

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Livia Aquino Machado

**COMO OCORRE A RELAÇÃO DA ALTA GESTÃO
COM A MÉDIA GERÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO
DE ESTRATÉGIA EM CONTEXTO DE CRISE?**

Nova Lima
2020

Lívia Aquino Machado

**COMO OCORRE A RELAÇÃO DA ALTA GESTÃO
COM A MÉDIA GERÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO
DE ESTRATÉGIA EM CONTEXTO DE CRISE?**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientador: Samir Lotfi Vaz

Nova Lima

2020

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Machado, Livia Aquino
M149c Como ocorre a relação da alta gestão com a média gerência na implementação de estratégia em contexto de crise? / Livia Aquino Machado. - Nova Lima, 2020.
[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Samir Lófti Vaz
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Estratégia. 2. Gerência. 3. COVID-19 (Doença). I. Vaz, Samir Lófti. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 355.4

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 22 de dezembro de 2020 às 13h30, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “COMO OCORRE A RELAÇÃO DA ALTA GESTÃO COM A MÉDIA GERÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM CONTEXTO DE CRISE? ”, de autoria da mestranda Livia Aquino Machado, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Curso Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações.**

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

APROVADO¹

APROVADO COM RESTRIÇÕES²

REPROVADO

Orientador: Prof Dr. Samir Lótfi Vaz - FDC

Co-Orientador(a): Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes - FDC

Prof Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes – FDC

Prof Dra. Daniela Martins Diniz –UFSJ

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no *site* do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

*Com amor...
Para minha filha Lavinia...
Minha fonte de inspiração e superação para ir em
frente...sempre!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte da vida e da força que nos proporciona estar aqui para vivenciar este período de grande aprendizado.

Agradeço à minha orientadora, Professora Maria Elisa Brandão Bernardes, que além de todo seu conhecimento, foi fundamental para que eu conseguisse ultrapassar as limitações do tempo com sua disponibilidade e dedicação em ajudar, e mais ainda, pelas suas palavras de incentivo e de apoio.

Agradeço ao meu marido, Filipe, pela parceria e por desde o primeiro dia me incentivar a fazer o curso, além de dedicar tempo em cuidar da nossa filha Lavínia e da nossa casa em muitos momentos, para que eu pudesse me dedicar.

Agradeço aos meus Pais amados, Luis Paulo e Heloisa, por me ensinarem que o aprendizado deve ser constante em minha vida, e em especial a você MÃE, meu chão, meu suporte diário, por toda a dedicação comigo e com a Lavínia para eu continuar o curso.

Agradeço aos meus irmãos, Gustavo e Carolina, minhas fontes de inspiração para aprender.

Agradeço a empresa que eu trabalho, aos aprendizados que ela me proporciona, a todos que colaboraram na minha pesquisa e em especial ao Mauro Lima, que além do incentivo educacional, foi um impulsionador da minha motivação pra finalizar.

Agradeço aos membros da banca, por aceitarem participar e disponibilizarem seu tempo.

Agradeço aos colegas de sala das Turmas 2, 3 e 4, pelos belos momentos de troca de aprendizado.

É um agradecimento especial, a um grupo de mulheres que foram minha rede de apoio nesta etapa, sem as quais eu também não chegaria até aqui, são elas:

- Professora Rosileia Milagres, pelo olhar sempre atento e carinhoso a minha busca em conciliar a gestação e o curso;

- As queridas Cíntia, Márcia e Nilsa e toda a equipe pelo apoio na condução e cumprimento de todo o curso;
- Minhas amigas de curso que levarei por toda a vida: Flávia Neves, Isabella Martins e Mariângela Lopes;
- Minha obstetra Dra. Quesia Villamil que, mesmo nos momentos mais difíceis da gravidez me incentivou a permanecer buscando minha realização profissional também;
- Minha fiel companheira de anos de trabalho, querida e dedicada Bruna Nívia;
- E a minhas amigas da vida: Giselle, Paula e Flávia, pelos incentivos, risadas e pelo amor.

Obrigada a todos e a todas! Obrigada por tudo!

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo da Vinci

RESUMO

Nesta dissertação se pretendeu investigar como ocorre a relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia no contexto da crise instituída pelo novo coronavírus, também chamado de Covid-19 (SARS-CoV2), no início de 2020. O referencial teórico abordou (i) o papel da média gerência no processo de elaboração e implementação da estratégia, (ii) a relação da alta gestão e gerência intermediária na implementação da estratégia e (iii) a implementação da estratégia na crise. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único, de natureza qualitativa. Utilizou-se a abordagem de estratégia como processo, a qual tem por foco a sequência de acontecimentos e escolhas feitas ao longo do tempo, buscando compreender as relações entre os níveis micro e macro, e como tais relações colaboram para a renovação e crescimento das empresas. O levantamento de dados foi realizado em uma empreiteira da área de montagem eletromecânica industrial de médio porte, localizada na Cidade de Belo Horizonte/MG. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos internos da empresa, os quais foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam que, na empresa estudada, a crise do Covid-19 possibilitou uma maior aproximação da Alta Gestão com a Média Gerência, intensificados pelas reuniões do Comitê de Crise, além de possibilitar uma maior abertura para a apresentação de ideias por parte dos gestores intermediários. Além disso, em tal período, a Alta Gestão passou a entender que havia uma necessidade de evolução da habilidade de delegação deles próprios, e que havia ambiguidades de direcionamento entre eles a serem resolvidas. Desta forma, a Crise do Covid-19 pôde ser considerada como um fator impulsionador de importantes mudanças no crescimento sustentável e ordenado da empresa. Por um lado, as alterações nas características da relação entre Alta Gestão e Média Gerência, e, por outro, as diferenças no próprio conteúdo das estratégias, bem como no processo de implementação, proporcionaram novas características de diferenciação na empresa.

Palavras-Chave: implementação estratégica. Média Gerência. Alta Gestão. Crise do Covid-19.

ABSTRACT

This dissertation aimed to investigate how the relationship between top managers and middle management occurs in the implementation of the strategy in the context of the crisis instituted by the new coronavirus, also called Covid-19 (SARS-CoV2), in the beginning of 2020. The theoretical framework addressed (i) the role of middle management in the process of developing and implementing the strategy, (ii) the relationship between top management and middle managers in the implementation of the strategy and (iii) the implementation of the strategy in the crisis. The research method used was a single case study, of a qualitative nature. It was used the approach of strategy as a process, which focuses on the sequence of events and choices made over time, seeking to understand the relationships between the micro and macro levels, and how these relationships collaborate for the renewal and growth of companies. The data were collected at a medium-sized industrial electromechanical assembly contractor, located in the city of Belo Horizonte/MG. Data collection took place through semi-structured interviews and internal company documents, which were analysed using the content analysis technique. The results obtained indicate that, in the company under study, the Covid-19 crisis enabled a closer relationship between Top Managers and Middle Management, intensified by the meetings of the Crisis Committee, in addition to allowing greater openness for the presentation of ideas by the intermediate managers. In addition, in such a period, Top Managers came to understand that there was a need to evolve their own delegation skills, and that there were ambiguities between them to be resolved. Thus, the Covid-19 Crisis could be considered as a driving factor for important changes in the company's sustainable and orderly growth. On the one hand, changes in the characteristics of the relationship between Top Managers and Middle Management, and, on the other hand, differences in the content of the strategies themselves, as well as in the implementation process, provided new characteristics of differentiation in the company.

Keywords: strategic implementation. Middle Management. Top Managers. Covid-19 crisis.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa Estratégico Construído	43
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Crescimento do Minério de Ferro Após o Início da Crise	47
GRÁFICO 2 – Faturamento 2015-2021	73

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Perfil dos Respondentes	34
QUADRO 2 – Características da relação entre a alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia à luz da tipologia de Floyd & Wooldridge (1992)	60
QUADRO 3 – Condições facilitadoras da relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise do Covid-19, à luz do framework proposto por Mantere (2008).....	68

LISTA DE ABREVIATURAS

AVE	Variância Média Extraída
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CC	Coeficientes de Caminho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Apresentação do Tema	17
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	19
1.3 Objetivo Geral.....	19
1.3.1 Objetivos Específicos	19
1.4 Justificativa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O papel da média gerência no processo de elaboração e implementação da estratégia	22
2.2 A relação da alta gestão e gerência intermediária na implementação da estratégia	24
2.3 A implementação da Estratégia na Crise	28
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	31
3.1 Tipo de Pesquisa	31
3.2 Identificação da empresa	32
3.3 Unidade de Análise e de Observação	33
3.4 Coleta de dados	33
4 O CASO DA EMPRESA ALPHA.....	36
4.1 Breve contexto a empresa e o d o planejamento estratégico.....	36
4.2 O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa	39
4.2.1 Etapa Bimestral 1 (junho/2019 a julho/2019)	40
4.2.2 Etapa Bimestral 2 (julho/2019 a agosto/2019)	41
4.2.3 Etapa Bimestral 3 (setembro/2019 a outubro/2019).....	42
4.3 O processo de implementação da estratégia na empresa a Crise do Covid-19	43

4.4 Principais características da relação entre a alta gestão e a média gerência na implementação da estratégia durante a crise.....	48
<i>4.4.1 Papel de Implementação da Estratégia (atividade descendente, integrativa)</i>	<i>50</i>
<i>4.4.2 Papel da Facilitação da Adaptabilidade (atividade descendente, divergente).....</i>	<i>54</i>
<i>4.4.3 Papel de Sintetizar Informações (atividade ascendente, integrativa).....</i>	<i>56</i>
<i>4.4.4 Papel de defender alternativas (ascendente, divergente)</i>	<i>58</i>
4.5 Condições facilitadoras (Mantere 2008) para a relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise).....	61
<i>4.5.1 Condições facilitadoras “de cima para baixo”.....</i>	<i>61</i>
<i>4.5.2 Condições facilitadoras de “baixo para cima”.....</i>	<i>65</i>
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	70
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada	79
ANEXOS.....	81
ANEXO A – OKR’s Consolidados 4º Trimestre 2019.....	81
ANEXO B – Organograma da empresa	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

Considera-se crescente o corpo de literatura que tem por foco a análise dos papéis da gerência intermediária na implementação da estratégia (Floyd e Wooldridge, 1992; Mantere, 2008), bem como a relação dos médios gerentes com a alta gestão em tal contexto (Bower, 1970; Izraeli, 1975; Burgelman, 1983; Fondas, N. e Stewart, R, 1994; Balogun e Johnson, 2004; Wooldrige et al., 2008; Mantere, 2008; Lampaki, 2018 e Heyden, 2017 & 2020). No entanto, a análise da implementação da estratégia geralmente é feita em condições razoavelmente estáveis para organização em termos de mercado, de concorrentes e de crises econômicas. Poucos estudos se dedicaram a investigar tais dinâmicas em contextos extremos, como guerra, terrorismo, poluição industrial e desastres naturais. Uma contribuição recente nesta área foi feita por Heyden, Wilden e Wise (2020), explorando o contexto de crise causada pelo novo coronavírus, também chamado de Covid-19 (SARS-CoV2). O presente trabalho pretendeu explorar justamente como se dá a relação entre membros da alta gestão e média gerência em contexto de crise, apoiado por autores que trabalharam os conceitos de crise tais como Sarkar e Osiyevskyy (2018), Lampaki (2018) e Heyden et al., (2020).

O novo coronavírus, também chamado de Covid-19 (SARS-CoV2), surgiu em Wuhan, cidade chinesa, no final de 2019. O vírus se espalhou com rapidez por toda China, e para outros países nos meses seguintes (Li et al., 2020). No Brasil, no início de abril foram registrados cerca de 16.000 casos confirmados e mais de 800 mortes pelo vírus (Barreto et. al., 2020). Foram então estabelecidos protocolos de saúde pelos gestores públicos, os quais aconselharam a população a ficar em casa, e obrigaram empresas de vários segmentos a fecharem as portas, com exceção de serviços considerados essenciais, entre eles da área de saúde. Tal cenário exigiu adaptações rápidas por parte das organizações, entre elas o investimento em tecnologias de comunicação para suportar o trabalho remoto (Okano et. al., 2020).

O estudo recente de Heyden et al. (2020, p. 306) enfatiza como “a crise atual é uma oportunidade de repensar a distribuição de papéis estratégicos e táticos entre a alta gestão e os gerentes intermediários, e como a alta gestão pode se beneficiar permitindo iniciativas radicais dos gerentes intermediários nesse contexto”. Desse modo, torna-se útil entender como o

processo estratégico organizacional foi alterado pela crise e qual foi o efeito obtido (Heyden et al., 2020).

Para tanto, optou-se por utilizar nessa pesquisa a visão sociológica e o paradigma construtivista (Bernardes, 2005). Tal escolha implica em considerar a organização, o ambiente e suas fronteiras como construções sociais, concebidos de acordo com os significados que são atribuídos a eles pelos atores, implicando na sua relação. Ou seja, as estruturas são consideradas tanto como meio de interação dos atores como resultados das interações, através das conversações entre eles (Bernardes, 2005).

Ao adotar o olhar sociológico, nesta abordagem, houve um esforço no entendimento para além da performance organizacional, com foco especial no processo, buscando-se entender “Como?” e “Por quê?” o processo aconteceu. Dessa forma, tentou-se compreender como os gestores, “atores” da prática estratégica organizacional, compreenderam os processos que estão vivenciando, uma vez que a pandemia do Covid-19 apresentou uma perceptível instabilidade no que tange ao processo estratégico das empresas, bem como na relação da gerência intermediária no processo de implementação da estratégia.

Além disso, Heyden et al. (2017) salientam que os efeitos das relações entre as lideranças invocam uma investigação mais aprofundada. Nesse sentido, eles enfatizam a necessidade de novas pesquisas com o foco nos resultados decorrentes das configurações de papéis gerenciais nas mudanças organizacionais, bem como no que é interligado a tais mudanças. Tais autores sugerem, também, que se investigue como fica a relação entre os níveis hierárquicos e a implementação da estratégia em um momento de crise (Heyden et al., 2017).

Ressalta-se ainda o argumento de Fondas e Stewart (1994), de que a discussão dos papéis dos gerentes não deve girar apenas em torno das expectativas destes mesmos papéis por parte da alta gestão. Isso porque, também, deve-se levar em conta a representação de tais papéis, o que envolve agência e contexto. Dessa forma, optou-se por utilizar no presente estudo o framework de Mantere (2008). A pesquisa do autor revelou que existem comportamentos da alta gestão que podem habilitar ou inibir os papéis estratégicos da gerência intermediária. Tais comportamentos foram identificados e analisados nos dados coletados pelo autor. Ainda não foi estudado se, e como, esta relação é afetada em um contexto de crise.

Partimos de uma base teórica segundo à qual existem expectativas de papéis a serem desempenhados pela média gerência na estratégia, os quais podem ser estimulados ou inibidos, dependendo de comportamentos recíprocos da alta administração (Mantere, 2008). Desse modo, nossa potencial contribuição para a teoria deriva de uma exploração sobre papéis estratégicos de implementação, tanto da alta administração como da média gerência, durante o enfrentamento a um grande desafio da sociedade.

Diante do exposto, a pesquisa aqui relatada pretendeu investigar como ocorre a relação da alta gerência e da média gerência na implementação da estratégia no contexto da crise instituída pelo Covid-19, à luz do framework proposto por Mantere (2008).

1.2 Pergunta de Pesquisa

Como ocorre a relação da alta gestão com a média gerência na implementação da estratégia em contexto de crise?

1.3 Objetivo Geral

Analisar as características da relação entre a alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia em um momento de crise à luz do framework proposto por Mantere (2008).

1.3.1 Objetivos Específicos

- 1 Analisar as características do processo da implementação da estratégia presentes durante o contexto da crise do Covid-19 na empresa investigada;
- 2 Identificar as características da relação entre a alta gestão e da média gerência na empresa investigada;
- 3 Avaliar a evolução da relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise do Covid-19, à luz do framework proposto por Mantere (2008).

1.4 Justificativa

A importância desta pesquisa se justifica por tratar de um estudo de caso com tema contemporâneo (Yin, 2015), a partir de um contexto que tem afetado pessoas, empresas, processos e comportamentos no âmbito mundial. Dessa forma, procurou-se produzir bases para estudos empíricos diversos acerca dos efeitos ainda desconhecidos para organizações e suas estratégias (Heyden et al., 2020).

Nesse sentido, Floyd e Woodlridge (1992) recomendaram que estudos examinassem o envolvimento da média gerência em vários cenários ambientais e competitivos, e verificassem quais contingências poderiam afetar como os gerentes de nível médio contribuem para a estratégia. Vaz e Bulgacov (2018, p. 394) também fizeram sugestão em direção semelhante, ao enfatizarem que “estudos futuros podem investigar em profundidade mais variáveis de contexto que afetam comportamentos divergentes da média gerência, analisando a sua relação com o desenvolvimento de iniciativas estratégicas”.

Tais recomendações despertaram forte interesse para a realização desta pesquisa, a qual buscou contribuir para a literatura do campo com a análise da relação da Alta Gestão com a Média Gerência na implementação da estratégia durante um contexto de crise. Assim, considerou-se que a crise instituída pelo Covid-19 poderia ser considerada um cenário ambiental e competitivo totalmente diverso e novo, e que poderia assim proporcionar contribuições para a literatura sobre o tema.

Realizamos um estudo de caso único, em profundidade, em uma empresa de médio porte, com atuação na área de montagem eletromecânica industrial, e que foi tremendamente impactada pelos desdobramentos da crise derivada do SARS-CoV2. A coleta de dados consistiu de entrevistas semiestruturadas, conversas informais e observação participante junto a gestores de diferentes níveis hierárquicos.

Para a empresa pesquisada, o presente estudo contribui para uma visão dos impactos de um contexto de crise em uma relação nova e de extrema importância para o crescimento sustentável da empresa, sendo essa a relação responsável por envolver a alta gestão e a gerência intermediária no processo de implementação de estratégia. Para a pesquisadora, o desenvolvimento do trabalho se justifica pelo crescimento e desenvolvimento dentro da pesquisa científica. Nossos resultados demonstram que a crise possibilitou maior aproximação

entre os extratos da liderança, além de uma superior abertura da alta administração para a apresentação de ideias propostas pela média gerência.

Esta dissertação se apresenta conforme segue: na seção 2, apresenta-se o referencial teórico, que discute as temáticas do papel da média gerência no processo de elaboração e implementação da estratégia (seção 2.1), a relação da alta gestão e gerência intermediária na implementação da estratégia (seção 2.2) e a implementação da estratégia na crise (2.3). Na terceira parte (seção 3), apresenta-se a metodologia utilizada na condução da pesquisa. Já na quarta seção (seção 4), foi apresentada a descrição e análise dos dados. Finalmente, na quinta e última parte (seção 5), foram delineadas as conclusões e recomendações sobre o trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O papel da média gerência no processo de elaboração e implementação da estratégia

A influência da média gerência nos processos de elaboração e implementação da estratégia tem recebido destaque cada vez maior nas organizações e na literatura da área de estratégia organizacional (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1994; Mantere, 2008; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Nesse sentido, salienta-se que as interações entre os gestores intermediários e os membros da alta gestão sejam essenciais para os processos de mudança e renovação estratégica terem maiores chances de serem bem sucedidos (Pappas & Wooldridge, 2007).

Considera-se que o entendimento sobre a importância do papel dos gerentes de nível médio tenha avançado com importantes contribuições na literatura especialmente a partir da década de 1970 (Bower; 1970; Burgelman, 1983a, 1983b). Assim, os trabalhos de Burgelman (1983a, 1983b) avançaram sobre o papel crucial dos médios gerentes no processo de elaboração de estratégias, ao explicar como o comportamento da estratégia autônoma bem-sucedida no nível operacional é incorporado no conceito corporativo de estratégia.

Em seguida outros reconhecimentos iniciais da posição de gerentes intermediários focaram nestes como fontes de resistência a alta gestão (Guth e MacMillan, 1986). Na medida em que os estudos avançaram, alguns autores focaram em entender o problema da influência dos gestores intermediários. Dessa forma, Bower (1970), também pioneiro no reconhecimento das contribuições dos gerentes de nível intermediário, relata que os gestores não são agentes passivos da estratégia organizacional e, segundo ele: “...são os únicos homens na organização que estão em posição de julgar se questões (estratégicas) estão sendo considerados no contexto apropriado” (Bower, 1970, p. 297-298). Conforme explicitado pelo autor, as decisões de investimento são influenciadas por dinâmicas sociais e políticas que acontecem de baixo pra cima na hierarquia da organização. Ele afirma que os gestores intermediários também usam processos de influência ascendente para defender questões e comunicar informações sobre questões estratégicas potencialmente importantes para uma possível inclusão na agenda estratégica de uma organização (Dutton et al., 1997).

Outro trabalho fundamental para se entender a influência da média gestão no processo de implementação estratégica foi o de Floyd e Woodlridge (1992). Os autores estabeleceram uma tipologia a partir do conceito de estratégia como “um padrão em um fluxo de ações” (Mintzberg & Waters, 1985), que se desenvolve a partir de um processo contínuo de aprendizado interativo e que envolve os gerentes de toda a organização (Bower, 1982; Mintzberg, 1990). Assim como Bower (1970) e Burgelman (1983), numa perspectiva de envolvimento com a alta gestão e o empreendedorismo corporativo (Vaz & Bulgacov, 2018), os autores Floyd e Woodlridge (1992) ofereceram um contraponto à tradicional visão dos gerentes de nível médio como sendo simples partes do processo estratégico apenas para implementar. Ou seja, Floyd e Woodlridge (1992) afirmaram que o papel estratégico da média gerência não era apenas o de fornecedores de informações que afetariam a implementação, mas também como agentes capazes de direcionar e sugerir adaptações necessárias para o melhor sucesso de um processo estratégico.

Os autores Floyd e Woodlridge (1992) estabeleceram uma tipologia, que implica um processo contínuo de aprendizado interativo e que envolve os gerentes de toda a organização. Segundo Floyd e Woodlridge (1992), a gerência intermediária tem função de interpretar e conduzir informações da operação para os níveis superiores. Adicionalmente, ela também pressupõe facilitar a adaptação de atividades que estão fora das expectativas da alta gestão e proporcionar alinhamento de atividades inteiradas estrategicamente. Eles concedem que, ao exercerem sua influência, a gerência intermediária pode alterar o pensamento da alta gestão e gerar novas iniciativas divergentes.

Floyd e Lane (2000) expuseram que a defesa de novas ideias envolve uma promoção da estratégia a partir dos níveis inferiores, com o potencial de renovação. Os autores afirmam que é quando a gerência intermediária possui clareza de quais são os objetivos da organização e em qual contexto estão inseridos, que ela pode realizar o processo de intercâmbio entre o nível operacional e a alta gestão. O trabalho de Dutton et al. (1997) avançou nessa discussão mostrando resultados de uma pesquisa sobre o pensamento dos gerentes intermediários ao decidir se “vendem” ou não as questões estratégicas à alta gerência.

Os resultados da pesquisa indicaram que os gerentes com conexões relacionais podem se sentir mais capazes de obter a atenção da alta gerência para expor seus problemas. Também identificaram que quando eles se relacionam com a alta gerência sentem que tem uma vantagem extra, podendo se beneficiar dessa vantagem inicial favorável para argumentar a favor de suas

ideias. Considera-se assim, que a agência dos gerentes intermediários seja a base para renovação estratégica, um processo de baixo para cima onde a estratégia é adaptada para melhor responder ao ambiente em mudança (Dutton et al., 1997; Floyd & Wooldridge, 2000).

A pesquisa de Balogun e Johnson (2004) foi considerada importante contribuição para o entendimento de como os gerentes de nível médio interpretam a mudança, e como seus esquemas de interpretação se desenvolvem e mudam ao longo desse processo de reestruturação organizacional descentralizada. Eles identificaram que quando formas organizacionais migram para formas mais modulares, falhas no *sensemaking* geram barreiras dentro das unidades integradas. Eles também afirmam que os gerentes intermediários são imprescindíveis à medida que as organizações se tornam cada vez mais complexas e geograficamente mais separadas (Balogun & Johnson, 2004).

Considerando essa importância, serão tratadas a seguir como a literatura avançou nas questões inerentes à relação entre a alta gestão e a gerência intermediária especificamente no contexto de implementação de estratégia.

2.2 A relação da alta gestão e gerência intermediária na implementação da estratégia

A relação entre gestores que ocupam o topo da hierarquia organizacional com os membros da média gerência vem sendo objeto de estudo do campo da estratégia há algumas décadas (ver, por exemplo: Bower, 1970; Izrael, 1975; Burgelman, 1983; Floyd & Wooldridge, 1992; Fondas & Stewart, 1994; Balogun & Johnson, 2004; Wooldridge et al., 2008; Mantere, 2008; Lampaki, 2018 e Heyden, 2017, 2020). Seja através da tipologia descrita por Floyd e Wooldridge (1992), da metáfora de Mantere (2008) de “*papéis funcionais como órgãos em um corpo*”, do modelo de Raes et al. (2011) ou da teoria sobre políticas organizacionais de Lampaki (2018), a relação entre a alta gestão e a gerência intermediária na implementação da estratégia tem merecido bastante atenção nos últimos anos (Heyden et al., 2020; Vaz & Bulgacov, 2018)

Em estudo anterior ao de Floyd e Wooldridge (1992), Guth & Macmillan (1986) abordam problemas de intervenção de interesses próprios dos gerentes intermediários na implementação. Já a tipologia descrita por Floyd e Wooldridge (1992), por outro lado, sustenta que gerência intermediária pode ser envolvida e participar ativamente no pensamento e na formação da estratégia junto à alta gestão. Segundo os autores, a gerência intermediária pode inclusive

alterar o pensamento da alta gestão e gerar novas iniciativas que sejam divergentes a concepções estratégicas anteriores (Floyd & Wooldridge, 1992). Esta caracterização desenvolvida por Floyd e Wooldridge (1992), foi utilizada por Mantere (2008), em que, apesar de analisar as expectativas dos altos gerentes, estrutura uma metodologia baseada na análise de dados provenientes da média gerência.

Mantere (2008) explora o comportamento do gerente médio e como a alta gestão pode atuar de forma a facilitar ou incentivar o seu comportamento estratégico, levando em conta assim aspectos relevantes na mediação da implementação estratégica. Neste sentido, Floyd e Lane (2000) trataram da expectativa de que defender ideias envolve uma atividade do gerente intermediário de promover a implementação da estratégia para baixo para cima, com o potencial de renovação.

Como foi apresentado no tópico anterior, os estudos de Balogun e Johnson (2004), Burgelman (1983), Floyd e Lane (2000) e Floyd e Wooldridge (1992), possuem foco no impacto da agência de gerente intermediário na estratégia do processo organizacional. Visando à compreensão do envolvimento estratégico da média gerência de maneira conjunta a comportamentos da alta gestão, Vaz e Bulgacov (2018) explicam que a estratégia depende de papéis relacionais e recíprocos entre indivíduos da gerência intermediária e da alta gestão, argumento que também já havia sido sustentado no trabalho de Mantere, (2008). A alta gerência precisaria netão considerar fatores sociais e aspectos das configurações de trabalho ao tratar o processo estratégico. Nesse contexto, os gerentes intermediários exercem um papel importante no desenvolvimento de novas configurações organizacionais e outras mudanças projetadas pela alta gestão.

Ao considerar a média gerência como peça chave no processo de implementação da estratégia, Floyd e Lane (2000) afirmam que quando a gerência intermediária tem clareza de quais são os objetivos da organização e em qual contexto estão inseridos, ela pode realizar o processo de inteiração entre o operacional e a alta gestão. Considera-se os gestores intermediários como sendo a maior fonte de inteirações e aqueles que recebem e coordenam a maior complexidade das informações (Floyd & Lane (2000).

Nessa mesma direção, a pesquisa de Balogun e Johnson (2004) mostrou a importância de explorar, monitorar e entender as múltiplas interpretações que são desenvolvidas entre os atores

envolvidos na mudança organizacional. Conforme afirmado por Raes et al. (2011), os indivíduos da média gerência e os membros da alta administração agem por conta própria com base em suposições, expectativas e papéis nos períodos em que não há contato e relacionamento direto entre eles. Vale relacionar que, conforme salientado por Heyden et al. (2017), ambos os grupos são capazes de desempenhar papéis relacionados a iniciativas de implementação e de mudança estratégica.

O estudo de Mantere (2008) por sua vez, revelou que existem comportamentos recíprocos da alta gestão que podem habilitar ou inibir os papéis estratégicos da gerência intermediária. Ele identificou, inclusive, que dentre as quatro expectativas das funções sobre a agência do gerente intermediário, desenvolvidos na tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), a implementação foi o tópico de maior quantidade de discussão das análises (Mantere, 2008). Nestes casos, segundo Floyd e Wooldridge (1992), a gerência intermediária tem função de interpretar e conduzir informações para os níveis de alta gestão. A gerência intermediária como condutora da implementação estratégica tende a facilitar a adaptação a outras atividades que estão fora das expectativas da alta gestão na implementação, bem como proporcionar alinhamento de atividades inteiradas estrategicamente (Mantere, 2008).

Ao avançar sobre o trabalho seminal de Floyd e Wooldridge (1992), Mantere (2008) tratou dos papéis dos gestores intermediários e a interface com a alta administração a partir dos efeitos que tem as expectativas na relação. Ele abordou o quanto as *expectativas* da alta gestão podem influenciar positiva ou negativamente as ações do gerente intermediário, e o quanto a expectativa de implementar a estratégia (a mais típica encontrada no contexto da estratégia organizacional, segundo o próprio autor) e a necessidade de reciprocidade com a alta gerência são necessárias para que o papel estratégico do gerente de nível médio seja contemplado.

Mantere (2008) concluiu, por meio da análise de um grande volume de dados coletados com médios gerentes de diversas organizações, e partindo da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), oito condições favoráveis à agência do gerente intermediário desempenhadas pela alta gestão (descendente e ascendente) que facilitam o processo a saber:

No sentido descendente:

- 1 Narração: a expectativa de implementar a estratégia pode impactar positivamente a agência quando os objetivos de cima para baixo criam continuidade no trabalho;
- 2 Contextualização: a expectativa de implementação também pode impactar positivamente na agência gestora intermediária quando envolve uma contextualização dos objetivos de cima para baixo a serem implementados;
- 3 Alocação de recursos: a expectativa de implementação pode incentivar a agência de gerenciamento intermediário se houver uma mudança suficiente na alocação de recursos para apoiar a implementação dos objetivos de cima para baixo especificados;
- 4 Respeito: o respeito na implementação pode basear-se, por exemplo, no pressuposto de que as estratégias de gestão de topo têm pouco valor se não forem implementadas de forma eficaz. O estrategista precisa do implementador e vice-versa;
- 5 Confiança: essa expectativa é colocada nos gerentes de nível médio com o objetivo de adaptar as práticas de trabalho ao ambiente em mudança;

No sentido ascendente:

- 6 Responsividade: capacidade de resposta (feedback) da alta administração às informações selecionadas, sintetizadas e levadas pela média gerência;
- 7 Inclusão: a inclusão dos gerentes médios no processo de planejamento estratégico aumenta a capacidade de chegar a um acordo sobre uma decisão, porque diminui seu viés em relação às posições ocupadas;
- 8 Arbitragem: quando os gestores de topo não avaliam e recompensam a qualidade das ideias defendidas, a motivação da média gerência para promover as ideias é minada.

Baseado na premissa de ambiente de favorecimento, Mantere (2008) identificou quatro condições que se referem à expectativa de implementar a estratégia na relação da alta gerência com o gerente intermediário:

- 1 A expectativa de implementar pode impactar positivamente a agência quando os objetivos construídos no topo denotam continuidade no trabalho (Mantere, 2008);
- 2 A expectativa de implementação pode impactar positivamente quando ocorre uma contextualização dos objetivos descendentes a serem implementados (Mantere, 2008);

- 3 A expectativa de implementação pode permitir a agência quando há alocação de recursos suficiente na alocação de recursos para apoiar nos objetivos descendentes (Mantere, 2008);
- 4 A expectativa de implementação pode habilitar a agência do gerente intermediário se a alta gestão mostra respeito pela solução cotidiana de problemas (Mantere, 2008).

Embora todos os níveis gerenciais precisem trabalhar juntos para a implementação estratégica, a demanda de envolvimento ativo dos gerentes intermediários faz com que carreguem a responsabilidade de transformar as intenções estratégicas em práticas operacionais (Lampaki, 2018). Na implementação da estratégia os gerentes de nível intermediário interagem com funcionários de linha de frente, defendendo decisões e promovendo um ambiente que favorece as mudanças pretendidas, segundo Lampaki, (2018).

2.3 A implementação da Estratégia na Crise

As literaturas exploradas nas seções anteriores aprofundam os desafios da relação entre alta e média gerência no contexto de implementação em condições razoavelmente estáveis para a organização. No entanto, pretende-se aqui explorar como essa discussão se dá em contexto de crise.

Nesse sentido, a literatura é pouco desenvolvida e lacunas são encontradas ao longo dos estudos revisados. Optou-se, assim, por tratar sobre a implementação da estratégia na crise com trabalhos que abordam a crise de mudanças organizacionais. Sarkar e Osiyevskyy (2018) afirmam que, mesmo após três décadas de estudos teóricos e empíricos contraditórios, com visões diferentes sobre se as crises existenciais estimulam as mudanças organizacionais ou reforçam a rigidez de práticas habituais, algumas contribuições podem ser verificadas na literatura sobre o tema.

Lampaki (2018), observando a perspectiva do gerente intermediário sobre o sucesso da implementação da estratégia, explicou a influência da política organizacional como fator dificultador na implementação das decisões estratégicas e o quanto as equipes de alta gestão podem moderar os efeitos negativos das políticas disfuncionais. Ainda segundo o autor, na perspectiva de um gerente intermediário sobre o sucesso da implementação, mesmo com a confiança na equipe da alta gestão, a expectativa é mais alta quando as políticas organizacionais

são baixas, o que leva a refletir sob o aspecto do quanto a alta gestão pode influenciar positiva ou negativamente no sucesso da implementação da estratégia em contexto de crise (Lampaki, 2018).

A intenção do presente estudo não é tratar sobre políticas organizacionais, mas vale apresentar que, nos estudos de gestão estratégica “*a política simboliza tentativas de quaisquer partes interessadas em influenciar decisões e/ou a maneira como elas são implementadas*” (Lampaki, 2018). Dessa maneira, no contexto de crise a influência conjunta da alta gerência e da gerência intermediária podem ser importantes na eficácia das políticas de implementação (Heyden, Sidhu & Volberda, 2018; Raes et al., 2011).

As pesquisas sobre a perspectiva do gerente intermediário nos processos estratégicos solidificaram os valores dos mesmos na implementação tática da mudança, conforme destacam Wooldridge et al. (2008) e, sob esta perspectiva, espera-se que os gerentes intermediários desempenhem um papel tático imperativo (Heyden et al., 2020), que seria mais premente durante uma crise. Observa-se, no entanto, que pouco foi desenvolvido sobre a relação das lideranças nesse contexto (Heyden et al., 2020).

Ainda que autores como Heyden et al. (2017) tenham publicado contribuições no sentido de repensar as funções de alta gestão e gerência intermediária na mudança organizacional, o estudo de tais autores examina muito mais a visão dos funcionários sobre a forma como a alta gestão e a gerência intermediária apresentam as mudanças organizacionais, do que como ocorre a relação entre as gerências nestes casos. Já o estudo recente de Heyden (2020), ligado a crise mundial do Covid-19, explica os potenciais de reverter papéis estratégicos entre a alta gestão e a gerência intermediária e que, nestes casos, os gerentes intermediários “devem combater o fogo com fogo: encontrar uma mudança radical imposta com uma mudança radical escolhida.” (Heyden et. al, 2020, p. 311). Tais autores salientaram que, até o mês de maio de 2020, quando finalizaram a pesquisa, foram verificadas empresas que passaram a dar mais autonomia aos seus gestores intermediários, além de incluí-los em decisões estratégicas importantes. Dessa forma, os resultados de tal pesquisa levam a inferir que mudanças significativas no contexto externo podem impactar nas relações internas entre os níveis hierárquicos, de modo a permitir, por exemplo, maior contribuição dos médios gerentes em assuntos estratégicos importantes.

Dessa forma, os resultados que os autores encontraram levam a inferir que eventualmente a crise em andamento poderá impactar nas relações entre os níveis hierárquicos, de modo a permitir, por exemplo, maior contribuição dos médios gerentes em assuntos estratégicos. A pesquisa aqui relatada também buscou investigar como acontece a relação da alta gerência e da média gerência na implementação da estratégia em contexto de crise, a partir do estudo de um caso específico.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Será apresentado neste capítulo o modelo metodológico utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, visando atender o objetivo proposto neste trabalho que é o de analisar as características da relação entre a alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia em um momento de crise à luz do framework proposto por Mantere (2008).

Para tal, utilizou-se a abordagem de estudo de processo (Langley, 1999; 2007; Pettigrew, 1992). Tal perspectiva trata a estratégia organizacional não como algo “estático”, mas considera a sequência de acontecimentos e escolhas feitas ao longo do tempo, levando em conta quem fez quais atividades, e quando tais fatos aconteceram (Langley, 1999). Nesse sentido, “a pesquisa sobre processo se concentra no entendimento sobre como as coisas evoluem ao longo do tempo, e porque elas evoluem em tal direcionamento” (Langley, 1999, p. 692). Tal abordagem envolve múltiplos níveis e unidades de análise, buscando compreender as relações entre os níveis micro e macro, e como tais relações colaboram para a renovação e crescimento das empresas (Pettigrew, 1992).

3.1 Tipo de Pesquisa

Em termos de abordagem, a pesquisa utilizada foi a qualitativa, através da qual lidamos com alguns fenômenos, que além de não quantificáveis, poderão produzir conhecimentos mais contextualizados e voltados a interpretação do leitor, e ainda lidará com “suas origens e sua razão de ser” (Haguete, 1987). Esta abordagem se mostrou adequada para o estudo da relação entre a Alta Gestão e a Média Gerência na implementação da estratégia em contexto de crise na empresa investigada, uma vez que o tema desta pesquisa não dispõe de campo amplo de teorias e dados (Eisenhardt, 1989; Noda & Bower, 1996).

Conforme salientado por Yin (2015), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real. Dessa forma, optou-se por utilizar como método o estudo de caso único de caráter explicativo, buscando entender um fenômeno social complexo que acontece no contexto da empresa, e que pode permitir, ainda, apresentar uma perspectiva holística da realidade (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015).

Visando responder os problemas relacionados ao “como”, a investigação da pesquisa, através de um estudo de caso único, foi beneficiada pelo desenvolvimento prévio de proposições teóricas que orientaram a coleta e a análise de dados. Tais proposições podem propiciar discussões teóricas futuras advindas dos lampejos obtidos na pesquisa (Yin, 2015).

Em relação a finalidade do estudo, ele tem natureza descritiva (Yin, 2015). Isso porque se objetivou identificar, analisar em detalhes e avaliar a evolução da relação da Alta Gestão com a Média Gerência na implementação da estratégia no contexto da crise da Covid-19.

No que tange às fontes de dados utilizadas, a principal técnica de coleta utilizada foi a entrevista semiestruturada (Apêndice A), que é considerada uma das técnicas mais importantes para obtenção de dados e evidências em estudos de casos (Yin, 2015). Além de tal técnica, foi realizada a análise de documentos disponíveis, que, segundo Yin (2015), são fontes importantes de evidências, tanto no processo de compartilhamento quanto de cruzamento de dados obtidos através de outras técnicas. A análise dos documentos coletados objetivou triangular dados e ainda obter novas informações ou evidências.

3.2 Identificação da empresa

A empresa pesquisada foi fundada no ano de 2014, sendo sua abertura pautada na soma da experiência técnica de vários engenheiros na área de montagem eletromecânica industrial.

Os critérios de escolha da empresa foram:

- a ser uma empresa com recente processo de implementação da estratégia;
- b ser uma que possuía um grupo de média gerência alegadamente atuante;
- c ser uma empresa que está atuando no combate aos efeitos da Crise do Covid-19 nos direcionamentos estratégicos.

Além dos critérios de escolha, a Alta Gestão da empresa se mostrou interessada nos resultados que poderiam ser encontrados na presente pesquisa e deixaram as portas abertas para o que se fizesse necessário para a captação de dados.

3.3 Unidade de Análise e de Observação

O estudo de caso considerou como unidade de análise, uma organização com recente processo de implementação da estratégia iniciado e já impactado no contexto da crise do COVID-19. A unidade de observação é o indivíduo e considerou-se o universo a ser pesquisado: os 2 membros da Alta Gestão, 4 gerentes intermediários, 4 gestores operacionais e 2 consultores externos, porém a pesquisa obteve 92% de participação (11 entrevistados), uma vez que um dos gestores operacionais no período das entrevistas estava afastado por se encontrar acometido pela doença Covid-19. A proposição da pesquisa é analisar como ocorre a relação entre a alta gestão e a gerência intermediária na implementação da estratégia em contexto de crise.

As entrevistas foram direcionadas aos membros da Alta Gestão, aos membros da Média Gerência e aos gestores operacionais de obras da empresa. Além de tais gestores, foram entrevistados dois consultores externos ligados diretamente ao processo de implementação da estratégia.

3.4 Coleta de dados

Os dados foram coletados nos meses de setembro e outubro de 2020. A primeira etapa foi realizada através de 11 entrevistas semiestruturadas, de forma não presencial, com duração média de 40 minutos a 60 minutos e em um dos casos. Na entrevista do presidente, foi necessário mais de um encontro visando abordar todas as questões de pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização prévia dos entrevistados e de seus superiores hierárquicos. Tal procedimento viabilizou a posterior transcrição dos dados, objetivando a melhor categorização e análise, além do caráter fidedigno dos relatos.

As informações coletadas geraram 175 laudas de categorizações, consideradas suficientes para a análise da realidade da empresa relacionada ao tema da pesquisa.

QUADRO 1 – Perfil dos Respondentes

ENTRE-VISTADO	SIGLA	FUNÇÃO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO	OBSERVAÇÃO
1	E1	Alta Gestão	6 anos	6 meses	Atualmente membro do Conselho Consultivo
2	E2	Média Gerência	2 anos e 6 meses	1 ano	Gerente de Orçamentos e Contratos
3	E3	Média Gerência	3 anos	3 anos	Gerente Comercial e de Vendas
4	E4	Consultor Externo	1 ano e 6 meses		Consultor externo na área de Estratégia
5	E5	Média Gerência	6 anos	1 ano	Gerente de Planejamento e de Obras
6	E6	Média Gerência	6 anos	6 meses	Gerente de Materiais (promovido durante a crise do Covid-19, era um Gestor Operacional)
7	E7	Gestor Operacional	6 anos	2 anos	Gestor Operacional de Planejamento
8	E8	Gestor Operacional	4 anos	1 ano e 6 meses	Gestor Operacional de Obras
9	E9	Consultor Externo	2 anos		Consultor externo na área de Recursos Humanos
10	E10	Alta Gestão	6 anos	1 ano	Atualmente presidente da empresa
11	E11	Gestor Operacional	6 anos	6 anos	Gestor Operacional de Obras

Fonte: elaborado pela autora.

A coleta de dados iniciou com a entrevista de um membro da alta gestão, porém não seguiu uma sequência de níveis hierárquicos. Foram realizadas conforme a disponibilidade de agendas dos entrevistados. Para cada um dos entrevistados, conforme descrito no roteiro de entrevistas foram feitas perguntas específicas ao cargo. O roteiro de entrevistas dos membros da alta gestão abordou questões diferentes das utilizadas com a média gerência, gestores operacionais e dos consultores.

Além das entrevistas, foram avaliados os documentos coletados visando triangular dados e ainda obter novas informações ou evidências que podem ter ficado suprimidas nas entrevistas. Ao analisar os dados buscou-se “*ênfatisar as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e sua razão de ser*” (Haguette, 1987), situações estas que, conforme Haguette (1987), são capazes de substituir a estatística.

Os dados coletados nas entrevistas e documentos foram analisados e categorizados com a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977; Bauer, 2002). O propósito de tal procedimento é a redução da complexidade de um grande volume de dados disponíveis em formato de texto. A

classificação dos trechos das entrevistas e documentos foi realizada mediante a determinação de categorias extraídas do referencial teórico (Bauer, 2002).

Foram utilizados três grupos de categorias. O primeiro foi composto pelos quatro papéis da média gerência na implementação da estratégia, conforme a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) – (i) implementação da estratégia deliberada, (ii) sintetizar informações, (iii) defender alternativas e (iv) facilitação da adaptabilidade. O segundo grupo de categorias foi composto pelas oito condições facilitadoras da agência da média gerência, propostos por Mantere (2008) (i) narração, (ii) contextualização, (iii) alocação de recursos, (iv) respeito, (v) confiança, (vi) responsividade, (vii) inclusão e (viii) arbitragem. Ao longo da análise procurou-se identificar quais trechos se referiam ao período que antecedeu a crise, e quais eram relacionados a gestão da crise (a partir de março de 2020). A partir de tais procedimentos, as informações foram organizadas na próxima seção e os resultados identificados serão apresentados a seguir.

4 O CASO DA EMPRESA ALPHA

4.1 Breve contexto da empresa e do planejamento estratégico

A empresa pesquisada foi fundada no ano de 2014, sendo sua abertura pautada na soma da experiência técnica de vários engenheiros na área de montagem eletromecânica industrial. As expectativas econômicas para o setor da indústria de base no período da abertura não eram as melhores, porém as oportunidades advindas do setor de fabricação de cimento viabilizaram o início das atividades da prestação de serviços de ampliação de indústrias de cimento e de instalação de novas fábricas.

Apesar dos fundadores terem amplo conhecimento técnico na área de engenharia e das operações da empresa, ela não dispunha, no início de suas atividades, de planejamento estratégico definido e tampouco de estrutura hierárquica com composição de cargos de alta gestão ou média gerência. Nos primeiros anos da empresa a gestão era baseada na visão técnica dos fundadores e na relação de confiança estabelecida entre eles com as equipes de execução das obras.

No período de 2014 a 2016, a empresa passou de um faturamento anual de aproximadamente 20 milhões de reais para um faturamento anual de 52 milhões de reais em 2016, o que despertou em seus fundadores a necessidade para um processo de profissionalização. Em 2017 eles decidiram por uma reestruturação: a empresa abriu os primeiros cargos de média gerência, porém não conseguiu preenchê-los por seleção interna. Sendo assim, a empresa trouxe gerentes do mercado que passaram a ocupar funções médias, e que iniciaram as primeiras tratativas entre Alta Gestão e Média Gerência. Conforme relatado pelo entrevistado E1, na visão da Alta Gestão esta estruturação era necessária em todos os níveis da organização.

No mesmo período o preço e o consumo do cimento caíram (Silva, 2019), e assim a empresa precisou diversificar sua atuação. Um novo cargo de Média Gerência na área comercial foi preenchido por um especialista no setor de mineração, o qual trouxe com ele uma rede de relacionamentos que otimizou oportunidades de atuar no atendimento às mineradoras. A entrada no ramo de mineração proporcionou novo crescimento de faturamento, aumento do número de funcionários e visibilidade da empresa no mercado.

Segundo um membro da alta gestão entrevistado (E1), a abertura dos cargos de Média Gerência trouxe à tona a necessidade de processos mais bem estabelecidos. Segundo ele, era necessário oferecer aos novos gerentes objetivos e metas que viabilizassem o crescimento sustentável e a manutenção da excelência operacional.

O membro da Alta Gestão E10 relatou que nesta época o movimento que estava sendo realizado pela empresa visava à criação de uma base de sustentabilidade que pudesse apontar exatamente onde a empresa precisava chegar. Ele ponderou que a empresa, por ser uma prestadora de serviços, demandava diversificação de clientes, mudança da atuação e ficar mais preparada para as oscilações de mercado.

Segundo os dois entrevistados da Alta Gestão (E 1 e E10), o primeiro projeto desta nova visão foi a contratação de uma empresa especializada em avaliação de ativos (ano de 2017). Foi realizado um *Valuation* que, além de apresentar a valorização dos ativos, apresentou as projeções de crescimento e rentabilidade da empresa até o ano de 2023. A visão de crescimento projetada para a empresa com um faturamento superior a 130 milhões foi fundamental para as contratações que se seguiram. O presidente (E10) relatou sobre os impactos da Avaliação dos Ativos para o processo de consolidação da média gerência:

“Ele [o consultor] construiu uma visão de cinco anos, onde tinha um crescimento (...) de 130 milhões em um processo de cinco anos. Então, a gente entendia que para suportar esse crescimento não tinha como não entender a responsabilidade da média gerência. Essa média gerência existia; primeiro a gente tinha que entender a capacidade, a qualificação e o perfil de cada profissional nos temas envolvendo cada processo. A gente tinha que ter essa visão de processo [pelo qual cada um seria responsável]. Caso contrário, nós iríamos limitar esse crescimento (Entrevistado 10)”.

Após a avaliação das possibilidades de crescimento da empresa, foi desenvolvido um novo projeto que envolveu a área de Recursos Humanos. Segundo o presidente, ele sempre considerou as pessoas como sendo o maior patrimônio da empresa. Assim, tal projeto buscou entender e explorar o potencial das pessoas e sua capacidade de entrega. Foi realizada então, em 2018, a contratação de uma consultoria especializada em Recursos Humanos. Nesse projeto foram realizados processos de *Assessment* com as lideranças já existentes (Diretores, Médios Gerentes e Gestores Operacionais), e com possíveis novos líderes a serem capacitados. Esse projeto deu origem a um relatório que indicava, entre outros, a necessidade de alinhamento estratégico e de direcionamento que deu origem ao planejamento estratégico.

Segundo o consultor entrevistado (E9), a demanda por maior alinhamento veio da média gerência, conforme demonstrado no trecho abaixo:

“Primeiro, o que eu senti: um incômodo positivo individual. (...)E essas pessoas também passaram a perceber o que é a organização. Começaram a prestar atenção naquilo [na falta de direcionamento], nas relações e nos processos e sistemas que existiam e que não existiam dentro da organização, e que precisavam existir (Entrevistado 9).”

Alinhada a esta percepção da consultoria externa, o presidente ainda complementou que, naquele momento, em que ele ainda não ocupava este cargo, a empresa tinha a entrega como único foco principal. Ele ponderou que, tratando-se de uma empresa de prestação de serviços, e analisando os processos internos em conjunto com as lideranças, eles perceberam que o ponto principal deveria ser a sustentabilidade da empresa, e isso não se bastava na entrega final da obra.

Sendo assim, nesta visão de que a empresa poderia ter como seu ponto principal a entrega ao cliente com excelência, mas que precisava fazer isso de forma sustentável, em 2019 eles resolveram pela contratação de uma empresa especializada em Gestão Estratégica. Essa contratação deu origem ao que hoje é tratado como o processo de planejamento estratégico na empresa. Foram realizadas entrevistas individuais de pessoas em cargos estratégicos, workshops, oficinas de criação, palestras e treinamentos. Tais atividades tiveram como objetivos a concepção do Mapa Estratégico da empresa, assim como dos indicadores estratégicos e de sua periodicidade de acompanhamento.

O consultor externo da área de estratégia (entrevistado E4) declarou que se envolveu intensamente nas etapas do projeto, e que esteve bem comprometido na entrega de resultados para a organização. Ele afirmou que a estratégia foi delineada de acordo com a realidade da empresa, e que ele teve preocupação em conhecer o tecido social, as relações que a dominam e que a coordenam, e procurou entender mais claramente quais eram os problemas e as oportunidades estratégicas a serem seguidas. A realização de tal projeto foi a base para construção do plano estratégico e a para a implementação da estratégia. Os direcionamentos do plano foram seguidos até a chegada da crise do Covid-19. O consultor externo da área de recursos humanos (entrevistado E9) relatou se lembrar de uma conversa com o outro consultor entrevistado E4, em que ambos identificaram a importância dos movimentos que antecederam o planejamento estratégico para o crescimento sustentável da empresa.

Os dois entrevistados da Alta Gestão afirmaram que, em termos financeiros, os movimentos supracitados auxiliaram a empresa a vislumbrar onde se queria chegar de forma saudável. Em termos de recursos humanos, três dos quatro médios gerentes declararam que receberam o apoio necessário para visualizarem seu desenvolvimento dentro da empresa. Além disso, todos os médios gerentes afirmaram que tiveram explicações mais detalhadas sobre os valores corporativos e a necessidade de alinhamento do trabalho diário em tais princípios.

Desse modo, as ações, delineadas e acompanhadas por consultores externos, tiveram como objetivo a formação de uma base de apoio para a entrada do processo estratégico na empresa. Conforme relatado pelos dois membros da alta gestão, tais projetos foram essenciais para que o planejamento e a implementação das estratégias tivessem uma maior receptividade pelos membros da média gerência e funcionários em geral.

Essa apresentação até aqui resumiu, em linha gerais, a trajetória da empresa para um processo estratégico mais estruturado. Apresenta-se na próxima seção maiores detalhes sobre tal processo, de modo a explicitar os acontecimentos relevantes que sustentaram a implementação das estratégias durante a Crise do Covid-19.

4.2 O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa

A implementação da estratégia na empresa pesquisada foi precedida de alguns passos importantes. O processo aqui descrito foi recuperado através de entrevistas, documentos, relatos e os materiais de workshops, treinamentos e palestras. Tendo em vista a característica processual do fenômeno investigado, procurou-se levar em “consideração como e porque as coisas – pessoas, organizações, estratégias, ambientes – mudam, agem e evoluem ao longo do tempo” (Langley, 2007, p. 271).

Segundo já foi explicitado no tópico anterior, a alta gestão da empresa optou pela contratação de consultores externos da área de estratégia e recursos humanos para apoiá-los no processo de desenvolvimento de diretrizes estratégicas para a empresa. Após a primeira etapa realizada, qual seja, a de análise e avaliação das lideranças, foi iniciada a etapa de delineamento do planejamento estratégico. Para tal, a alta gestão renovou o contrato com a empresa de consultoria da área de estratégia, a qual dividiu as atividades em etapas bimestrais. Em tais

etapas foram concebidos o Mapa Estratégico e os indicadores estratégicos a serem trabalhados na fase de implementação. Tais etapas estão descritas nos parágrafos a seguir.

4.2.1 Etapa Bimestral 1 (junho/2019 a julho/2019)

Foi realizado um diagnóstico com o objetivo de captar ideias sobre a percepção de gestores e funcionários sobre a estratégia atual da empresa, mesmo que tal estratégia ainda não tivesse sido formalmente explicitada. Além disso, foram captadas as aspirações dos participantes sobre a visão estratégica futura para a empresa. Para esse fim, o consultor realizou entrevistas individuais e um seminário nomeado “Seminário de Reflexão Estratégica”, o qual contou com a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa (alta gestão, média gerência, gestores operacionais, colaboradores do escritório central administrativos, engenheiros de segurança, administrativos de obras e supervisores de campo).

Sobre o envolvimento da equipe de gestores operacionais, foi constatado, através das entrevistas, que a ideia central do planejamento estratégico foi apresentada de forma clara a eles nas oficinas, e que eles puderam de fato conhecer e participar do processo desde o início. O gestor operacional entrevistado E11 relatou que importantes conhecimentos adquiridos ao longo das oficinas foram de tal modo absorvidos por ele a ponto de serem aplicados imediatamente nas atividades da obra que ele gerenciava. Além disso, tal gestor relatou que participou da elaboração da visão e da missão da empresa em tais oportunidades.

“Os processos, tudo que foi falado, a questão da missão, visão e valores que a gente discutiu, a gente viu que é um perfil da empresa que a gente quer [para o futuro] (Entrevistado 11)”

Quanto à participação dos gestores de nível operacional nas oficinas, os dois gestores operacionais entrevistados (E11 e E8), e também o gerente intermediário E6 que, no período desta etapa, era um gestor operacional, relataram que eles acreditavam que todos os envolvidos na oficina foram escutados. Além disso, puderam de alguma forma expor sua experiência, os pontos fracos, os pontos fortes e onde cada um precisava melhorar, buscando um caminho de melhoria contínua.

Já em relação à participação da média gerência, o gerente intermediário E5, assim como seus pares, os gerentes E3 e E6, relataram que se sentiram incluídos desde o início do processo. O gerente intermediário E5 afirmou que participou de todos os eventos e reuniões que envolveram o projeto, e depois participou também durante toda a montagem do planejamento. Além disso, afirmou que em algumas oportunidades foi escutado individualmente sobre as opiniões que gostaria de dar. Tal abertura pode ser evidenciada no seguinte trecho de entrevista:

“Um trabalho que ficou muito marcado, e que eu falei: ‘esse foi diferente’. Até mesmo superou minhas expectativas. Foi um encontro que nós tivemos no hotel, na Lagoa dos Ingleses, no Alphaville. Teve um workshop lá, o consultor conduziu durante dois dias. Aquilo ali foi uma contribuição de todos. Ali nasceu boa parte do que nós hoje estamos trabalhando como estratégia da empresa (Entrevistado 5).”

Observa-se que todos os 11 entrevistados, os quais representam três diferentes níveis hierárquicos da empresa (alta gestão, média gerência e gerência operacional), relataram que, nas oficinas conduzidas pelo consultor da área de estratégia, sentiram a oportunidade de ter a palavra aberta, e que todos puderam expor as suas experiências.

4.2.2 Etapa Bimestral 2 (julho/2019 a agosto/2019)

As percepções, necessidades e ideias relatadas pelos participantes da etapa bimestral 1 foram transformadas em uma primeira visão tangível do mapa estratégico, chamado “*Map as built*”. O mapa trouxe uma visão gráfica para a estratégia atual não-deliberada, e não para a pretendida. Ele foi apresentado em um *workshop* que objetivou dar conhecimento a todos sobre seu conteúdo. A participação de todos em sua construção foi mencionada como importante por 10 dos 11 entrevistados, conforme pode ser visto na afirmação do membro da alta gestão E10:

“Quando digo ‘nosso’ é porque a empresa é feita por essa composição. ‘Nosso’ porque foi uma construção conjunta, foi uma oficina conjunta, onde nós tivemos a participação da alta gerência, onde nós tínhamos a representação dos profissionais que tinham um histórico dentro da visão de operação, da área comercial, da área de finanças, da área tributária, da área jurídica (Entrevistado 10).”

Nesse sentido, o membro da média gerência E3 afirmou que grande parte dos colaboradores teve oportunidade de passar pelo projeto de *Assessment* com a consultoria de Recursos

Humanos, e que isto gerou confiança a todos os participantes a contribuírem dando suas opiniões para os projetos que seriam implementados daquele momento em diante.

Segundo o presidente E10, nestas discussões ficaram claras a importância de algumas ações:

- I definir limites de atuação da Alta Gestão e da Média Gerência;
- II delimitar campos de atuação de cada cargo;
- III revisar as matrizes de responsabilidades no crescimento da empresa.

A partir de então o mapa estratégico foi traçado, e, conforme a opinião do médio gerente E3, as decisões, processos e atividades começaram a fluir em um sentido unificado.

4.2.3 Etapa Bimestral 3 (setembro/2019 a outubro/2019)

Foi iniciada a construção de um “sistema de gestão estratégica” que objetivou monitorar e gerir a estratégia. Essa etapa foi marcada por reuniões realizadas entre a alta gestão e a consultoria de RH para embasamento do trabalho de governança descentralizada. Nesta etapa as atividades estratégicas passaram a ser diferenciadas daquelas consideradas “operacionais importantes”. Neste sentido, a alta gestão relatou que percebeu a importância de se envolver no processo de recrutamento e seleção das pessoas que seriam necessárias para dar suporte ao crescimento previsto no planejamento estratégico, conforme relatado pelo consultor E9:

“A empresa me procurou novamente, porque a preocupação deles já era naquela época de desenvolver pessoas e de ter pessoas desenvolvidas. Porque já se vislumbrava, dentro daquele planejamento estratégico que tinha sido feito, um crescimento de mercado. E que precisavam de pessoas para serem desenvolvidas, novas contratações. Eu acho que [essas pessoas] eram mais essenciais na configuração da organização, e que iriam impactar na implementação desse planejamento estratégico. Era a própria estrutura de direção, estrutura societária da empresa, que recebeu [essa] prioridade, para ser reorganizada nisso (Entrevistado 9).”

Após a deliberação da estratégia de excelência operacional e crescimento sustentável, uma sugestão do Mapa Estratégico de longo prazo foi construída e apresentada aos mesmos participantes do “Seminário de Reflexão Estratégica”, realizado na Etapa Bimestral 1. A proposta passou por discussões entre tais participantes, e após a sua aprovação a estrutura gráfica foi apresentada a todos, conforme pode ser visto na Figura 1.

FIGURA 1 – Mapa Estratégico Construído



Fonte: documento interno da empresa, mapa estratégico elaborado em julho de 2019.

Os dados coletados permitiram observar que houve uma convergência de percepções entre os entrevistados da Alta Gestão, da Média Gerência e da Gestão Operacional de que ocorreu a participação coletiva dos diversos níveis hierárquicos na construção deste mapa. Cabe ressaltar que, na percepção de 10 dos 11 entrevistados, o mapa era visto como “nosso”, “construído por todos”. Dessa forma, considerou-se que ficou clara a direção a ser seguida por todos, e que o mapa esclareceu onde a empresa queria chegar.

4.3 O processo de implementação da estratégia na empresa a Crise do Covid-19

Finalizado e aprovado o novo mapa estratégico da empresa, a implementação começou a ser realizada em outubro de 2019, conforme relatado nas entrevistas dos dois membros da Alta Gestão, e também por todos os médios gerentes que já se encontravam na função nesta data.

Além das entrevistas, verificou-se, através de e-mails, que a empresa adquiriu um sistema gráfico de gestão, o Klipfólio. Tal sistema é constituído por painéis de gestão de dados e indicadores que permitem que as empresas tornem os dados acessíveis e visíveis ao seu pessoal, com todas as informações atualizadas constantemente (Fonte: <https://www.klipfolio.com/>). Eles foram adquiridos para o monitoramento dos indicadores trimestrais estratégicos.

O método de gestão utilizado para a implementação da estratégia (e para definição dos indicadores estratégicos) foram os OKR's (*Objectives Key Results*), que, conforme explicado pelo consultor externo E4, é uma metodologia de planejamento estratégico e de definição de metas. Tal método foi criado no ano de 1970, por John Doer, na época executivo da Intel, e é utilizado hoje por diversas organizações de diferentes países (Niven & Lamonte, 2016).

Ainda segundo o consultor externo E4, para a aplicação da metodologia dos OKR's, foram realizadas reuniões da Alta Gestão com a Média Gerência em conjunto, e foram escolhidos três objetivos-chave do Mapa Estratégico: i. Orçamentos Assertivos, ii. Boas Práticas na Gestão de Projetos (ambos ligados a processos internos) e iii. Treinamento Continuado (ligado ao crescimento). Tais informações foram confirmadas por todos nas entrevistas.

Após a escolha desses três objetivos-chave, conforme verificado em documento interno da empresa, foram definidos, em conjunto pela Alta Gestão e pela Média Gerência, três objetivos. E, para cada objetivo, foram estabelecidos três resultados-chaves para o trimestre (outubro/2019 a dezembro/2019). A proposta passou pela aprovação dos participantes, e a sua estrutura gráfica foi apresentada a todos, conforme pode ser visto no Anexo A deste trabalho.

Esta etapa ficou bem evidenciada, através dos relatórios observados gerados pelo sistema, a participação da Alta Gestão e da Média Gerência na definição de indicadores e da metodologia que foi utilizada na gestão estratégica. O gestor intermediário E2, que foi um dos responsáveis pela implementação das ferramentas de gestão, afirmou que a elaboração foi realizada em reuniões realizadas entre o consultor estratégico e a Alta Gestão. Segundo ele, tais ferramentas foram divulgadas através de treinamentos, reuniões e explicações acerca de como seriam medidos os novos indicadores.

O processo de treinamento para o uso do sistema de gestão e inserção de dados (Klipfólio), assim como o processo da comunicação dos objetivos estratégicos escolhidos, foram mais longos do que o previsto inicialmente, conforme consta na documentação da empresa, bem como nas entrevistas do consultor externo E4, do médio gerente E2 e do presidente E10. Isso porque era previsto que tudo seria divulgado e implementado ainda no mês de outubro de 2019. Segundo os três entrevistados citados, a implementação foi estendida para o primeiro trimestre de 2020, modificando, assim, esses indicadores para semestrais.

Nessa ocasião, porém, após registros de surtos na Ásia e na Europa (Veja Saúde (<https://saude.abril.com.br/medicina/coronavirus-primeiro-caso-brasil/>), em 26 de fevereiro de 2020 se confirma o primeiro caso do vírus Covid-19 no Brasil. Nesse momento teve início uma grande expectativa da população, políticos e empresas sobre as possíveis decorrências da chegada da pandemia no país. Conforme relatado pelos membros da Alta Gestão, nesse momento a empresa entrou em estado de alerta para a evolução dos acontecimentos. Em 18 de março de 2020 o prefeito de Belo Horizonte decretou o fechamento de vários tipos de estabelecimentos, inclusive dos escritórios de prestação de serviços (https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/03/18/interna_gerais,1130210/coronavirus-kalil-manda-fechar-bares-shoppings-e-outros-comercios-de.shtml). A empresa fechou, assim, também a sua área administrativa, e enviou os colaboradores para trabalhar remotamente desde suas casas.

A crise chegou na empresa pesquisada logo após um mês bem atípico em termos gerenciais. Isso porque foi a primeira vez que os dois membros da alta gestão haviam se ausentado por mais de 30 dias de algumas tomadas de decisões, por motivo de férias. Isto foi interpretado como um aumento da confiança, e também uma evolução em relação à concessão de autonomia por parte deles à média gerência. Tais reflexões foram salientadas nas entrevistas pelos dois diretores, pelo consultor E4 e pelo gerente intermediário E3. Contudo, o processo de implementação estratégica ficou atrasado e confuso nesse período, pré-crise, conforme relatado pelo consultor E4 no trecho abaixo:

“Como a diretoria só voltou no fim de janeiro, a gente começou o ano de 2020 um pouco atrasado. E logo em março a gente foi atravessado pela crise do Covid. Nós entramos na crise do Covid, e eu, até como consultor da empresa, sugeri que nós déssemos uma parada na implementação estratégica como ela vinha [sendo realizada] (Entrevistado 4)”.

Vários entrevistados também citaram que os objetivos estratégicos em andamento foram suspensos para serem repensados em função da crise, como por exemplo os objetivos de aumento de receitas, crescimento, ampliação de participação de mercado, entre outros. Diante das incertezas relacionadas à saúde, economia e mercados, a primeira ação estabelecida pela Alta Gerência foi de se reunir com a Média Gerência para discutir os efeitos da crise. A primeira decisão foi de que, dentro do possível, os colaboradores do escritório central fossem enviados a trabalhar em sistema “home office”. A segunda decisão foi a criação de um comitê de crise tanto para acompanhamento das mudanças relacionadas às exigências de protocolos

relacionados à saúde dos colaboradores, quanto para desenvolver novas estratégias para o período. Conforme relatado pelo membro da média gerência E2, tal comitê contou com o apoio de consultores externos.

“Montamos o comitê de crise, o comitê do Covid-19, onde fomos introduzindo junto com essa assessoria terceirizada as ferramentas que a gente estaria utilizando naquela gestão dessa crise. (Entrevistado 2)”

Conforme relatado pelos entrevistados, antes do início da crise havia um grande esforço para implementação do planejamento estratégico construído anteriormente. Tais esforços se deram tanto no sentido de utilização de ferramentas, entre elas o sistema para análise de indicadores e resultados chave, assim como na comunicação do novo mapa estratégico, o qual tinha começado a chegar nas obras externas e a receber implementação e avaliações dos gestores operacionais. Porém, assim que foi constituído o comitê de crise, foram suspensos de imediato os objetivos estratégicos em foco naquele momento.

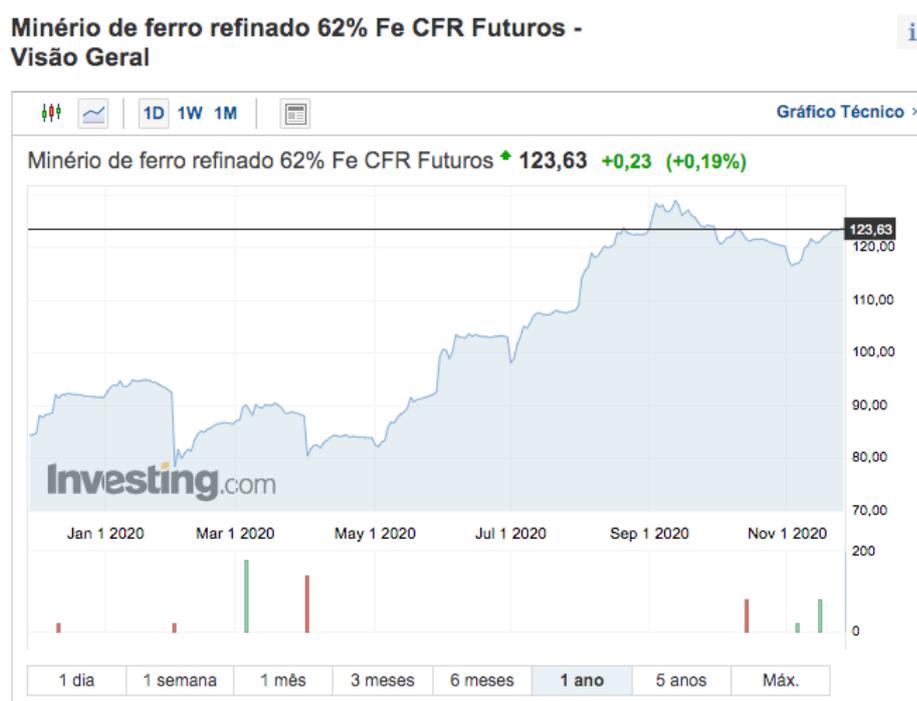
Nessa primeira etapa, a qual compreendeu as ações iniciais de curtíssimo prazo (atividades de 30 dias), a Alta Gestão, principalmente na figura do presidente, trouxe para si a responsabilidade de decidir sobre os primeiros direcionamentos para a Crise do Covid-19. Já em relação aos meses seguintes, a Média Gerência recebeu paulatinamente nova abertura para participação ativa e efetiva nas decisões.

Conforme relatado pelo presidente (E10), a primeira tratativa adotada foi a criação do Comitê de Crise, no qual participavam todos os membros da Alta Gestão e todos da Média Gerência. Tal comitê se reuniu todos os dias da semana, incluindo os finais de semana, durante os primeiros 15 dias da crise. Após a primeira quinzena, as reuniões passaram a ocorrer entre as segundas e sextas-feiras, com a duração de 1 hora. A pauta era composta pelo tratamento de ações traçadas para o curtíssimo prazo (30 dias).

O comitê ficou responsável pela análise de informações importantes, como as estatísticas relacionadas ao Covid-19. Procurou-se avaliar, por exemplo, os impactos da crise nas regiões de atuação da empresa, visando a preservação da saúde dos colaboradores. Já as estatísticas globais foram analisadas para entender como os mercados e preços estavam sendo afetados. Tal análise teve por foco principal as áreas produtoras de minério de ferro, tendo em vista que as empresas mineradoras eram os principais clientes atendidos pela empresa no início da crise.

O mercado de minério de ferro teve um crescimento relevante após o início da crise, em função da alta do dólar, conforme pode ser visto no Gráfico 1. Tal cenário repercutiu de forma positiva para a empresa, possibilitando um reposicionamento estratégico. Além da empresa já ter contratos ativos em empresas Mineradoras, optou-se por focar o direcionamento comercial visando ampliação de participação no mercado.

GRÁFICO 1 – Crescimento do Minério de Ferro Após o Início da Crise



Fonte: <https://br.investing.com/commodities/iron-ore-62-cfr-futures>

Outras deliberações importantes estavam presentes na pauta das reuniões do Comitê de Crise, entre elas:

- Preservar a saúde dos colaboradores;
- Preservar o caixa da empresa para futuras despesas;
- Realizar reuniões com o apoio da assessoria trabalhista e tributária;
- Acompanhamento diário de Report Diário COVID19 da Fundação Dom Cabral para averiguar as notícias de mercado e as possíveis ações a serem tomadas;
- Afastamento de todo o efetivo da empresa que pertencia ao grupo de risco;
- Redução do salário da Direção/Gerência nos 3 meses subsequentes;
- Redução do salário do efetivo corporativo CLT para os próximos 3 meses.

- Análise dos impactos das suspensões de três contratos de clientes;
- Análise de Medidas Provisórias governamentais;
- Gestão diária do fluxo de pagamentos dos fornecedores;
- Mapeamento de todos os fornecedores para negociação de parcelamento, segundo critérios definidos no Comitê de Crise.

Segundo relatado nas entrevistas, as ações passaram a demonstrar resultados tão rapidamente quanto a rapidez em que foram decididas. Mesmo em um quadro de crise, a empresa reverteu completamente as expectativas negativas futuras, e mudou sua perspectiva de crescimento: ela conquistou em 2020 uma carteira de contratos prevista apenas para 2023. De acordo com a avaliação do membro da alta gestão E10, o trabalho remoto potencializou o trabalho da Média Gerência – no meio do segundo semestre de 2020, quando foram realizadas as entrevistas, na opinião dele, apesar da empresa ainda estar atravessando a crise, produzia mais. Além disso, ele afirmou que novos setores foram potencializados, como o Marketing e o chamado RH Estratégico. Dessa forma, os resultados foram de R\$ 115 milhões de reais vendidos no período estudado contra um previsto de R\$ 73 milhões para o mesmo período.

4.4 Principais características da relação entre a alta gestão e a média gerência na implementação da estratégia durante a crise

Iniciada a implementação da estratégia em outubro de 2019, verificou-se através das entrevistas, que a Alta Gestão possuía diversas expectativas em relação à Média Gerência, principalmente na atuação dos gerentes em relação a tantas mudanças que estavam acontecendo na empresa. O atual presidente (E10) afirmou que a primeira delas era de que os gerentes intermediários entendessem com clareza e assumissem as suas próprias responsabilidades dentro de cada processo.

Com a criação de cargos de média gerência ao longo do ano de 2019, como por exemplo a gerência responsável por todas as obras em andamento, processos que eram integralmente realizados pela Alta Gestão passaram a ser delegados ao gerente intermediário responsável pela operação (E5). Assim como as expectativas foram altas sobre a atuação desse gestor, foi grande também a preocupação da Alta Gestão em criar ferramentas de suporte (reuniões de *check in*, coaching, novos sistemas) para aumentar as chances de que tal delegação de atividades fosse bem sucedida, conforme descrito nas entrevistas pelos dois membros da Alta Gestão E10.

Uma segunda expectativa relatada pelo membro da alta gestão E10 foi de que, a partir de tais mudanças, os gerentes intermediários passassem a ter seu poder de entrega aumentado com a nova estrutura. Isso porque, na percepção dele, a visão de curto prazo desses gerentes seria ampliada para uma visão de médio prazo. Para que isso ocorresse, ele demonstrou ter ciência da necessidade de investimentos no desenvolvimento individual de cada um dos gerentes intermediários, além de dar o suporte necessário de recursos humanos e tecnológicos, tais como a trilha de desenvolvimento de líderes em que foi traçado um plano de desenvolvimento de lideranças com duração de aproximadamente 6 meses.

Uma terceira expectativa do presidente E10, apresentada por ele, foi a de criação de um Centro de Serviços Compartilhados. Pois, para ele, tal setor, além de ser de responsabilidade de um novo gestor intermediário, passaria a atender todas as outras áreas da empresa já existentes, como, por exemplo, a empresa de gestão de materiais, e as novas empresas que fossem futuramente constituídas. Além disso, o gestor responsável proveria a Alta Gestão com dados concisos de gestão que possibilitassem o planejamento de longo prazo.

Uma quarta expectativa apresentada pelo E10 se referia à ampliação de carteira de clientes. Naquele momento de virada de ano, antes da crise, a empresa detinha carteira apenas para o primeiro semestre, e era muito importante garantir o segundo semestre desde já. Segundo ele, isso era fundamental para uma empresa do setor de serviços, pois evitaria o custo das demissões com a baixa de efetivo.

Essas quatro expectativas apresentadas pelo membro da alta gestão E10 foram destacadas nos relatos de todos os outros entrevistados, o que deixa evidente que foram comunicadas e compreendidas pelos demais.

Os dados coletados por meio das entrevistas com os 11 gestores da empresa foram categorizados conforme a tipologia de Floyd e Woodlridge (1992). Tal categorização teve por propósito analisar as expectativas de papéis da Alta Gestão sobre a Média Gerência no processo estratégico, e podem ser observadas nas descrições a seguir:

4.4.1 Papel de Implementação da Estratégia (atividade descendente, integrativa)

Segundo Mantere (2008), a expectativa de implementar a estratégia pode ser a mais típica das expectativas encontradas por um médio gerente no contexto da estratégia organizacional. Trata-se aqui da expectativa de que a média gerência dissemine a estratégia para seus subordinados, além de buscar exibir conformidade com os objetivos e diretrizes de cima para baixo (Floyd e Lane, 2000).

Neste contexto, os entrevistados da Média Gerência (E2, E3, E5 e E6) mencionaram terem recebido em dezembro de 2019, logo antes da crise, metas claras da alta gestão, as quais refletiam a estratégia deliberada, e indicavam uma linha de ação específica a ser realizada. O estabelecimento de metas claras é importante porque, conforme lembra Mantere (2008), uma restrição importante na agência associada à expectativa de implementação é percebida quando os gerentes intermediários se sentem inseguros se têm relevância diária para a realização da estratégia, porque não tiveram acesso aos processos de pensamento da alta gestão. O gestor intermediário E3 evidenciou que ele e seus pares foram chamados pela alta gestão para alinhar expectativas sobre o papel deles na implementação da estratégia:

“Foi feito calendário, com reuniões, com tempo e datas bem definidas, onde foi feito o convite da alta gestão para os gerentes [para receber as metas da implementação estratégica]. Com a participação, em algumas oportunidades, de pessoas do extrato dois (a gente chama de extrato dois o nível de gerência, e às vezes até mesmo nível de supervisão). para que todos pudessem dar sua parcela de contribuição dentro daquele cenário, que solicitava a participação. Então foi feito um convite bem estabelecido, com prazos e metas bem definidas (Entrevistado 3).”

Quanto às expectativas do outro membro da alta gestão (E1) em relação ao processo de implementação estratégica, ele afirmou que suas expectativas eram menores que as do E10. Na verdade, ele relatou sentir necessidade de dar mais direcionamento à média gerência, com a definição de boas métricas, para assim deixar claro onde a empresa deveria chegar. Ele não relatou expectativas específicas quanto à atuação da média gerência para implementação, mas declarou ter tido confiança de que a equipe de gerentes intermediários tinha conhecimento e competência para gerenciar os processos aos quais foram designados. Nesse sentido, a visão do gestor operacional E7, corroborou ao relatar ter observado a média gerência atuar na maior parte do tempo em conjunto com a Alta Gestão na tomada de decisões, uma vez que ele participava das reuniões de definições.

Verifica-se que, mesmo com o direcionamento explícito da alta gestão e dos consultores externos no processo de implementação, foi possível identificar que havia sinais da abertura para participação através da busca de sugestões e opiniões dos gerentes intermediários e operacionais. Tal participação foi evidenciada pelo gestor operacional E8 no trecho abaixo:

“Eu participei. Eu acho que foi até um consenso entre a alta gestão da empresa com os gerentes, com os gestores, onde nós definimos em quais caixas nós iríamos focar inicialmente e trabalhar em um determinado período, dando uma atenção especial, ou melhor, mantendo o foco no que estava sendo definido. Todos focando na mesma caixa que a gente precisava trabalhar (Entrevistado 8).”

Contudo, quanto teve início a crise do Covid-19, em março de 2020, foi realizada uma pausa no processo de implementação estratégica para que novas ações pudessem ser tomadas visando à sobrevivência do negócio. O membro da média gerência E3 afirmou, inclusive, se lembrar do momento em que sentiram a estratégia ser atropelada pela crise. Além disso, diversos entrevistados relataram que, além da pausa do modelo de implementação anterior, foram adotadas novas ferramentas de trabalho que possibilitavam a melhor comunicação entre as áreas e controles de gestão. Entre as principais mudanças na base tecnológica, optou-se pela transformação de toda a base de dados da empresa em arquivo de nuvem. Outra mudança foi a utilização das ferramentas do pacote Office 365 como para a comunicação oficial, com o uso do Microsoft Teams, por exemplo. O entendimento da necessidade de novas ferramentas de controle de gestão possibilitou a aquisição de um novo sistema integrado ERP (*Enterprise Resource Planning*), da marca Sênior, o que possibilitou a implantação de um melhor modelo de gestão de clientes. Tais mudanças foram relatadas pelo gerente intermediário E3:

“Não, nós demos uma pausa nele [no modelo de implementação da estratégia], organizamos nossas visões para enfrentamento da crise. Só que agora de uma forma um pouco diferente. Utilizando principalmente de recursos que nós aprendemos aí com essa questão do Covid. E a gente sabe das ferramentas que a gente hoje está podendo experimentar: questão do CRM que nós estamos implantando, a questão agora do nosso IN3 ([ferramenta para poder servir como desenvolvedor de novos negócios]). A questão nossa agora é de ter uma força maior em relação ao nosso RH, em relação às nossas pessoas, do cuidar das pessoas. (Entrevistado 3)”

Do ponto de vista dos gerentes operacionais de obras (Entrevistados E8 e E11), a comunicação da Alta Gestão sobre a pausa na implementação da estratégia em andamento para os colaboradores (equipes nas obras) ocorreu de forma satisfatória. Nesse sentido, os entrevistados

afirmaram que o fluxo de informações sobre quais mudanças de rota seriam necessárias no momento da crise aconteceu de forma completa.

O gestor intermediário E6, que no momento inicial da crise era gestor operacional de uma obra suspensa temporariamente pelo cliente, afirmou que viu com bons olhos a suspensão da implementação em andamento, a qual deu lugar a ações emergenciais da empresa no enfrentamento da crise do Covid-19. Ele ressaltou ainda que sentiu que nos primeiros momentos a preocupação da empresa não visava apenas à atividade econômica, mas sim à manutenção da saúde e da qualidade de vida dos colaboradores.

Em resumo, quando questionados sobre suas expectativas em relação às entregas da Média Gerência no advento da Crise do Covid-19, ambos os diretores afirmaram que, apesar da angústia, a empresa não teve um ambiente de desespero, mas sim de confiança, cumplicidade, entrosamento, respeito pelos processos e melhoria contínua. Eles salientaram que havia uma grande vontade da Alta Gestão em desenvolver e empoderar a Média Gerência já anterior à crise, e que essa intenção permaneceu.

A organização e preparação da Alta Gestão para que a Média Gerência atuasse fortemente nos processos para implementação também foi descrita pelo consultor externo E4. Em diversos pontos da sua entrevista ele ressaltou que, mesmo que as decisões iniciais no momento da crise tivessem ficado centralizadas nas mãos da Alta Gestão, o papel da Média Gerência foi essencial na continuidade. O consultor ressaltou ainda que ele ficou impressionado com a capacidade da empresa de dar vida às discussões no comitê de crise. Sobretudo porque, apesar de ter a participação da Alta Gestão, o comitê não contemplava apenas uma agenda da Alta Gestão, mas também de todos os gerentes intermediários. Isso dava a entender que, apesar das angústias que cercavam aquele momento, a Alta Gestão confiou na Média Gerência, e eles responderam com ações oportunas.

Além da descrição do consultor, ficou evidente nas entrevistas de E1 e E10 (membros da alta gestão) que as expectativas da Alta Gestão em relação à atuação da Média Gerência na implementação das novas ações antes e durante a Crise do Covid-19 não só foram atendidas, mas foram superadas. São evidências desta superação:

- i a consolidação de uma média gerência de obras, que passou a atuar no lugar da alta gestão, na condução das obras em andamento e dos gestores operacionais;
- ii aumento de poder de entrega dos gerentes intermediários, como por exemplo os resultados obtidos com a ampliação da carteira de clientes, quantidade de contratos vendidos, formação de equipes operacionais produtivas e feedback de clientes quanto a atuação;
- iii a consolidação do Centro de Serviços Compartilhados que viabilizou melhor visão de dados e informações para a Alta Gestão.

Os resultados da pesquisa estão alinhados com o exposto por Wooldridge et al. (2008) e Heyden et al. (2020), os quais afirmam que a alta gestão espera que os médios gerentes atuem de forma efetiva na implementação tática em processos de mudança. Os médios gerentes da empresa pesquisada foram fundamentais na implementação da mudança nos planos de ação emergenciais desenvolvidos pelo Comitê de Crise.

Identificou-se nas entrevistas que os gerentes intermediários criaram, por sua própria iniciativa, soluções de comunicação das mudanças relacionadas às tais ações emergenciais implementadas, inclusive construindo um Boletim Informativo disponibilizado a todos os colaboradores administrativos e de gestão de obras. Tal boletim continha desde informações referentes a providências de proteção à saúde dos colaboradores, até novas diretrizes operacionais para o período.

O presidente (E10) ressaltou a importância da nova formação da estrutura organizacional para a efetividade da atuação da média gerência na implementação da estratégia. Tais mudanças na estrutura possibilitaram, por um lado, que a Média Gerência se sentisse menos sufocada, e, por outro, que pudesse ser “lapidada” pela Alta Gestão. Nesse sentido, ele afirmou que nesse momento de crise ele e o outro diretor aprenderam e entenderam melhor as suas responsabilidades de apoio e impulsionamento da Média Gerência.

Nesse sentido, os dados coletados permitiram constatar que a média gerência trouxe possibilidades de novas perspectivas aos diretores. Esses diretores passaram a perceber que os gestores intermediários poderiam trazer novos conhecimentos, e ainda, entenderam que a média gerência a cada dia iria evoluir mais, conforme verificado nas entrevistas dos dois membros da Alta Gestão (E1 e E10).

“Aí que é o nosso desafio da direção. Aí que é o fato de conseguir, como você percebeu, de estar envolvido nos processos. Aí que é o barato da coisa. É motivar cada um, é reconhecer cada um. As ferramentas que existem hoje na direção, são enormes. Nós não podemos achar que o problema é da gerência, da média gerência. Às vezes o que precisa é tratar a direção, para poder deixar aflorar as suas gerências. Eu acho que isso está sendo o grande barato, porque a gente não está tratando o pontual, a gente está tendo uma visão de um todo. Nossos médios gerentes crescendo, estamos crescendo. (Entrevistado 10)”

4.4.2 Papel da Facilitação da Adaptabilidade (atividade descendente, divergente)

O segundo papel da média gerência, de facilitação da adaptabilidade, é também de natureza descendente, mas ocorre de uma maneira muito diferente da implementação da estratégia deliberada (Mantere, 2008). Isso porque é esperado da média gerência que as práticas de trabalho relacionadas à implementação sejam adaptadas ao ambiente em mudança (Floyd e Wooldridge, 1992).

Os dados coletados na pesquisa mostraram que o desempenho de tal papel pela média gerência da empresa pode ser considerado recente, uma vez que evidências de comportamentos nesse sentido foram constatados apenas após o início da crise do Covid-19. Os relatos dos membros da alta gestão, média gerência e consultor externo (E4) foram úteis para o entendimento dos motivos que levaram a tal situação.

Até o ano de 2019 os dois diretores, E1 e E10, atuavam de forma conjunta no direcionamento de todos os setores e níveis hierárquicos da empresa. Nos primeiros anos da empresa tal atuação foi útil para o compartilhamento de visões e decisões relacionadas ao direcionamento estratégico. Contudo, a partir da criação dos novos cargos de média gerência em 2017, tal atuação passou a ficar sobreposta em algumas situações. Ou seja, tal sobreposição levou a ambiguidades no processo de tomada de decisão, com situações identificadas como duplicidade de comando em relação aos membros da média gerência. Dessa forma, os gestores intermediários se perceberam confusos em algumas situações, pois recebiam ordens de ambos diretores simultaneamente, o que acarretava em um excesso de tarefas e dificuldade de priorização de atividades. Assim, se sentiram, cada vez mais, estarem sendo “sufocados” pela alta gestão, além de terem pouca autonomia para lidar com decisões estratégicas em relação a seus subordinados (gestores operacionais).

Tal situação foi percebida pelos membros da alta gestão, aos poucos, com o apoio dos consultores externos, ao longo dos processos de planejamento e implementação estratégica durante o ano de 2019. As reflexões conduzidas nas reuniões e workshops trouxeram à tona a prerrogativa de que, para que a Média Gerência conquistasse um espaço relevante na visão estratégica da empresa, havia a necessidade de uma evolução do perfil de atuação da Alta Gestão, e que tais ambiguidades existentes no direcionamento da Média Gerência precisavam ser resolvidas entre os Diretores. Essa visão desencadeou um processo de busca pela alta gestão para uma mudança na estrutura organizacional, que foi acelerada no contexto da crise do Covid-19. O então diretor E10 passou a atuar como presidente da empresa, enquanto o outro diretor E1 assumiu a gestão do Conselho Consultivo de Administração.

“Então, eu costumo dizer o seguinte: quando nós conseguimos lapidar, entender e definir a responsabilidade da direção, a gerência se sentiu menos sufocada, e ela pôde começar agora a entregar. Então eu acho que nós não fomos no efeito, nós fomos na causa. Então eu não posso dizer que era a gerência que não suportava os processos. Eu acho que a direção que abafava esta visão. Então eu acho que a direção teve mais aprendizado, e agora sim, com essa postura, a gente tem uma expectativa de validar quanto que essa gerência vai subir (Entrevistado 10).”

Visando esta mudança de atuação da Alta Gestão, algumas ações foram tomadas, tais como: contratação de um profissional especializado da Fundação Dom Cabral para análise de arquitetura organizacional, contratação de profissionais especializados em avaliação e treinamento de executivos, longas e pesadas reuniões sobre definição de responsabilidades e definição de novo organograma funcional.

A partir de tais mudanças na estrutura organizacional, as expectativas da alta gestão de que os médios gerentes desafiassem a si mesmos, bem como aos seus subordinados, a desenvolverem autonomamente suas práticas de trabalho para se ajustarem ao ambiente, aumentaram. Do ponto de vista do presidente (E10), durante a crise do Covid-19 os gerentes atingiram tais expectativas, e até mesmo as superaram, no que tange à implementação das ações emergenciais estipuladas pelo Comitê de Crise.

Nesta perspectiva, o presidente (E10) afirmou que, se a estruturação organizacional no sentido da descentralização da tomada de decisões e empoderamento da média gerência tivesse acontecido anteriormente às etapas do plano estratégico, com certeza os resultados teriam sido diferentes até então, e a empresa talvez estivesse em um estágio ainda mais elevado no

momento. Mas como tais mudanças estruturais só ocorreram de fato durante a implementação no período da Crise do Covid-19, acredita-se que tal processo pode ser considerado ainda em evolução no segundo semestre de 2020. Tal constatação é corroborada pelo relato do consultor E4:

“Eu acredito que, em vários momentos, até através dos seus modelos, suas formas de comunicação, as formas de tratamento da alta direção para com a média gerência, pode-se entender que havia uma supressão de autonomia. Mas que não era intencional. Isso, na minha opinião, faz parte do crescimento dessa empresa. Porque o desenvolvimento de governança dela, inclusive, é uma das etapas estratégicas que ela tinha que buscar.” (Entrevistado 4)

Desse modo, os dados coletados na pesquisa permitiram constatar que o papel de “facilitação da adaptabilidade” estava começando a ser construído pela média gerência a partir das mudanças ocorridas no perfil da alta gestão.

4.4.3 Papel de Sintetizar Informações (atividade ascendente, integrativa)

Em suas atividades diárias os gerentes de nível intermediário coletam ativamente informações sobre questões relevantes para a estratégia organizacional (Floyd e Woodridge, 1992). Espera-se que tais gestores desempenhem a função de selecionar, sintetizar e encaminhar aquelas informações consideradas relevantes para seus superiores (Floyd e Woodridge, 1992; Mantere, 2008).

Questionado sobre as rotinas de recebimento de informações estratégicas por meio dos membros da média gerência, o membro da Alta Gestão E1 explicou que, no momento da implementação da estratégia, ainda em 2019, ele e seu par procuraram criar situações de conforto para que a média gerência pudesse dar retorno sobre as dificuldades encontradas no processo. Dessa forma, eles esperavam que tais situações, ao serem relatadas a eles, pudessem ser discutidas em conjunto para busca de novas soluções.

Nesse sentido, o outro membro da alta gestão (E10) relatou que uma das expectativas da alta gestão era a de aumentar a sua visão de médio e longo prazo por meio de informações fornecidas pela média gerência. Tal expectativa pode ser constatada no relato abaixo:

“Nós tínhamos uma empresa que uma visão de 30 dias era suficiente. Nós não tínhamos uma visão operacional para tentar construir um cenário com uma visão maior. Se você tem a gerência intermediária te sustentando com esses dados, permite você tem uma visão futura melhor. Na realidade, a minha expectativa era entender, enxergar em um prazo mais longo [...]. Então a média gerência vinha para suportar esse pensamento de seis meses a um ano, para que a direção pudesse pensar mais na frente (Entrevistado 10)”.

Os dados da pesquisa permitiram constatar que tal expectativa foi atendida após o início da implementação estratégica, pois houve uma melhoria da visão para médio prazo, através da apresentação de planos de atuação até de 2 semestres posteriores ao período.

O fluxo de informações de forma ascendente também foi verificado entre os gestores operacionais e a média gerência. O gestor operacional E11 relatou que, ao longo do processo de implementação, ele e seus pares puderam participar contribuindo com novas ideias, e, além disso, sentiam que tinham abertura para relatar ao seu superior imediato as tentativas de sucesso e fracasso. Segundo o mesmo entrevistado, após a criação do cargo de média gerência responsável pela execução das obras, ele e os outros gerentes operacionais sentiram mais liberdade para dar sugestões e tentar solucionar problemas.

Contudo, a percepção do gestor intermediário E5, superior imediato do gerente operacional E11, sobre o processo de implementação da estratégia anterior à crise, foi diferente. Ele relatou dificuldade na sua comunicação com os subordinados no processo de implementação. Ou seja, enquanto o gestor operacional E11 demonstrou uma visão de melhoria do processo de comunicação de forma ascendente, o médio gerente E5 não visualizou que o fluxo de informações tivesse melhorado.

“Eu como gerente era o responsável pelas obras e pela implementação dentro das obras. Aí houve uma certa dificuldade. Porque fazer isso chegar lá no chão de fábrica, não foi fácil. E na minha visão nós não conseguimos chegar no ponto máximo desta implementação. A questão, o setor, as obras, por serem mais distantes, eu senti uma dificuldade muito grande de fazê-los entender essa ferramenta de gestão estratégica, trabalhar com ela de uma forma que ela pudesse ser eficaz.” (Entrevistado E5)

Já no contexto da implementação da estratégia durante a crise, a atuação da média gerência passou a ser cada vez mais intensa em relação ao papel de síntese de informações. Conforme visto anteriormente, ao participar do Comitê de Crise, a média gerência passou a participar de reuniões diárias com a alta gestão, e nelas trazia informações relevantes que impactavam diretamente nas decisões relacionadas às ações emergenciais necessárias no momento. Após

três meses após o início da crise, quando a alta gestão já tinha direcionado as ações emergenciais, o Comitê de Crise passou a ser presidido por um Médio Gerente com o apoio de colaboradores de funções operacionais. Com esse movimento de descentralização, a Alta Gestão conseguiu concentrar mais esforços no que eles chamaram de “Comitê Estratégico”, que passou a atuar em ações de médio e longo prazo da empresa.

4.4.4 Papel de defender alternativas (ascendente, divergente)

O papel de defender alternativas é uma capacidade do médio gerente de apresentar novas ideias que possam impactar a organização no futuro (Floyd & Wooldridge, 1992). Dessa forma, a Alta Gestão espera que os Médios Gerentes os desafiem ao trazer tais novas possibilidades de ações (Mantere, 2008). Na presente pesquisa, emergiram importantes informações de como a Média Gerência contribuiu no papel de defender alternativas, especialmente nos relatos dos entrevistados que atuavam externamente à relação entre a média gerência e alta gestão, quais sejam, consultores externos e gestores operacionais.

Verificou-se que várias das mudanças observadas ao longo do processo de planejamento e implementação estratégica, anteriores à Crise do Covid-19, foram estimuladas pelos membros da média gerência. Isso porque alguns médios gerentes se sentiam incomodados com algumas situações que impactavam na efetividade das suas atividades diárias, e diziam com certa frequência à Alta Gestão que “algumas coisas deveriam mudar”. Nesse sentido, o consultor externo E9 relatou que, se determinados médios gerentes não tivessem se empenhado no papel de defender alternativas, talvez a maioria das mudanças observadas no processo de implementação não teria acontecido. Dessa forma, na visão dele, as mudanças principais ocorreram especialmente de forma ascendente, ou seja, foi de baixo para cima que as alternativas de mudanças foram propostas.

“Foi uma questão aí totalmente emergente da média gerência.”
(Trecho da entrevista de E9)

No momento da Crise do Covid-19, as ações estratégicas direcionadas pela Alta Gestão, tratadas como de curtíssimo prazo (30 dias), foram devidamente executadas pela Média Gerência, e na sequência deram lugar às ações de curto e médio prazo. A concepção de tais ações foi realizada a “quatro mãos” entre Diretores e Médios Gerentes que fizeram parte do Comitê de Crise, conforme relatado anteriormente.

Nesse sentido, o gerente intermediário E3 destacou a participação efetiva da Média Gerência no planejamento de novas ações estratégicas durante a crise. Ele explicitou, falando de si mesmo também, que todos tiveram a oportunidade de participar e de desenvolver novas habilidades nesse período. Além do relato dele, foi possível analisar em outras entrevistas que, de fato, a percepção sobre a atuação da Média Gerência chegou a outros níveis hierárquicos da empresa.

Assim, os gestores operacionais E6 e E7 perceberam, a partir da crise, que a Alta Gestão deu maior liberdade à Média Gerência para que novas ideias emergissem no processo, e para que também contribuíssem com sugestões de mudanças durante a implementação. Além disso, foi relatado por tais gestores operacionais que, na fase de planejamento e implementação anteriores à crise, havia participação assertiva de baixo pra cima, ou seja, percebeu-se que a Média Gerência teve oportunidades de defender alternativas, o que foi intensificado depois do início da crise.

“Eu apresentei várias ideias nos workshops para construir a estratégia. Então realmente os debates em grupo foram importantes. Eu acho que não só eu, como várias outras pessoas colocaram ideias e condições importantes, e foram escutados” (Entrevistado 6).

Segundo Floyd & Wooldridge (1992) a Média Gerência tem a possibilidade de atuar inclusive alterando o pensamento da alta gestão e gerando novas iniciativas que sejam divergentes às concepções estratégicas anteriores. Este foi um ponto muito evidenciado no presente estudo, uma vez que, entendidas as expectativas da Alta Gestão, e após as mudanças nos papéis gerenciais dos dois diretores, ou seja, quando um passou a ser presidente, e o outro membro do Conselho de Administração, a Média Gerência passou a atuar com autonomia e participar da construção das ações durante a crise.

O membro da Alta Gestão E10 explicitou durante a entrevista que a Média Gerência ganhou “muito corpo” ao longo deste processo da crise do Covid-19, tendo em vista que a estratégia precisou ser repensada, e as ideias deles emergiram de forma a complementar os direcionamentos da própria Alta Gestão, ou até mesmo de transformar a visão da Alta Gestão. Tais reflexões podem ser vistas no trecho abaixo:

“Posso dizer que vendemos mais, entendemos mais a empresa, definimos uma

estrutura, construímos processos que estavam soltos. Comercial, materiais... Demos uma importância real necessária e com louvor a um serviço compartilhado que suporta tudo. E identificamos principalmente em operação, planejamento e gestão contratual, grandes potenciais para gente se fortalecer mais ainda. (CEO – E10)”.

Tais resultados estão em sintonia com artigos achados de Heyden et al (2020). Segundo esses autores, a crise atual pode ser considerada uma oportunidade de repensar os papéis estratégicos e táticos da Alta Gestão e da Média Gerência, e refletem sobre como a Alta Gestão pode se beneficiar permitindo iniciativas radicais dos Médios Gerentes.

Os dados apresentados nessa seção, sobre as características da relação entre a alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia à luz da tipologia de Floyd & Wooldridge (1992), foram sintetizados no Quadro 2.

QUADRO 2 – Características da relação entre a alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia à luz da tipologia de Floyd & Wooldridge (1992)

Papéis da média gerência	Tipologia	Descrição
Implementar a estratégia deliberada	Descendente e Integrativo	Pré-crise: Crescente participação da média gerência na implementação da estratégia desde o ano de 2018, especialmente em decorrência de investimentos em atividades de consultorias que resultaram em um planejamento estratégico e consequente implementação no ano de 2019.
		Pré-crise: Em menos de 3 meses após o início da implementação do planejamento estratégico teve início a Crise do Covid-19, em março de 2020. Nesse momento ainda eram discutidos os indicadores chaves estratégicos e as métricas de monitoramento dos mesmos, com participação ativa da média gerência.
		Início da crise: No início da Crise do Covid-19 a opção da empresa (Alta Gestão com o apoio da Consultoria Externa) foi a de suspender o plano de ação desenvolvido anteriormente, constituir um Comitê de Crise e implementar ações emergenciais com alto envolvimento da Média Gerência.
Facilitar a adaptação	Descendente e Divergente	Pré-crise e crise: As atividades da média gerência relacionadas à facilitação da adaptação são consideradas recentes, uma vez que evidências foram constatadas apenas após o início da crise do Covid-19.
Sintetizar informações	Ascendente e integrativo	Crise: A síntese de informações relevantes foi verificada entre os membros da média gerência em direção à alta gestão, e também entre gestores operacionais e a média gerência.
Defender alternativas	Ascendente e divergente	Crise: Após as mudanças de papéis gerenciais entre os dois diretores, a Média Gerência passou a atuar com relativa autonomia e participar da construção das ações durante a crise.

Fonte: elaborado pela autora.

4.5 Condições facilitadoras (Mantere 2008) para a relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise)

Segundo Floyd e Lane (2000), espera-se que a implementação da estratégia aconteça de cima para baixo, envolvendo elementos como a disseminação da estratégia em relação aos subordinados, além de buscar exibir conformidade com os objetivos e diretrizes da empresa. De acordo com Mantere (2008), a expectativa para implementar a estratégia pode ser considerada como a mais típica das expectativas encontradas por um médio gerente no contexto da estratégia organizacional. Inclusive, no estudo do autor, o tópico sobre o tema foi aquele com maior volume de dados encontrados na pesquisa de campo (Mantere, 2008).

Na seção anterior (4.4) foram utilizados os quatro papéis da tipologia de Floyd & Wooldridge (1992) para analisar as características da relação da Alta Gestão com a Média Gerência na implementação da estratégia. Já na presente seção o foco da análise se deu em relação à evolução da relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise à luz do framework de Mantere (2008). Os dados da pesquisa foram então subdivididos entre as oito condições facilitadoras de agência da média gerência apresentadas pelo autor.

4.5.1 Condições facilitadoras “de cima para baixo”

i. Narração

Ao desempenhar a condição facilitadora de “narração” a Alta Gestão explicita para a Média Gerência a lógica interna de processos de pensamentos que levaram à seleção das direções estratégicas (Mantere, 2008). Nas entrevistas, aos serem questionados sobre o exercício da narração, os gestores intermediários E3, E5 e E6 relataram que receberam diretrizes claras durante a crise sobre quais eram os objetivos estratégicos a serem implementados, bem como os motivos pelos quais tais objetivos foram selecionados.

O médio gerente E6 explicou que percebeu que a narração alcançava também aqueles que estavam fora da relação Alta Gestão e Média Gerência, conforme pode ser visto no relato abaixo:

“Foi explicado, foram dadas as diretrizes do porquê do movimento estratégico, do porquê da implementação dessa ferramenta. No meu ponto de vista, na época como

gestor de obra, foi bem engrandecedora. Não só para gente, que estava em obra, como também para entender como a empresa estava tentando se colocar no mercado, como a empresa estava se preparando para enfrentar a crise e crescer (Entrevistado 6)".

Ao formarem uma narrativa coerente com o passado (Mantere, 2008), ficou evidenciado também que a Alta Gestão fez questão de que os médios gerentes tivessem claro neste período o senso de que poderiam incrementar o processo estratégico. Já no ponto de vista do gerente intermediário E2, apesar de receberem a lógica do processo estratégico, no início da crise não ficou cem por cento claro o que havia motivado a Alta Gestão a optar pelas diretrizes escolhidas, porém, ao longo da implementação, ficou mais claro qual era o objetivo final.

ii. Contextualização

Em relação à condição habilitadora de “contextualização”, a Alta Gestão faz um esforço de vincular estratégias relevantes a contextos de trabalho da média gerência (Mantere, 2008). No que tange à implementação das mudanças no plano de ação ao longo da crise do Covid-19, foi evidenciado ao longo das entrevistas que a Alta Gestão fez um esforço de contextualizar os planos emergenciais da empresa ao trabalho realizado pelos Médios Gerentes.

Nesse sentido, gestor intermediário E5 relatou que tudo que foi trabalhado na questão estratégica ao longo da crise Covid-19 estava relacionado ao seu contexto de trabalho. O presidente (E10) inclusive ressaltou a importância da contextualização para os membros do setor comercial, e enfatizou o quanto o gestor responsável entendeu as expectativas e conseguiu construir uma carteira de contratos jamais pensada para o período de crise. A condição habilitadora de “contextualização” também foi relatada pelos gestores intermediários E2, E3 e E6. No momento em que ainda era um gestor operacional de obras, o gerente E6 informou ter recebido indicadores para que pudesse contribuir com o processo dentro do seu posto de trabalho. Já os gerentes E2 e E3 perceberam que ao longo da crise foi criado um senso de que o direcionamento estratégico fosse útil para o trabalho diário, conforme exposto por Mantere (2008).

iii. Alocação de Recursos

No que tange à condição facilitadora de “alocação de recursos”, a Média Gerência recebeu autorização explícita da Alta Gestão para fazer mudanças diárias no trabalho. É uma condição

que acaba refletindo mudanças necessárias todos os dias (Mantere, 2008). Os dados coletados na pesquisa permitiram perceber que a autonomia da média gerência para alocação de recursos ainda pode ser considerada parcial. Tal constatação pode ser observada no relato do consultor externo E4:

“A empresa não vive ainda um mundo perfeito. A governança não está estabelecida talvez de maneira tão higiênica. Existe ainda muito a ser trabalhado. Por exemplo, a definição de orçamentos, a alocação de recursos, existe uma liberdade, mas ainda é natural que exista uma alçada superior para aprovação de projetos de maior impacto. Mas eu entendo que existe um grau de autonomia bastante relevante. (Entrevistado 4)”

Ao necessitar de alocar recursos, sejam eles humanos ou financeiros, caso estejam bem embasados e coerentes com os direcionamentos estratégicos, eles são acolhidos pela alta gestão, conforme relatado pelo gestor intermediário E5. No mesmo sentido o médio gerente E2 relatou que, apesar das decisões sobre recursos serem conjuntas entre todos os membros da gestão, ele nunca teve nenhuma limitação para recebê-los, e que sempre teve abertura para propor e autonomia para decidir sobre determinadas mudanças relativas à alocação de recursos.

Percebe-se então que, na empresa pesquisada, a alta gestão já percebe o quão útil é o trabalho diário da média gerência na implementação da estratégia. Porém, a empresa ainda está em um processo de evolução quanto à descentralização de decisões sobre a alocação de recursos, uma vez que, apesar dos discursos de confiança por parte de todos os entrevistados, e da frequente aprovação obtida, fato é que a Alta Gestão ainda precisa aprovar as demandas da Média Gerência.

iv. Respeito

Ao demonstrar “respeito”, a Alta Gestão manifesta o reconhecimento sobre o trabalho diário como uma atividade de implementação relevante para a estratégia (Mantere, 2008). Tal condição facilitadora apresenta sintonia com a de “alocação de recursos” abordada no tópico anterior, pois ambas são relacionadas à capacidade da Alta Gestão de ver o trabalho diário como valioso e significativo para a implementação da estratégia (Mantere, 2008).

Foram identificadas tanto nas entrevistas com os dois membros da Alta Gestão, quanto nas entrevistas com os quatro Médios Gerentes, que eles reconhecem haver respeito pelas

atividades e processos individuais de cada médio gerente por parte da Direção. Porém, a autonomia da Média Gerência pode ser considerada parcial em relação à tomada de decisões sobre mudanças de rotas relacionadas à implementação estratégica, o que pode ser visto no relato do gestor intermediário E3:

“Autonomia para ter a ideia nós temos, mas pra fazer direto, não. Autonomia no sentido de expor a ideia e pedir para que seja feito uma participação de todos no intuito de definir seguir ou não à frente, sim. Então digamos que a ideia sempre será bem-vinda. Agora você ter autonomia de implantar, você ter a ideia e implantar efetivamente na empresa, eu entendo que isso não acontece muito. Primeiro é preciso passar por uma ampla discussão, com participação da diretoria e dos demais gerentes, para aí sim, a ideia ser implantada (Entrevistado 3)”.

Os dois membros da alta gestão corroboraram tais percepções ao relatar que se sentem em um momento de aprendizagem sobre esse processo de empoderamento e delegação à média gerência. Portanto, apesar de se relatar haver muito respeito ao “estoque de conhecimento” (termo utilizado pelo entrevistado E10) dos médios gerentes, e à sua capacidade de decidir sobre as mudanças, no momento da implementação das estratégias eles não são ainda totalmente autônomos para decidir.

v. Confiança

A confiança é uma condição em que, segundo Mantere (2008), a Alta Gestão incentiva novas ideias vindas da Média Gerência e deixa aberta a comunicação sobre o sucesso e o fracasso em experimentação.

Nesse sentido, ambos os membros da alta gestão foram enfáticos em dizer que há confiança plena na Média Gerência no que tange a valores e conhecimento técnico. O diretor E1 explicou que, ao longo do processo de implementação das mudanças durante a crise, o que ele percebeu é que faltava muitas vezes direcionamento por parte da Alta Gestão, situação que eles tentaram corrigir ao longo do processo.

Ambos lembraram que, mesmo antes da crise do Covid-19, o próprio fato de se afastarem da empresa por mais de 30 dias de férias pela primeira vez, já foi um marco importante no processo da relação de confiança. Dessa forma, considera-se que é reconhecida uma condição da confiança na relação entre alta e média gerência. No entanto, também foi possível identificar que ainda há resquícios que se fazem presentes em tal relação, conforme o ponto de vista do

consultor E4. Inclusive, tais resquícios fazem com que em alguns momentos a Média Gerência se sinta pouco fortalecida para seguir em frente com ideias sem a presença ou aval da Alta Gestão.

Na perspectiva da Média Gerência há sim o sentimento de receber a confiança da alta gestão, o que foi afirmado por todos os gestores intermediários, mas ainda há certa insegurança por parte dos mesmos ao precisar comunicar à alta gestão que alguma mudança estratégica falhou. Tal situação evidencia que a confiança ainda não é uma condição clara na relação. Segundo relatos, a comunicação é transparente e rápida, porém ainda gera receio por parte dos gestores intermediários. O fato desta condição não estar tão clara para a Média Gerência pode, inclusive, impactar no senso de criatividade e liberdade (Mantere, 2008).

4.5.2 Condições facilitadoras de “baixo para cima”

vi. Responsividade (Responsiveness)

A “responsividade” se refere a como a Alta Gestão dá feedbacks à média gerência, comunicando o sucesso e as falhas do passado em relação à realização estratégica (Mantere, 2008). Tal condição facilitadora cria um senso de continuidade no trabalho e de envolvimento na maneira de lidar com a estratégia.

Foi possível constatar por meio das entrevistas que há um diálogo relativamente aberto e transparente entre a Alta Gestão e a Média Gerência. Nesse sentido, a alta gestão incentiva com frequência a realização de fóruns amplos para o compartilhamento de experiências de sucesso e fracasso anteriores, estimulando assim a abertura para apresentação e discussão das ideias.

Nesse sentido, os gestores intermediários relataram que ao longo do processo de implementação da estratégia na crise do Covid-19 eles puderam, muitas vezes, apresentar ideias e que recebiam “feedbacks” sobre elas. O gestor E3 relatou que algumas vezes foi autorizado a implementar uma nova ideia, ou foi convencido de que a ideia não era tão adequada para aquilo que estava sendo discutido. Ele ressaltou ainda que, em alguns momentos, a alta gestão deixou claro que tais ideias poderiam ser avaliadas novamente no futuro.

Já na perspectiva da Alta Gestão, essa abertura e esses feedbacks eram dados de maneira informal, mas ao longo do processo de estruturação organizacional a responsividade foi formalizada. O presidente (E10) explicou que a Diretoria tem se esforçado para se qualificar mais para realizar a análise das proposições e fornecer retornos cada vez melhores aos médios gerentes.

vii. Inclusão

Dentre as oito condições facilitadoras de Mantere (2008), a “inclusão” talvez tenha sido a mais evidenciada ao longo da descrição dos dados da pesquisa. Na abordagem do autor, ao realizar a “inclusão”, a Alta Gestão convida e espera que a Média Gerência participe ativamente da implementação estratégica, inclusive defendendo alternativas (Floyd & Wooldridge, 1992).

Tal condição facilitadora foi amplamente observada ao longo da análise dos dados. Observou-se também que tal condição pode ser considerada como ampliada também a gestores operacionais, os quais se sentiram incluídos no processo de implementação durante a crise, conforme relatado pelo gerente operacional E8. Os consultores externos perceberam também que a Alta Gestão incluiu efetivamente a Média Gerência, e em contrapartida a Média Gerência respondeu participando ativamente do processo de implementação das mudanças estratégicas durante a crise. Além disso, os consultores perceberam que a média gerência entregou bons resultados que culminaram inclusive no crescimento da empresa durante a crise.

viii. Arbitragem

Complementando as condições facilitadoras no sentido da defesa de alternativas (Floyd & Wooldridge, 1992), a “arbitragem” no framework de Mantere (2008) está relacionada à reação e julgamento, por parte da alta gestão, de novas ideias da Média Gerência que possam impactar a organização no futuro.

Os dados coletados permitiram identificar a arbitragem de ideias pela alta gestão em dois momentos principais. O primeiro, ao longo das atividades de planejamento e implementação estratégica, no ano de 2019, e depois durante o Comitê de Crise, no ano de 2020. Conforme visto anteriormente, a construção do mapa estratégico aconteceu com a participação da alta gestão, membros da média gerência e gestores operacionais em workshop nomeado “Seminário

de Reflexão Estratégica”, realizado na Etapa Bimestral 1, quando houve participação ativa de todos com novas ideias. Tais ideias foram sendo julgadas pela alta gestão (E1 e E10) com o suporte do consultor externo E4 durante todo o seminário, culminando na representação gráfica que foi apresentada e discutida por todos novamente. Conforme salientado, o mapa foi visto como “nosso”, “construído por todos”.

Já o Comitê de Crise, em 2020, foi formado por todos os membros da alta gestão e média gerência. As ideias para as ações emergenciais, foram em um primeiro momento, direcionadas pela alta gestão no curtíssimo prazo (30 dias), mas após este período a média gerência participou ativamente com proposições que foram discutidas e julgadas pelos dois membros da alta gestão. Após três meses depois do início da crise, tal comitê passou a ser, inclusive, presidido por um membro da média gerência, com o apoio de gestores operacionais. Tal descentralização possibilitou que a alta gestão tivesse mais tempo para se dedicar a atividades estratégicas a partir de então.

Os dados apresentados nessa seção, sobre a evolução da relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise do Covid-19, à luz do framework proposto por Mantere (2008), foram sintetizados no Quadro 3.

QUADRO 3 – Condições facilitadoras da relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise do Covid-19, à luz do framework proposto por Mantere (2008)

Papéis da média gerência (Floy & Woldridge, 1992)	Condições facilitadoras realizadas pela alta gestão (Mantere, 2008)	Identificação na empresa pesquisada	Descrição
Implementar a estratégia deliberada	Narração	Presente	Os membros da média gerência receberam diretrizes claras durante a crise sobre quais eram os objetivos estratégicos a serem implementados, bem como os motivos pelos quais tais objetivos foram selecionados.
	Contextualização	Presente	A Alta Gestão fez um esforço de contextualizar os planos emergenciais da empresa ao trabalho realizado pelos Médios Gerentes durante a crise.
	Alocação de recursos	Parcialmente presente	Sugestões são estimuladas e em geral acatadas pela alta gestão, mas não há autonomia da média gerência para a decisão.
	Respeito	Parcialmente presente	A alta gestão apresenta respeito por decisões operacionais da Média Gerência, e aceita escutar novas ideias relacionadas à estratégia da empresa. Contudo, a autonomia em relação à tomada de decisões sobre mudanças de rotas estratégicas ainda não acontece na empresa. Dessa forma, considerou-se como parcial a condição de “respeito”.
Facilitar a adaptação	Confiança	Parcialmente presente	A Média Gerência se sente pouco à vontade para seguir autônoma com ideias sem a presença ou aval da Alta Gestão.
Sintetizar informações	Responsividade	Presente	Há diálogo aberto e transparente entre a Alta Gestão e a Média Gerência, inclusive em fóruns amplos em que são compartilhadas experiências de sucesso e fracasso anteriores, com abertura para apresentação e discussão das ideias.
Defender alternativas	Inclusão	Presente	Tal condição facilitadora foi amplamente descrita ao longo da análise dos dados. Tanto a média gerência como os gestores operacionais relataram se sentir incluídos no processo de implementação durante a crise.
	Arbitragem	Presente	Foi identificada a arbitragem de ideias pela alta gestão em dois momentos principais. O primeiro, ao longo das discussões para a construção do mapa estratégico em 2019, e depois durante o Comitê de Crise, no ano de 2020.

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados da pesquisa relacionados à evolução da relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise do Covid-19, à luz do framework proposto por Mantere (2008), sintetizados no Quadro X, permitiram o delineamento de importantes reflexões. É possível constatar, primeiramente, que entre as oito condições facilitadoras, cinco

delas foram identificadas como práticas da alta gestão em relação à média gerência, e três foram avaliadas como parcialmente presentes.

Dessa forma, é possível considerar que a relação entre a alta gestão e média gerência passou por um período de evolução entre os anos de 2019 e 2020, com visíveis movimentos de descentralização e delegação de responsabilidades para os gestores intermediários. Considerou-se que tal evolução se deu, principalmente, após a realização dos trabalhos de planejamento e implementação estratégica conduzidos com o apoio dos dois consultores externos E4 e E9, e foi intensificada com o início da crise do Covid-19.

A análise dos dados também permitiu identificar que as três condições facilitadoras que estão parcialmente presentes, quais sejam, alocação de recursos, respeito e confiança, são todas relacionadas a atividades descendentes, ou seja, atividades da alta gestão que poderiam facilitar a agência da média gerência no sentido de “de cima para baixo”. Tais resultados permitem afirmar que, apesar da crescente evolução vista na relação entre a alta gestão e média gerência nos anos de 2019 e 2020, tais atividades, as quais poderiam incentivar ainda mais a agência da média gerência, ainda são pouco observadas na realidade da empresa.

Dessa forma, a análise dos dados à luz do referencial teórico permite inferir que tal situação pode se dar em função da recente participação ativa da média gerência nas atividades estratégicas da empresa (2019 e 2020), e que a relação entre os dois níveis hierárquicos está passando ainda por um processo de evolução, especialmente após o início da crise do Covid-19. Tais inferências estão relacionadas a dois fatos principais:

- primeiramente, a alta gestão precisou delegar mais atividades e decisões aos membros da média gerência em função do crescimento da firma;
- em segundo lugar, houve um aumento da proximidade do relacionamento entre tais gestores durante as reuniões do Comitê de Crise.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação teve o objetivo de investigar como ocorre a relação da alta gestão e da média gerência na implementação da estratégia no contexto da crise do Covid-19. Dessa forma, pretendeu-se compreender quais eram as características da relação entre a Alta Gestão e a Média Gerência na empresa investigada, bem como analisar e comparar as características do processo de implementação da estratégia presentes durante o contexto da crise do Covid-19. A partir dessas análises, buscou-se avaliar a evolução da relação da Alta Gestão e da Média Gerência na implementação da estratégia durante a crise do Covid-19 à luz do framework proposto por Mantere (2008).

A metodologia de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso único em uma empreiteira da área de montagem eletromecânica industrial de médio porte, localizada na Cidade de Belo Horizonte/MG. O período de análise compreendeu o início da crise do Covid-19 no Brasil, crise que ainda não havia sido encerrada até a conclusão desta pesquisa.

No que tange às características da relação entre a Alta Gestão e a Média Gerência, é possível afirmar que a empresa, em um período de 6 anos, passou por um crescimento alto, e precisou construir relações mais estruturadas. A estrutura inicial, vigente até o ano de 2018, não dispunha de uma Média Gerência, e a relação dos Diretores estava ligada diretamente à execução operacional.

Com as oportunidades de crescimento presentes no mercado, a empresa percebeu a necessidade de organizar tanto a estrutura de gestão, como de construir e implementar ações estratégicas que embasassem seu crescimento e que pudessem embasar o direcionamento de quais ações seriam tomadas, visando um crescimento sustentável e ordenado. Hoje, a empresa dispõe de uma estrutura hierárquica organizada em funções e atribuições, definidos desde a Alta Gestão até a operação do trabalhador em campo. As funções de Média Gerência foram preenchidas por profissionais externos de mercado e também por gestores operacionais que passaram a ocupar novos cargos importantes na implementação da estratégia.

A partir de tais evidências, foi possível compreender que, apesar de recente a figura da Média Gerência na estrutura organizacional da empresa, a relação entre os diretores e gerentes intermediários foi sendo construída e aprimorada desde então. Contudo, os dados evidenciaram

que, em decorrência de investimentos em projetos de consultorias que resultaram em um plano estratégico e sua consequente implementação, ambos anteriores à Crise do Covid-19, houve uma aceleração no estreitamento da relação entre os níveis hierárquicos da empresa.

Os dados da pesquisa permitiram concluir que os entrevistados entenderam que o direcionamento estratégico, e consequente plano de implementação, foram construídos em conjunto, com exceção da opinião de um gerente intermediário. Contudo, em menos de 3 meses após o início da implementação do planejamento estratégico, teve início a Crise da Covid-19. No início da crise a empresa passava por um processo inicial de organização com ferramentas para gestão estratégica. Em tal momento, estavam sendo discutidos os indicadores chaves estratégicos e as métricas de monitoramento dos mesmos. Com a chegada da Crise do Covid-19, a opção da empresa (Alta Gestão com o apoio da Consultoria Externa) foi a de suspender temporariamente os processos de implementação colocados em prática, para então implementar um Comitê de Crise que iniciou novos processos estratégicos com alto envolvimento da Média Gerência.

Constatou-se que a decisão de suspender processos e iniciativas estratégicas vigentes no início da crise, tomada pela Alta Gestão com apoio da consultoria externa, buscaram garantir a sobrevivência da empresa através de um período de retomada da centralização da tomada de decisões pela Alta Gestão. Em tal período, que durou cerca de 45 dias, foram implementadas decisões consideradas emergenciais, ou seja, ações que demandaram direcionamentos relacionados ao contexto da crise, e que tinham por objetivo o cuidado com a saúde dos colaboradores, o caixa e a continuidade da empresa.

Visando o desenvolvimento de novas perspectivas estratégicas para curto e médio prazo, surgiram grandes expectativas da Alta Gestão em relação a contribuição e participação ativa dos Gerentes Intermediários neste novo processo de implementação. Constatou-se que tais mudanças na relação entre eles foi modificada em uma maior velocidade em comparação com o que vinha acontecendo até então, antes do início da crise. Os dados levaram a concluir que a crise do Covid-19 possibilitou, ainda, uma maior aproximação da Alta Gestão com a Média Gerência, intensificados pelas reuniões do Comitê de Crise, além de possibilitar uma maior abertura para a apresentação de ideias por parte dos gestores intermediários.

Os resultados da pesquisa evidenciaram assim que a Média Gerência teve atuação em papéis esperados pela Alta Gestão, conforme análise realizada à luz das expectativas de papéis de Floyd e Wooldridge (1992), relacionados à Implementação do Planejamento Estratégico, quais sejam, Implementação da Estratégia Deliberada, Facilitação da Adaptabilidade, Síntese de informações e o de Defender Alternativas. Além disso, concluiu-se que as expectativas relatadas pela Alta Gestão no período da implementação após a crise do Covid-19 foram atendidas com velocidade superior à esperada. É possível exemplificar essas expectativas como:

- i a consolidação de uma média gerência de obras, que passou a atuar no lugar da alta gestão, na condução das obras em andamento e dos gestores operacionais;
- ii aumento de poder de entrega dos gerentes intermediários, como por exemplo os resultados obtidos com a ampliação da carteira de clientes, quantidade de contratos vendidos, formação de equipes operacionais produtivas e feedback de clientes quanto a atuação;
- iii melhoria da visão para médio prazo, através da apresentação de planos de atuação até de 2 semestres posteriores ao período;
- iv a consolidação do Centro de Serviços Compartilhados que viabilizou melhor visão de dados e informações para a Alta Gestão.

O primeiro momento, marcado por ações rápidas (período de dois meses), fez com que a Média Gerência passasse a atuar de forma mais ativa na implementação dos direcionamentos estratégicos da empresa. Conforme evidenciado nos dados, ao fazer parte do Comitê de Crise, os membros da média gerência participaram ativamente das decisões estratégicas subsequentes. Além disso, os dados das entrevistas mostraram que em tal período a Alta Gestão passou a entender que havia uma necessidade de evolução da habilidade de delegação deles próprios, e que havia ambiguidades de direcionamento entre eles a serem resolvidas.

Algumas ações foram tomadas visando esta mudança de atuação da Alta Gestão, tais como: contratação de um profissional especializado da Fundação Dom Cabral para análise de arquitetura organizacional, contratação de profissionais especializados em avaliação e treinamento de executivos, longas e pesadas reuniões sobre definição de responsabilidades e definição de novo organograma funcional, explicitado na análise.

Dessa forma, os resultados da pesquisa evidenciaram que a Crise do Covid-19 pode ser considerada como um fator impulsionador de importantes mudanças no crescimento sustentável e ordenado da empresa. Por um lado, as alterações nas características da relação entre Alta Gestão e Média Gerência, e, por outro, as diferenças no próprio conteúdo das estratégias, bem como no processo de implementação, proporcionaram novas características de diferenciação na empresa. Os resultados positivos no crescimento da empresa podem ser constatados no Gráfico 2, no qual apresenta-se a projeção de faturamento entre os anos de 2015 e 2021.

GRÁFICO 2 – Faturamento 2015-2021



Em relação ao último objetivo específico da pesquisa, verificou-se impactos relevantes nas condições facilitadoras propostas por Mantere (2008) para uma melhor agência da Média Gerência durante a crise do Covid-19. Os resultados das entrevistas mostraram que algumas condições facilitadoras podem ter sido desenvolvidas em maior grau em relação às demais, conforme detalhado abaixo:

- 1 Condições presentes integralmente na relação: Narração, Contextualização, Responsividade, Inclusão e Arbitragem.
- 2 Condições presentes parcialmente na relação: Alocação de recursos, Confiança e Respeito.

Tais resultados permitem inferir que, eventualmente, a organização evoluirá para oferecer maior autonomia para os gestores intermediários. Isso pois, apesar de existirem oportunidades de aprimoramento na relação entre os membros da alta gestão e média gerência, verificou-se nas entrevistas que existe comprometimento de todos os entrevistados com os resultados da empresa. Nesse sentido, foi possível constatar nos dados coletados que, por parte dos membros

da alta gestão, existe o entendimento de que a concessão de autonomia gradativa aos médios gerentes pode ser relevante para o alcance de resultados superiores.

Sendo assim, concluiu-se que a crise do Covid-19 possibilitou a maior aproximação entre os extratos da liderança (intensificados pelas reuniões do Comitê de Crise), além de possibilitar uma maior abertura para a apresentação de ideias por parte da alta gestão, surpreendidos pelos eventos, em um cenário que se desenhava tão favorável. Os resultados evidenciaram que a Média Gerência teve a atuação em papéis esperados pela Alta Gestão, relacionados à Implementação da estratégia.

Essa pesquisa se junta ao corpo da literatura que explora papéis da liderança em crises (Balogun & Johnson, 2004; Barton & Ambrosini, 2013; Kieran, MacMahon, & MacCurtain, 2020), e efeitos das interações entre membros da administração (Ateş et al. 2020; Heyden et al. 2017). Assim como relatado por Heyden et al (2020), a crise do Covid-19 pode se configurar como um fator impulsionador de importantes mudanças no crescimento das empresas. Por um lado, as alterações nas características da relação entre Alta Gestão e Média Gerência, e, por outro, as diferenças no próprio conteúdo das estratégias, bem como no processo de implementação, podem proporcionar novas características de diferenciação das organizações. Os resultados também mostraram que algumas condições facilitadoras podem ter sido desenvolvidas em maior grau que outras.

Tendo em vista a crise do Covid-19 ser uma crise em andamento, várias são as lacunas a serem preenchidas academicamente, sendo esta talvez uma das primeiras pesquisas a serem publicadas que relacionam Estratégia, Alta Gestão, Média Gerência, Expectativas, Papéis e Condições Facilitadoras (Mantere, 2008). É fato que muitas mudanças serão observadas até que tenhamos esta crise apenas como um marco histórico para a humanidade e empresas. Entender processos bem-sucedidos de sua gestão pode lançar luzes sobre a capacidade das organizações em se prevenir e/ou lidar com contextos extremos (Heyden et al, 2020).

Importante ainda ressaltar que esta pesquisa tem limitações em relação a outros estudos, uma vez que trata de um período recente, não concluído, e com pouco referencial teórico. Fica aberta, assim, a perspectiva para novos estudos que venham a analisar as condições facilitadoras para a agência à luz do framework de Mantere (2008), com relação às diferentes expectativas de função segundo a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) em momentos de crise como a do

Covid-19. Estas pesquisas podem inclusive refinar materiais que serão de grande valia em estudos empíricos futuros.

Referências

- Ates, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., Knippenberg, D., & Groenen, P.J.F. (2020). The dark side of visionary Leadership in strategy implementation: Strategic Alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46, 5: 637–665.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47: 523-549.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (1a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barreto, M. L., Barros, A. J. D. D., Carvalho, M. S., Codeço, C. T., Hallal, P. R. C., Medronho, R. D. A., ... & Werneck, G. L. (2020). O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? *Revista Brasileira de Epidemiologia*, (23), 1-3.
- Bauer, M. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. Bauer., & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático* (pp. 189-219). Petrópolis: Vozes.
- Bernardes, Maria Elisa Brandão (2005). Por uma abordagem construcionista das estratégias de pequenas e empresas: uma alternativa entre o empreendedor voluntário e o ambiente determinista. In.: *ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS*, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2005.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment decision*. Boston, MA: *Harvard Business School*.
- Burgelman, R. A. (1983a). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, (8), 61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Currie, G. & Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, (42), 1325–1356.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issue to top managers. *Strategic Management Journal*, 18: 407-423.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Floyd, S. W. and Lane, P. J. (2000). 'Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal'. *Academy of Management Review*, 25, 154–77.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle*. London: Sage.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement In Strategy And Its Association With Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13(5/Summer), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle managements strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4),47–57.
- Fondas, N. and Stewart, R. (1994). Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 31 No. 1, January 1994.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle manager self-interest. *Strategic Management Journal*, 7: 313-327.
- Haguette, T. M. F. (1987). *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes

- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in *Organizational Change: Implications for Employee Support*. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985.
- Heyden, M. L., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88, 305-313.
- Huy, Q. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-665.
- Izraeli, D. N. (1975). The Middle Manager and the Tactics of Power Expansion: A Case Study. *Sloan Management Review*, 16(2), 57-70.
- Kieran, S., MacMahon, J. and MacCurtain, S. (2020). Strategic change and sensemaking practice: enabling the role of the middle manager. *Baltic Journal of Management*, Vol. 15, 4, 493-514.
- Lampaki, A., & Papadakis, V. (2018). The Impact of Organisational Politics and Trust in the Top Management Team on Strategic Decision Implementation Success: A Middle-Manager's Perspective. *European Management Journal*.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), 271-282.
- Li, R., Pei, S., Chen, B., Song, Y., Zhang, T., Yang, W., & Shaman, J. (2020). Substantial undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV-2). *Science*, 368(6490), 489-493.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 45, n. 2, p. 294-316, Mar. 2008.
- Menz, M. (2012). Functional top management team members a review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 38(1), 497-513.
- Mintzberg, H. and J. Waters. (1985). 'Of strategies, deliberate and emergent'. *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272.
- Noda, T., & Bower, J. L. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic management journal*, 17(S1), 159-192.
- Okano, M. T., dos Santos, H. D. C. L., Honorato, W. J., Viana, A. M., & Ursini, E. L. (2020). Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. *Research, Society and Development*, 9(9).
- Pappas, J. M., & Wooldridge, B. (2007). Middle managers divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 43(3), 323-341.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36 (1- January), 102.
- Relatório Interno - Comitê de Crise 01, 27 de março de 2019.
- Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 36(1), 47-58.
- Silva, Fagna Fernandes. (2019) Análise da indústria cimentícia brasileira. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 04, Ed. 01, Vol. 04, pp. 61-67.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, pp. 169-188.

- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista De Administração Contemporânea*, 22(3), 380-402.
- Wooldridge, B., Schmidt, T., & Floyd, S. W. (2008) The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34, 6, 1190-1221.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5ª. Edição. São Paulo: *Bookman Editora*.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semi-estruturada

Bloco 1: Visão geral sobre o Planejamento Estratégico e Expectativas

1. **Para todos os entrevistados:** Como você se envolveu no processo de planejamento estratégico na empresa? (Pergunta baseada em Mantere, 2008)
2. **Para a Alta Gestão:** Qual foi a sua expectativa de participação da Média Gerência no processo de planejamento estratégico?
3. **Para a Alta Gestão:** Como ocorreu de fato a participação da Média Gerência no processo de planejamento estratégico?
4. **Para a Média Gerência:** A Alta Gestão te explicou claramente a lógica de ideias que levou a direção estratégica? (Condição facilitadora: **Narração - 1**)
5. **Para a Média Gerência:** Como você percebe que a Alta Gestão relacionou os direcionamentos estratégicos ao seu contexto de trabalho? (Condição facilitadora: **Contextualização**)
6. **Para a Média Gerência:** -Você sentiu que contribuiu no desenvolvimento do planejamento estratégico? Como? (Condição facilitadora: **Contextualização - 2**)

Bloco 2: A implementação da Estratégia

7. **Para todos os entrevistados:** Como ocorreu a implementação do planejamento estratégico na empresa?
8. **Para Média Gerência, para Gestores Operacionais e Consultores (A Alta Gestão não responde esta pergunta):** Como a Alta Gestão incluiu a sua participação no processo de implementação da estratégia? (Condição facilitadora: **Inclusão - 7**)

No caso de Gestores Operacionais e consultores: Como a Alta Gestão incluiu a participação da Média Gerência no processo de implementação da estratégia? (Condição facilitadora: **Inclusão - 7**)
9. **Para a Alta Gestão:** Qual foi a sua expectativa em relação a participação da Média Gerência na implementação da estratégia? E qual foi a realizada? O que você fez a respeito?
10. **Para a Alta Gestão:** Quando a sua expectativa não foi atingida em relação a participação da Média Gerência no processo de implementação da estratégia, você deu “feedback” a Média Gerência? (Condição facilitadora: **Responsividade - 6**)
11. **Para a Média Gerência:** Você apresentou ideias no processo de implementação da estratégia? Se sim, recebeu retorno sobre elas? O que aconteceu com elas? (Condição facilitadora: **Arbitragem - 8**).

Bloco 3: Os impactos da crise do Covid-19 na implementação da estratégia

12. Qual a sua percepção em relação ao impacto da crise do Covid-19 na implementação da estratégia? Você identificou práticas diferentes nesse processo? Elas estão sendo efetivas? (Pergunta baseada em Mantere, 2008)
13. Como foi sua participação sobre a implementação da estratégia na empresa durante a crise do Covid-19? (Pergunta baseada em Mantere, 2008)
14. **Para a Alta Gestão:** Quando aconteceu a crise do Covid-19 qual foi a sua expectativa sobre a atuação da Média Gerência em relação a implementação da Estratégia? E qual foi a realizada? O que você fez a respeito?

15. **Para a Média Gerência:** Quando aconteceu a crise do Covid-19 qual a abertura a Alta Gestão deu em relação a sua participação na implementação da Estratégia? Você teve autonomia para decidir sobre adaptações/alterações? Como? Exemplos? (Condições facilitadoras: **Alocação de Recursos - 3 e Respeito - 4**)
16. **Consultores e Gestor Operacional:** Quando aconteceu a crise do Covid-19 a Alta Gestão permitiu que a Média Gerência apresentasse novas ideias para que fossem acrescentadas ao processo de implementação da estratégia? (Condições facilitadoras: **Confiança - 5 - indiretamente**)
17. **Para o Gestor Operacional:** Quando aconteceu a crise do Covid-19 como você observou a atuação da Média Gerência em relação a implementação da Estratégia?
18. **Para o Consultor Estratégico e Consultora de RH:** No desenrolar da crise do Covid-19, qual foi a sua percepção sobre a evolução da relação da Alta Gestão com a Média Gerência a respeito da implementação da estratégia? Se houve alguma alteração, do seu ponto de vista quais foram?

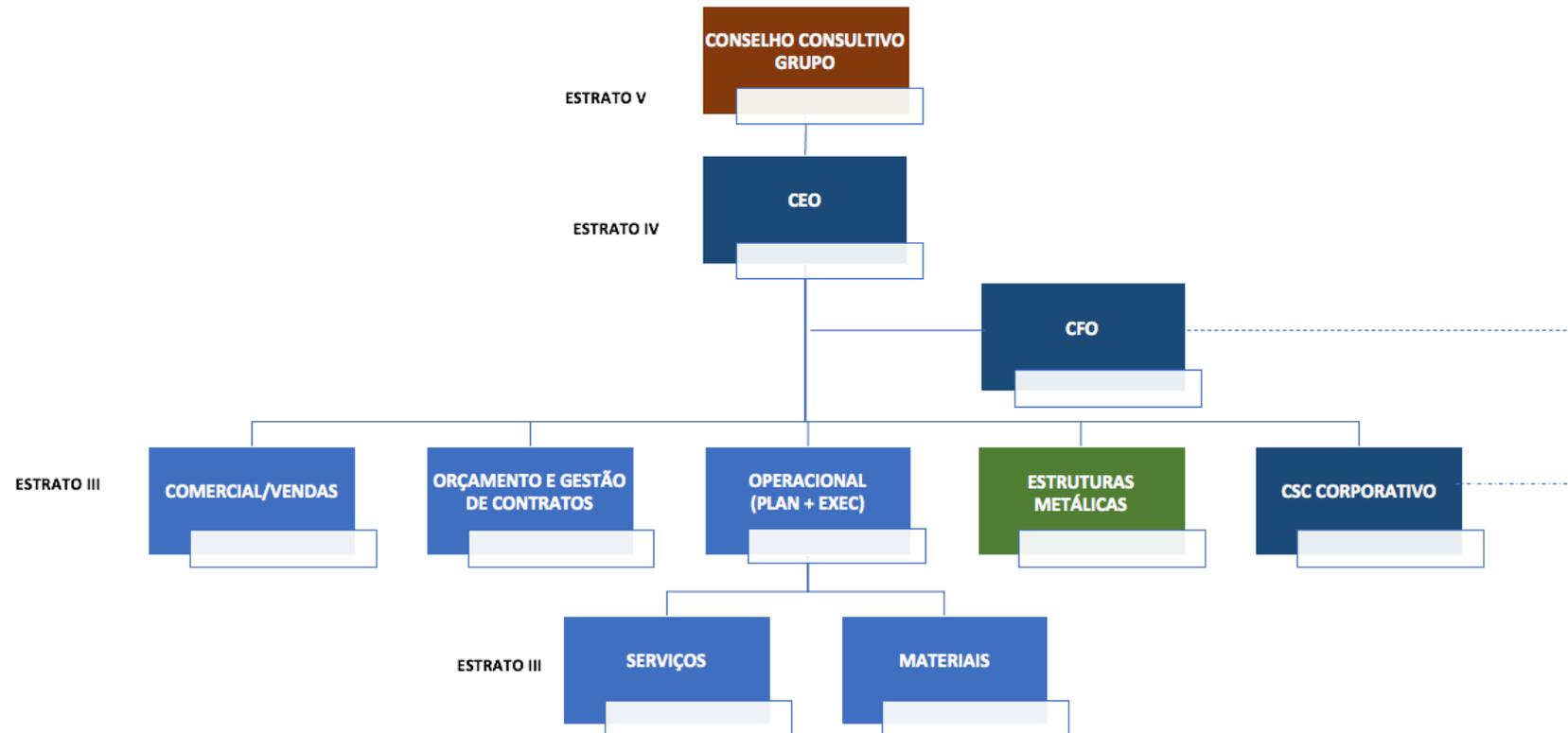
ANEXOS

ANEXO A – OKR's Consolidados 4º Trimestre 2019

ORÇAMENTOS ASSERTIVOS							
Objetivo 1	Padronizar a metodologia para orçamento comercial	Objetivo 2	Consolidar os índices de produtividade	Objetivo 3	Cotar e equalizar materiais e equipamentos em cada orçamento;	Objetivo 4	Medir a Assertividade
Resultado Chave 1	100% das propostas elaboradas baseadas em relatório de visita técnica	Resultado Chave 1	Obter os índices praticados de todas as obras em andamento até 30/11.	Resultado Chave 1	100% dos materiais e equipamentos cotados e com preço atualizado;	Resultado Chave 1	Elaborar Metodologia até 30/10
Resultado Chave 2	100% do orçamento do quarto trimestre realizado na planilha orçamentária padrão;	Resultado Chave 2	Consolidar uma base de dados dos índices de produtividade REDE até 20/12.	Resultado Chave 2	Implantar banco de dados dos principais materiais até 15/12.	Resultado Chave 2	Implantar Metodologia até 30/11
Resultado Chave 3	100% dos orçamentos do quarto trimestre validados através do relatório de AVS (Análise de viabilidade de serviço);						
BOAS PRÁTICAS GESTÃO DE PROJETOS							
Objetivo 1	Cumprir o orçamento executivo	Objetivo 2	Implantar administração contratual;	Objetivo 3	Implantar Boas Práticas - Fase I		
RS. 1	100% dos cronogramas com carregamento de recursos até 20/12/2019 gerando ordem de serviço e PCP	Resultado Chave 1	Criar uma metodologia e implantar em todos os projetos contemplando: comunicações, notificações, pleitos, aditivos, RDO's e avanços através do resumo executivo até 20/12	Resultado Chave 1	Elaborar relatório de lições aprendidas até 30/11/2019		
RS. 2	Ter um planejamento/cronograma de fabricação/entrega em 100% dos fornecimentos			Resultado Chave 2	Receber 100% dos relatórios/laudos dos itens que compõem o Data-Book até o encerramento do prazo contratual		
RS. 3	Garantir a curva de receita acima da curva de custo durante o projeto			Resultado Chave 3	Elaborar critérios (checklist) para Gestão de Riscos em projetos e divulgá-los até 30/11/2019		
TREINAMENTO CONTINUADO							
Objetivo 1	Implantação da cultura de treinamentos continuados;	Objetivo 2	Mapear Competências Estratégicas				
RS. 1	Realizar até 30/10/2019 o diagnóstico de necessidade de treinamentos referentes ao semestre;	Resultado Chave 1	Mapear até 30/10 as funções estratégicas da REDE				
RS. 2	Elaborar até 30/12/2019 os planos de treinamento a serem realizados ;	Resultado Chave 2	Mapear até 30/11 as competências estratégicas da REDE				
RS. 3	Promover 100% dos treinamentos diagnosticados como necessários no semestre;						

Fonte: Documento interno da empresa.

ANEXO B – Organograma da empresa



Fonte: Documento interno da empresa.