mudança, mas de sua constituição em se revelar no próprio agente da mudança.

A discussão que envolve os gestores intermediários (*middle managers*) foi estudada por Clegg, Carter e Kornberger (2004). De acordo com esses autores existem quatro discursos dominantes na teoria da Administração a respeito dela. O primeiro, do início dos anos 1970 apresenta-os como representantes dos valores centrais da organização e que, por meio dessa orientação de valores, os gestores intermediários se tornariam agentes do controle organizacional. Nesse sentido, eles são vistos essencialmente como um amortecedor (*buffer*) entre a alta gerência e a orientação essencialmente instrumental dos empregados. Eles são a ponte de transposição do paradoxo entre a necessidade de mudar para atingir a visão de futuro e a manutenção do estado atual que mantém a organização funcionando, evitando sua desestabilização e o surgimento de crises durante a transição

O segundo discurso emergiu ao final da década de 1970, mas tornou-se particularmente forte no início da década de 1980, representando os gestores intermediários, essencialmente, como agentes de controle centrados em seus próprios interesses. Nesse discurso, os gestores intermediários são essencialmente redundantes, como uma camada de ruído entre a visão e as estratégias da alta gerência (*top managers*) e os empregados (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

O terceiro discurso, que se tornou cada vez mais poderoso em meados da década de 1980, apresenta os gestores intermediários como atores-chave no desenvolvimento do discurso gerencial. Dessa vez, os gestores intermediários são vistos como agentes de controle da burocracia corporativa, atuando como agentes dos *top managers* (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Nesse sentido, Clegg, Carter e Kornberger (2004) também enfatizam o papel dos gestores intermediários como agentes de mudança, ao influenciarem a estrutura organizacional sob sua responsabilidade. Os gestores intermediários podem facilitar ou dificultar a adaptação da organização, à medida que podem relaxar ou endurecer as regras e as políticas vigentes, prover recursos para novos empreendimentos, encorajar discussões e compartilhar informações dentro de suas organizações. Com essas iniciativas desempenham um papel estabilizador para a organização, facilitando a transmissão das lições aprendidas, mantendo, elevando ou declinando as competências centrais da organização que as tornam competitivas, além de mais ágeis e mais adaptáveis.

Além disso, como abordam Tonelli e Bastoni (2007, p. 4), os gestores intermediários

têm potencial para alterar as realidades nas quais se baseia a alta gerência para tomar decisões estratégicas, na medida em que coletam e filtram as informações vindas do ambiente externo em relação ao mercado, à competição, aos fornecedores e aos clientes. Como sintetizadores de informação para a alta gerência podem propor programas e justificar sua viabilidade, avaliar os méritos de novas propostas, buscar e definir novas oportunidades (TONELLI; BASTONI, 2007, p. 4).

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

O quarto discurso, que emergiu também na década de 1980 com elementos da primeira visão da década de 1970, visualiza os gestores intermediários como transmissores dos valores estratégicos centrais quando no papel de mentor e guia. Nessa visão, os gestores intermediários são compreendidos como aqueles que guardam o conhecimento organizacional, numa versão de um controle “benigno” da memória organizacional (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

Essa visão de agentes da mudança, agentes da inovação e da criatividade na organização também é descrita por Prahalad e Ramaswamy (2004, p.16) quando afirmam que “os gestores não mais podem concentrar-se exclusivamente nos custos, na qualidade dos produtos e processos, na velocidade e na eficiência. Para alcançar o crescimento lucrativo, também devem buscar novas fontes de inovação e criatividade”.

Dessa forma, a gerência intermediária é fundamental para a execução da estratégia empresarial uma vez que é agente de ligação entre a alta gerência e o corpo operacional e disseminadores dos valores e do conhecimento organizacional. A seguir são abordados aspectos sobre as habilidades e competências gerenciais.

2.2 Competências e habilidades gerenciais

Não foi identificada, na revisão bibliográfica realizada, literatura que trate, na especificidade desejada, as competências e habilidades da gerência intermediária na fase da execução da estratégia. A revisão apresentada a seguir fundamenta-se no campo da gerência e busca estabelecer relações com o objeto de estudo.

Quando Taylor desenvolveu a teoria da Administração Científica tinha a crença de que a emergência da camada gerencial era

crucial para o sucesso organizacional (TAYLOR, 1990). O século XX viu o surgimento da gerência como profissão por direito próprio, com mapas mentais e discursos característicos. Tonelli e Bastoni (2007, p. 2) promoveram uma pesquisa na literatura especializada com o objetivo de identificar trabalhos que tratam a especificidade da gerência. Os autores destacam que esse grupo profissional tem por objetivo assegurar que a organização sirva ao seu propósito básico,

a gerência tem que criar e manter a estabilidade da operação de sua organização; Deve, através do processo de formulação estratégica, assegurar que sua organização adapte-se de maneira controlada ao seu ambiente mutante ... a gerência tem que assegurar que a organização sirva àquelas pessoas que têm controle sobre ela (TONELLI; BASTONI, 2007, p. 2).

Devido à importância que a gerência vem assumindo nas organizações, bem como a amplitude de papéis a ela associada, Rossetti (2005, p. 29) considera que, o significado de competência, antes sinônimo de “habilidade humana”, agora está associado também à inovação, ao resultado e à eficiência, atribuindo maior exigência e maior complexidade às funções de uma empresa.

Sobre o conceito de competência, Fleury e Fleury (2001) resgatam que não se trata de algo recente. Na verdade

constitui uma ideia consideravelmente antiga, porém reconceituada e revalorizada no século XXI em decorrência de fatores tais como os processos de reestruturação produtiva, a intensificação das discontinuidades dos eventos, imprevisibilidades do ambiente econômico e do contexto organizacional, comportamentos dos mercados globais e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em

especial, dos processos de globalização (FLEURY; FLEURY, 2000 p. 21).

Bateman e Snell (1998) consideram que as competências gerenciais são a base para o trabalho do gerente em suas funções e papéis administrativos e no alcance da vantagem competitiva. Consideram, também, que a execução das funções e dos papéis da administração e o alcance da vantagem competitiva são as bases do trabalho de um gerente. Entretanto, compreender isso não é garantia de sucesso. Os gerentes necessitam de diversas habilidades para realizar essas funções e exercerem seus papéis.

Maximiano (2012, p. 73-74) comenta que, um dos autores que estudou as habilidades gerenciais foi Robert L. Katz, que desenvolveu uma avaliação das habilidades gerenciais dividida em três categorias: (1) técnica, (2) humana e (3) conceitual.

A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, os métodos e os equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de atuação de sua especialidade [...] A habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, lidar e trabalhar com pessoas [...] A habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias [...] (MAXIMIANO, 2012, p. 73-74).

Dada à complexidade da função gerencial e suas dimensões, há de se esperar uma variedade de habilidades por parte dos gerentes. Tais habilidades devem possibilitar o exercício pleno de suas funções. Contudo, Daft (2005) reconhece que a demanda por habilidades muda à medida que os gerentes são promovidos na organização. Embora o grau de cada habilidade necessária possa

variar em níveis de organização, todos os gerentes precisam possuir habilidades em cada uma dessas áreas importantes para ter desempenho eficaz.

Nessa perspectiva, o gestor intermediário necessita diversas competências que vão muito além da capacidade técnica, envolve o conhecimento da organização e a compreensão humana. Nesse sentido, a próxima seção aborda o papel das pessoas na execução da estratégia.

2.3 As pessoas na execução da estratégia

A constatação sobre a importância da execução da estratégia levou muitos anos para ser reconhecida nas empresas. Kaplan e Norton (2000, p. 225) afirmam que, “no passado, o alinhamento de todos os colaboradores com a estratégia não era fator crítico. Há um século, no apogeu da revolução da administração científica, as empresas decompunham complexas atividades de fabricação em sequências de tarefas muito mais simples”.

Nos dias atuais, a relação estratégia-execução-da-estratégia sofreu alteração posto que, em algumas empresas, sua avaliação pode ser marcada pela percepção dos seus executores. Esta constatação comparada ao nascimento da Administração como ciência pode ser considerada uma revolução na maneira de condução dos negócios. Isto leva à condição que, não só a gerência intermediária e colaboradores devem ter pleno conhecimento da estratégia para que ela funcione na organização, como estes agora podem e devem colaborar com a sua definição.

As organizações focalizadas na estratégia compreendem bem a importância de comprometer e alinhar as pessoas com

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

esta perspectiva. Kaplan e Norton (2000, p. 226) comentam que,

ao contrário do que ocorria na era da Administração Científica, as empresas recorrem aos empregados de linha de frente em busca de novas ideias, assim como para a obtenção de informações sobre oportunidades de mercado, ameaças competitivas e possibilidades tecnológicas (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 226).

A execução de qualquer estratégia empresarial, seja ela perfeita, razoável ou com muitas imperfeições, passa, necessariamente, pelas pessoas. São elas que a construirão diariamente, a partir de um corpo gerencial apto para fazê-la fluir de forma clara e objetiva, agindo proativa e corretamente para corrigir as suas imperfeições ou fuga do trajeto estabelecido. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2000) afirmam que as pessoas são a estratégia aplicada na organização. Como a execução da estratégia passa, necessariamente, por pessoas, estas assumem papel importante no desempenho organizacional. A importância das pessoas na execução da estratégia, bem como a importância entre a estratégia e a execução, foi confirmada por Pfeffer, (1994, p. 15) que esclarece: “à medida que outras fontes de êxito competitivo tornaram-se menos importantes, o que permanece como fator crucial e diferenciador é a organização, seus funcionários e como trabalham e executam diretrizes estratégicas”. O autor afirma que, se o êxito competitivo é conseguido por meio de pessoas, então, as habilidades dessas pessoas são críticas. Consequentemente, uma das implicações mais óbvias da base mutável do êxito competitivo é a importância crescente de ter uma força de trabalho com habilidades adequadas.

Os conceitos tratados nesta seção sobre gerência intermediária, competências e

habilidades gerenciais e pessoas no contexto da execução da estratégia, constituem o arcabouço teórico de suporte à pesquisa. A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos do trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em um estudo envolvendo a pesquisa é fundamental que seus métodos estejam relacionadas às determinadas crenças e/ou pressupostos que conduz à realidade. É essencial que haja reflexão sobre a visão de mundo e de construção do conhecimento que embasa uma pesquisa (SACCOL, 2009).

Assim, com o intuito de observar a ontologia (como as coisas são) e a epistemologia (como o conhecimento do homem é construído), o presente estudo adotou-se do paradigma de pesquisa denominado por pesquisa qualitativa do tipo descritiva e exploratória (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010; POUPART *et al.*, 2008). Foi justamente esse paradigma de pesquisa, resultante da base epistemológica e ontológica que deu o *start* ao *design* e ao método de pesquisa que definiram as técnicas de coletas e análise de dados que foram empregados (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991; CROTTY, 1998).

Após esta definição, foi elaborado um questionário de coleta de dados, estruturado e de caráter qualitativo (YIN, 2010) pautado por um roteiro com quatorze perguntas estruturadas que contou com a participação de três profissionais do Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais (IBCO), incluindo seu presidente à época da realização da pesquisa. Esta participação ocorreu em dois momentos: na fase da concepção e da redação do instrumento e, na fase do pré-teste.

O universo de pesquisa voltou-se aos consultores associados ao IBCO, associação de consultores de organizações profissionais, sem fins lucrativos, que congrega empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais. Por meio de adesão voluntária, o IBCO possui núcleos ou representantes em vários estados do Brasil e é filiado à instituição internacional – ICMCI – *The International Council of Management Consulting Institutes*, com sede em New York. A principal atividade do IBCO é a pesquisa permanente sobre técnicas, tecnologias, ética e qualidade de consultoria. A discussão crítica dos desafios e oportunidades nessa área produz informações que são disponibilizadas aos associados e seus clientes. A certificação de competências para o exercício da consultoria atesta o aval do Instituto quanto à qualificação técnica e à postura ética de seus associados. Conforme dados obtidos por meio do site www.ibco.org.br (acesso em maio/ 2015) e de confirmações obtidas verbalmente junto a este Instituto existem mais de 200 associados, entre consultores autônomos e empresas de consultorias. O público alvo (amostragem) foi composto por 37 consultores autônomos com endereços nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais (região sudeste) e obteve retorno de 29 consultores, representando mais de 78% de retorno.

Optou-se por apresentar os dados a partir de análises de frequências (F, f%) utilizando-se de elementos da estatística descritiva univariada (REA; PARCKER, 2000) e de tabelas ilustrativas. Como o intuito de tratar e analisar os dados aplicou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), no sentido de que o conteúdo não é o material bruto observado, mas o que emerge

dele durante o processo de análise. Após este processo procedeu-se à sua transcrição em texto escrito. O objetivo foi compreender os significados nos textos obtidos, levando em consideração as articulações utilizadas pelos sujeitos em suas respostas e apresentando-as de forma descritiva e exploratória (BARDIN, 2011).

Apesar da inclinação qualitativa utilizada para a condução da coleta de dados, os instrumentos e *constructos* utilizados na análise de conteúdo não excluiu a abordagem quantitativa concomitantemente, sendo os processos de codificação (e não seus resultados) fontes para as descrições (KRIPPENDORFF, 1990; BARDIN, 2011). Deste modo, os conceitos obtidos foram categorizados de acordo com as respostas e descrições dos respondentes, bem como levantadas as frequências de acordo com a seguinte estruturação empregada: (1) conceito e emprego do termo gerência intermediária no campo de atuação profissional dos consultores; (2) atribuições, papéis e competências da gerência intermediária no contexto da execução da estratégia e, (3) relação entre gerência intermediária e porte da empresa.

4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Como estratégia de abordagem inicial entre pesquisador e sujeito da pesquisa, optou-se pela apresentação dos dados de modo a possibilitar a análise descritiva simultânea das respostas referentes a todos os participantes. Assim, os resultados são apresentados segundo a definição das três dimensões de análises: conceito e emprego do termo gerência intermediária no campo de atuação profissional dos

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

consultores; as atribuições, papéis e competências da gerência intermediária no contexto da execução da estratégia; e relação entre gerência intermediária e porte da empresa.

4.1 Percepção dos consultores quanto ao conceito e uso do termo gerência intermediária em seu campo de atuação profissional

Foram analisadas as seguintes subcategorias: existência de termos utilizados para designar gerência intermediária; a frequência com que o termo é mencionado no meio empresarial e termos polissêmicos de gerência intermediária.

a) Termos utilizados para designar gerência intermediária

Foram apresentadas aos consultores 7 alternativas sobre o termo gerência intermediária e solicitado que apontassem aquelas que expressam a sua definição sobre o referido termo. Todas as alternativas receberam indicações, sendo que a de menor frequência foi apontada por 11 dos 29 consultores.

A alternativa “elo entre os grupos operacionais e a administração superior” foi a mais indicada por 19 consultores. A tabela 1 ilustra a distribuição das frequências apuradas.

Tabela 1 – Termos utilizados para designar gerência intermediária.

Gerência intermediária, <i>Middle management</i>, Gerência média: são alguns dos termos utilizados para a função profissional existente entre os níveis estratégico e o operacional das empresas. Quais afirmativas abaixo expressam a sua percepção sobre “gerência intermediária”? (Selecione todas as opções aplicáveis)	F	f (%)
Administradores que atuam entre a supervisão de primeira linha e a cúpula	14	48
Elo dos grupos operacionais e a administração superior	19	66
Administradores tácitos entre os planejadores estratégicos e os operacionais	10	34
Gerência apta a conduzir seus colaboradores ao melhor desempenho, facilitador	14	48
Responsáveis pela implementação/execução da estratégia	14	48
Fundamentais para o desenvolvimento e manutenção das competências da empresa	11	38
Conhecedores da organização em matéria de processos, produtos e mercado	13	45
Total de Participantes	29	

Fonte: elaborada pelos autores.

b) Frequência com que o termo é mencionado no meio empresarial

Indagou-se aos consultores sobre a frequência com que o termo gerência intermediária é mencionado no meio empresarial em que atuam.

A frequência variou de “nunca” a “muito frequente”, sendo que “poucas vezes” foi a mais indicada por 11 consultores. A tabela 2 ilustra a distribuição das frequências apuradas.

Tabela 2 – Frequência com que o termo é mencionado no meio empresarial.

Com que frequência o termo “gerência intermediária” é mencionado no meio empresarial que você atua?	F	f (%)
Muito frequente	4	14
Frequente	4	14
Às vezes	9	31
Poucas vezes	11	38
Nunca	1	3
Total de Participantes	29	100

Fonte: elaborada pelos autores.

c) Termos polissêmicos de gerência intermediária

Partindo-se do pressuposto que o termo gerência intermediária é um termo polissêmico, solicitou-se aos consultores quais outras designações eles conhecem para expressar este termo.

Os termos “gestores”, “líderes”, “coach” e “gerência média” foram indicados. A tabela 3 ilustra a distribuição das frequências apuradas.

Tabela 3 – Termos polissêmicos de gerência intermediária.

Quais outras designações você conhece para expressar o termo “gerência média”?	F	f (%)
Gestores	20	69
Líderes	16	55
Coach	7	24
Gerência média	22	76
Total de Participantes	29	

Fonte: elaborada pelos autores.

Pode-se aceitar que, o mercado conhece o termo gerência intermediária. Contudo, este não é predominante dentre os demais termos que concorrem para designar esta gerência.

d) As atribuições, papéis e competências da gerência intermediária no contexto da execução da estratégia

Nesta categoria foram analisadas as seguintes subcategorias: atribuições, papéis e competências da gerência intermediária.

- **Atribuições da gerência intermediária**

Foram apresentadas 7 atribuições associadas a esta gerência. Solicitou-se aos consultores que indicassem seus níveis de concordância em relação a cada atribuição. Utilizou-se uma escala *Likert* de concordância de 5 pontos. Com base na

RAU/UEG – Revista de Administração da UEG

http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

apuração da média aritmética, a atribuição “transmitir confiança e clareza para o nível operacional” foi a mais indicada (M=4,7). Seguida de “desdobrar os propósitos estratégicos em planos operacionais” e

“retroalimentar a alta gerência”, igualmente, com a média igual a 4,6. A tabela 4 ilustra a distribuição das frequências e das médias apuradas.

Tabela 4 – Grau de concordância as principais atribuições da gerência intermediária na execução da estratégia.

Expresse o seu grau de concordância em relações as atribuições da gerência intermediária na fase da execução da estratégia. Defina de 5 (Concordo Plenamente) até 1 (Discordo Plenamente) cada opção abaixo:

Atribuições da Gerência Intermediária	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	Média
	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	
1) Interpretar os propósitos estratégicos de acordo com a situação vigente	15	54	8	29	4	14	0	0	1	4	4,3
2) Desdobrar os propósitos estratégicos em planos operacionais	20	69	6	21	3	10	0	0	0	0	4,6
3) Adequar recursos tangíveis e intangíveis para materializar os	14	48	10	34	5	17	0	0	0	0	4,3
4) Transmitir confiança e clareza para o nível operacional	20	69	8	28	1	3	0	0	0	0	4,7
5) Retroalimentar a alta gerência	20	69	7	24	2	7	0	0	0	0	4,6
6) Atingir metas fixadas pela alta gerência	18	62	7	24	4	14	0	0	0	0	4,5
7) Interpretar informações genéricas e traduzi-las operacionalmente	15	52	9	31	4	14	1	3	0	0	4,3

Fonte: elaborada pelos autores.

• Papéis da gerência intermediária

A partir de seis alternativas que expressam papéis da gerência intermediária na execução da estratégia, os consultores deveriam indicar quais eles percebem como sendo papéis desta gerência. 23 consultores apontaram o papel “agentes de mudança”. A tabela 5 ilustra as frequências apuradas.

Tabela 5 – Papéis da gerência intermediária na execução da estratégia na opinião dos consultores.

Na sua opinião, quais das expressões descritas abaixo representam os “papéis” assumidos pela gerência intermediária na execução da estratégia? (Selecione todas as opções aplicáveis)	F	f (%)
Agente de mudança	23	79
Administradores tácitos	10	34
Gestores de significado	10	34
Engenheiros do conhecimento	3	10
Disseminador do conhecimento	20	69
Apaziguador de distúrbios	14	48
Total Participantes	29	

Fonte: elaborada pelos autores.

• Competências da gerência intermediária

Para essa avaliação foram apresentadas 12 competências, onde os consultores deveriam indicar o seu nível de concordância para cada uma delas.

Utilizou-se a escala Likert, de 5 pontos, variando de 5-Concordo Plenamente a 1-Discordo Plenamente. Todas as competências foram indicadas com variação da média entre 3,0 e 4,0. A tabela 6 ilustra a distribuição das frequências e das médias apuradas.

Tabela 6 – Competências da gerência intermediária na execução da estratégia na opinião dos consultores.

Identifique e assinale o seu nível de concordância em relação as” competências” requeridas da gerência intermediária. Defina de 5 (concordo plenamente) até 1 (Discordo plenamente). Cada opção abaixo:

Competências requeridas	5		4		3		2		1		Média
	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	
Comunicabilidade oral	22	79	5	18	1	4	0	0	0	0	4
Comunicabilidade escrita	12	43	15	54	1	4	0	0	0	0	4
Relacionamento interpessoal	25	86	4	14	0	0	0	0	0	0	4
Visão global	17	59	10	34	1	3	1	3	0	0	4
Atuar em contextos de baixa previsibilidade	6	21	13	46	7	25	2	7	0	0	3
Empreendedorismo	8	29	5	54	3	11	2	7	0	0	4
Atingir resultados	26	90	2	7	1	3	0	0	0	0	4
Aprender novos conceitos e novas tecnologias	16	57	11	39	1	4	0	0	0	0	4

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

Identifique e assinale o seu nível de concordância em relação as” competências” requeridas da gerência intermediária. Defina de 5 (concordo plenamente) até 1 (Discordo plenamente). Cada opção abaixo:

Competências requeridas	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	Média
	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	
Liderar pessoas	25	86	4	14	0	0	0	0	0	0	4
Trabalhar em equipe											4
Resolver conflitos	22	76	5	17	1	3	1	3	0	0	4
Habilidade técnica	4	14	16	57	5	18	3	11	0	0	3

Fonte: elaborada pelos autores.

e) A relação entre Gerência Intermediária e Porte da Empresa

Esta categoria de análise buscou conhecer: (a) relação entre a gerência intermediária e o porte da empresa; (b) função da gerência intermediária na estrutura organizacional e (c) função da gerência intermediária na execução da estratégia.

• **Percepção dos consultores sobre porte da empresa e a gerência intermediária**

Solicitou-se aos consultores que avaliassem em quais portes de empresa (grande, médio e pequeno) a gerência intermediária está formalmente constituída na estrutura organizacional. 27 deles indicaram na empresa de grande porte (93%) e médio porte (79%). A tabela 7 ilustra a distribuição das frequências apuradas.

Tabela 7 – Percepção sobre o porte de empresa e a gerência intermediária.

Em sua opinião, em que porte de empresa a gerência intermediária está formalmente constituída na estrutura organizacional (Selecione todas as opções aplicáveis)	F	f (%)
Grande porte	27	93
Médio porte	23	79
Pequeno porte	3	10
Micro empresas	0	0
Total Participantes	29	

Fonte: elaborada pelos autores.

• **Percepção dos consultores sobre o porte de empresa e a gerência intermediária constituída como uma função**

Na sequência da questão anterior procurou-se investigar a percepção dos consultores quanto à existência da “função” da gerência intermediária, independentemente, do porte da empresa.

Apenas a dimensão “microempresas” não foi apontada, sendo que houve registro de 90% das respostas para o porte “grande” e 62% para o porte “médio”. A tabela 8 ilustra a distribuição das frequências apuradas.

Tabela 8 – Percepção da função “gerência intermediária” e o porte da empresa.

Em sua opinião, em que porte de empresa a gerência intermediária está formalmente constituída como uma função? (Selecione todas as opções aplicáveis)	F	f (%)
Grande porte	26	90
Médio porte	18	62
Pequeno porte	5	17
Micro empresas	0	0
Total Participantes	29	

Fonte: elaborada pelos autores.

- **Percepção dos consultores quanto à “gerência intermediária” e o porte da empresa na fase execução da estratégia.**

Investigou-se para cada porte de empresa, a importância da gerência intermediária, na fase da execução da estratégia. Utilizou-se a escala Likert de 5 pontos variando entre 5 - Muito Importante e

1 - Sem Importância. Pela média obtida pode-se apurar que em todos os portes de empresa, a gerência intermediária é importante na fase da execução da estratégia. Na empresa de grande porte apurou a maior média (M=4,8) e na de pequeno porte, a menor (M=3,8). A tabela 9 ilustra a distribuição das frequências e das médias apuradas.

Tabela 9 – Importância percebida pelos consultores à “gerência intermediária” e o porte da empresa para a fase execução da estratégia.

A atuação da gerência intermediária pode ser alterada em função do porte da empresa e das diferentes fases da estratégia. Associe para cada porte de empresa a importância que a gerência intermediária assume diante da fase execução da estratégia. Defina de 5 (muito importante) até 1 (sem importância). Cada opção abaixo:

Execução da Estratégia	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	Média
	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	F	f (%)	
Grande Porte	22	79	6	21	0	0	0	0	0	0	4,8
Médio Porte	18	64	10	36	0	0	0	0	0	0	4,6
Pequeno Porte	9	35	9	35	3	12	4	15	1	4	3,8
Micro Empresas	7	29	4	17	2	8	5	21	6	25	3,0

Fonte: elaborada pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou a atuação da gerência intermediária frente à gestão estratégica das empresas, precisamente na fase da sua execução. Partiu-se da

consideração que esta gerência tem um desempenho peculiar nesta fase, principalmente, pelo fato de ela transitar num espaço que possibilita a interconexão entre o ambiente estratégico e o operacional (MINTZBERG, 2003). A opção pelo desenvolvimento da pesquisa junto aos

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

consultores justificou-se pela proximidade desses profissionais com diferentes ambientes empresariais, propiciada pelas suas atuações e interações com os gestores. Essa perspectiva demandou um tipo de investigação que explorasse diferentes aspectos dessa gerência, incluindo os papéis, as funções, as competências e as atribuições que ela desenvolve no campo desejado. Incluíram-se também análises quanto à sua inserção no meio empresarial, no sentido de apreender o reconhecimento que as empresas lhe associam, o quanto são conhecidas e o quanto elas conferem significados para as organizações.

Os resultados da pesquisa mostram que a importância da gerência intermediária na tradução da estratégia para o corpo operacional é associada e reconhecida por empresas de diferentes portes, contudo tem maior peso e impacto para as de grande porte, explicitando também a complexidade dessa atuação. Porém, a massiva indicação de médio porte é ponto relevante da existência da função e posição em outras empresas, que não as de grande porte. Em teoria, essa gerência não deixa de existir somente pelo fato dela não constar formalmente no organograma de uma organização. Talvez o ponto fundamental para o entendimento dessa questão (importância e atuação da gerência intermediária nos diferentes portes de empresa) seja a destacada importância dessa classe gerencial para a estratégia.

De acordo com os consultores organizacionais o termo “gerência intermediária” é conhecido pelos profissionais do mercado em que atuam. Contudo, no espaço e no cotidiano das empresas ele recebe denominações como as aplicadas à gerência média. Desse modo, o termo integra o bojo das denominações associadas aos profissionais em cargo de

liderança e “gerência”, o qual quando desacompanhado do complemento “intermediária” não consegue representar os atributos e demais caracterizações que lhe são peculiares. Para boa parte dos consultores a gerência intermediária está claramente identificada com a afirmativa: “elo dos grupos operacionais e administração superior”, manifestando, assim, a posição e a função que ela ocupa entre o nível corporativo e o operacional (MINTZBERG, 2003). Esse vínculo é reforçado por meio dos papéis que ela assume nesse âmbito, destacando-se a sua importância na tradução da estratégia para o corpo operacional, evidenciando-se, assim, a sua atuação cognitiva, reflexiva e executiva (DAFT, 2005). Empresas com maior ênfase na estratégia atribuem, em tese, maior importância a essa classe gerencial. A questão específica sobre esse tema deixou clara essa abordagem, pois houve destacada importância a ela atribuída em empresas de todo porte. Contudo, esse não seria caso único a definir a importância dessa classe gerencial. Os consultores associaram alto nível de concordância a todas as atribuições e papéis associados a essa gerência – fato que confirma a sua “vocação” para atuar na fase da implementação da estratégia, analisar e avaliar os recursos disponíveis, traduzir a estratégia para a organização e constituir-se em fonte de informação para a alta gerência (KING, FOWLER; ZEITHAML, 2002). Um destaque dado ao conjunto de papéis que esta gerência assume mostra a peculiaridade “agente da mudança” (CLEGG, CARTER; KORNBERGER, 2004), explicitando suas características de dinamicidade, visão sistêmica, capacidade de influenciar, implementar mudanças necessárias e disseminá-las pela organização. Nesta linha, parece bem razoável que outro papel, bastante indicado pelos consultores, venha

complementar o anterior, ou seja, “disseminador do conhecimento” (DANTAS, 2007; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). Ambas denominações conferem, entre outras, as características de mobilidade, versatilidade e negociabilidade da gerência intermediária.

Frente às suas atribuições e papéis, as competências que lhe são mais requisitadas referem-se à comunicação, ao relacionamento interpessoal, à visão global, ao foco em pessoas e em resultados e a capacidade para resolver conflitos.

Um aspecto que chamou-nos a atenção está relacionado à percepção que os consultores expressaram quanto à importância dessa classe gerencial pelas empresas: de acordo com eles, as empresas não explicitam alto valor a gerência intermediária, mas reconhece que a sua saída da organização causará perdas em função da bagagem de conhecimento estratégico e operacional que ela detém.

A despeito daquilo que foi apreendido pela revisão bibliográfica do estudo sobre a gerência intermediária, pode-se observar que a literatura internacional da gestão, dedica muito espaço a ela. Tamanho é o interesse associado a essa gerência, pelos autores e executivos norte-americanos, que King *et al.*, (2002) identificaram a expressão “Cassandra” para situar a sua importância nos contextos empresariais. Segundo esses autores trata-se de um termo empregado para designar a pastora que profetizou a queda de Tróia. Essa alusão realça o papel da gerência intermediária para monitorar, guiar, orientar, conduzir, reconhecer riscos e ameaças ambientais, bem como identificar oportunidades.

A partir dos resultados que o estudo apurou, registra-se a percepção da sua maior contribuição, qual seja: o entendimento sobre

a diferença entre a “função” e a “posição” da gerência intermediária no contexto organizacional. Reconhece-se que, independentemente dela constar ou não do organograma organizacional está presente como função nas organizações, independentemente, do porte. Essa função engloba atividades como a implementação de estratégia, a interação com os níveis operacional e alta gerência, a gestão das pessoas, dentre outras. Desse modo, há uma tendência para acreditar que, mesmo em tempos de mudanças, inovações e reestruturações a função da gerência intermediária permanece no âmbito estratégico e operacional.

Na intenção de reconhecer limitações, lacunas e desdobramentos do estudo para apontar perspectivas para a sua continuidade, algumas ações foram reconhecidas como necessárias para este propósito:

- aumentar o número de participantes da pesquisa;
- estender a coleta de dados para outros grupos profissionais (dentre os quais, a alta gerência); conhecer mais amiúde o impacto dessa gerência nos diferentes portes de empresas e nas diferentes fases da estratégia;
- ponderar a real importância dessa classe gerencial, em diferentes organizações, em especial analisando potenciais perdas associadas à sua saída da organização;
- aprofundar conhecimento sobre as competências necessárias a essa gerência, procurando relacioná-las ao porte da empresa;
- propor programas de desenvolvimento para esses profissionais, a partir do conhecimento de seus papéis e atribuições e, aprofundar a questão sobre a função e a posição da gerência intermediária.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70. ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CLEGG, S. R.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. Get Up, I Feel Like Being a Strategy Machine. *European Management Review*, v.1, n. 1, p. 21-28, 2004.
- CROTTY, M. *The foundations of social research: meaning and perspective in the research process*. London: Sage, 1998.
- DAFT, R. L. *Administração*. 6. ed. São Paulo: Thompson, 2005.
- DANTAS, A. S. *Tempo no trabalho: a experiência dos gerentes médios*. (Dissertação) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas - FGV. São Paulo. 2007.
- DRUCKER, P. F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FARQUHAR, C. R. Middle Managers are back: How companies have come to value their middle managers again. In: *THE CONFERENCE BOARD OF CANADA*. [S.l.]: [s.n.]. 1998. p. 23.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisas Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, p. 36-49, Jan/Mar 2002.
- KRIPPENDORFF, K. *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Editorial Paidós, 1990.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, v. Edição Compacta, 2012.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes - Estrutura em Cinco Configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, v. 2, n. 1, p. 1-28, March 1991.
- PEREIRA, C. E. N. C. *A Criação de Conhecimento nas Organizações: Uma Abordagem Construtivista a partir da Interpretação da Média Gerência*. Dissertação (Mestrado em Administração) -

Faculdade de Economia e Administração de Empresas da USP. São Paulo. 2006.

PFEFFER, J. *Vantagem Competitiva através de Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

POUPART, J. *et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REA, M. L.; PARCKER, A. R. *Metodologia da pesquisa: do planejamento a execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROSSETTI, A. M. *Identificação de Competências para Formação e Gerência de Redes de Empresas da Construção Civil*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos. 2005.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THOMPSON, T.; PURDY, J.; SUMMERS, D. B. A Five Factor Framework for Coaching Middle Managers. *Organization Development Journal*, v. 26, n. 3, p. 63-71, 2008.

TONELLI, M. J.; BASTONI, M. A. Gestores intermediários: estratégias de poder para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes. *XXXI Encontro da Anpad - ENANPAD*, Rio de Janeiro, 22 à 26 set. 2007.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOBRE OS AUTORES

Dalila Alves Corrêa

Doutora em Administração pela FEA-USP. Professora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP. Membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas - GEOGEP. End. Rodovia do Açúcar, Km 156 - Campus Taquaral Cep: 14.900-911 - Piracicaba, SP – Brasil. e-mail: dacorrea@unimep.br

Wesley Antonio Gonçalves

Doutor em Administração - ex-professor efetivo da Universidade Estadual de Goiás - UEG, Professor do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM, Pesquisador CNPq - Membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas - GEOGEP. End. Av. Lúcia Terezinha Lassi Capuano, nº 255 - Bairro: Chácara das Rosas, Patrocínio – MG Cep: 38.740-000–

e-mail:wesleygoncalves@iftm.edu.br

RAU/UEG – Revista de Administração da UEG

http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao

Função e posição da gerência intermediária no contexto organizacional: um estudo realizado com consultores organizacionais associados ao IBCO

Rodrigo Noale Rebelato

Mestre em Administração pela UNIMEP e bacharel em Administração Pública pela UNESP - Gerente de Controladoria da Bosch Brasil. End. Rodovia do Açúcar, Km 156 - Campus Taquaral Cep: 14.900-911 - Piracicaba, SP – Brasil. e-mail: rodrigo.rebelato@kroton.com.br

Ana Rita Tiradentes Terra Argoud

Bacharela e Mestra em Engenharia de Produção - UFSCar. Doutora em Engenharia Mecânica - USP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. End. Rodovia do Açúcar, Km 156 - Campus Taquaral Cep: 14.900-911 - Piracicaba, SP – Brasil. e-mail: arargoud@unimep.br