

A influência do conhecimento na atuação dos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia

Knowledge influence on middle managers performance in strategy building

Celio Paulo Rosa¹

Joseane E. Correa Teixeira²

Rosalia A. Barbosa Lavarda³

Resumo

A média gerência é o nível hierárquico que desperta o interesse de pesquisadores na construção de teorias e assume um papel importante nos processos de produção no mundo corporativo. Floyd e Wooldridge (1992, 1994, 1997), em seus estudos, argumentam que a média gerência pode e deve participar ativamente do pensar e do fazer da estratégia. Por outro lado, pesquisadores têm apresentado estudos que trazem em seu bojo definições para o entendimento de conhecimento classificando-os como tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O principal objetivo desta pesquisa é analisar a influência do conhecimento no papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia. O trabalho foi realizado com base em um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercados com três lojas localizadas na região do Meio Oeste Catarinense e no Alto Uruguai Gaúcho. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta. O trabalho foi desenvolvido com base em um marco teórico já estudado. Percebeu-se que a Empresa desenvolve um processo integrador de formação da estratégia e confere aos gerentes de nível médio um importante papel, reconhecendo como forte influência o conhecimento dos profissionais.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Processo de formação da estratégia. Middle manager. Metodologia qualitativa. Estudo de caso.

¹ Graduado em Ciências Contábeis e Técnico em Contabilidade do Instituto Federal Catarinense – Campus Concórdia. Rodovia SC 283, Km 08, Fragosos, CEP: 89700-000 - Concórdia, SC - Brasil - Caixa-Postal: 58. E-mail: celio2051@hotmail.com

² Graduada em Pedagogia e Técnica Administrativa em Educação do Instituto Federal Catarinense, Rua das Missões, nº 100, Ponta Aguda, CEP: 89510-000, Blumenau, SC – Brasil. E-mail: joseane@ifc.edu.br

³ Doutora em Administração e docente com dedicação exclusiva no Instituto Federal Catarinense, São Francisco do Sul. Rua das Missões, 100, Ponta Aguda, CEP: 89051-000 - Blumenau, SC – Brasil. E-mail: rblavarda@gmail.com

Abstract

Middle managers are the hierarchical level that arouses the interest of researchers in building theory, and plays an important role in production processes in the corporate world. Floyd and Wooldridge (1992, 1994, 1997) in their studies argue that middle managers can and should participate actively in thinking and doing of strategy. By the other hand, scholars have presented studies that bring in its settings for the understanding of knowledge by classifying them as tacit and explicit (Nonaka e Takeuchi, 1997). The main objective of this research is to analyze the impact of knowledge on the role played by middle managers in the strategy formation process. The study was conducted based on a case study of a company with three grocery stores located in the Midwest region of Santa Catarina and Rio Grande do Sul. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis and direct observation. The study was conducted according to a theoretical framework studied. It was noticed that the firm develops an integrative strategy formation process and gives middle managers play an important role, recognizing a strong influence of professional knowledge.

Keywords: Knowledge management. Strategy formation process. Middle manager. Qualitative methodology. Case study.

Introdução

O envolvimento e a influência dos gerentes de nível médio na administração da empresa e no processo de formação da estratégia é um assunto que tem despertado o interesse dos pesquisadores (Mantere, 2008, 2010). Floyd e Wooldridge (1992, 1994, 1997) argumentam que a média gerência pode e deve participar ativamente do ‘pensar’, assim como do ‘fazer’ estratégia. Para Kanter (1982, 1983), Frohman e Johnson (1993), em estruturas mais hierárquicas aumenta a importância da contribuição que a média gerência pode trazer para alcançar vantagens frente à concorrência.

Por outro lado, estudos apontam definições para o entendimento de conhecimento, classificando-o como tácito e explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997); encontramos, também, estudos discorrendo sobre a

gestão do conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998). Ainda, teorias sobre o conhecimento baseado no indivíduo e no conhecimento organizacional (GARVIN, 1993).

Cruzando estes dois campos do saber, entendemos que o conhecimento tem influenciado de forma marcante as atuações dos gerentes de nível médio, visto que é um dos fatores que mantém a estrutura hierárquica das organizações modernas. Independente da estrutura da organização, os gerentes de nível médio correspondem à categoria que de fato detêm o conhecimento e que dão sustentação aos estudos sobre modelo de tipologia de influência do middle manager de Floyd e Wooldridge (1992).

Seja no envolvimento com os colaboradores internos ou nas relações com ocorrências no ambiente externo, os gerentes de nível médio perpetuam-se como os agentes que agregam o conhecimento para a garantia do funcionamento do processo de produção da organização. O conhecimento que estes profissionais ostentam, por si só, é uma ferramenta, no entanto se faz necessário que ela seja bem utilizada para que alcance os objetivos. Os gerentes de nível médio, que são conhecidos como profissionais do conhecimento, acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, agindo como arquivos vivos no dia a dia da organização, segundo Nonaka (1988).

Assim, este estudo pretende analisar a influência do conhecimento no papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia.

Para desenvolver este trabalho, realizamos uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso (EISENHARDT, 1989). Foi selecionada uma rede de supermercados; com três lojas instaladas em três diferentes cidades do Sul do Brasil, com uma estrutura hierárquica que apresenta uma definição clara da figura do gerente de nível médio.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta, nas três unidades da empresa.

A partir da análise dos resultados (usando a análise da comparação de padrão de comportamentos – tática *pattern matching* – Pérea-Aguir, 1999) notamos, por um lado, que a Organização desenvolve um processo integrador de formação da estratégia e, por outro, que o conhecimento que mais influencia este papel é o conhecimento tácito.

O artigo está estruturado em quatro seções adicionais a esta introdução. A próxima seção trata de uma breve revisão da literatura sobre: a gestão do conhecimento que envolve a forma como a organização administra o processo de aproveitamento do conhecimento; dos tipos de conhecimento tácito e explícito; a atuação dos gerentes de nível médio na formação da estratégia. A seguir apresentamos a metodologia usada neste estudo. A quarta seção trata da apresentação e análise dos dados coletados e, por último, é apresentada a conclusão do trabalho, com as limitações e futuras linhas de pesquisa.

Marco teórico

Gestão do conhecimento

Nas últimas décadas, ficaram mais evidentes as preocupações em valorizar o capital intangível nas empresas, não somente o patrimônio que envolve valores financeiros, considerados bens móveis e imóveis. O capital intelectual caracterizou-se com valor importante, conhecido como o conhecimento e a capacidade de aprendizado que as pessoas de uma empresa potencialmente possuem. O termo que ganharia notoriedade no meio empresarial ficou conhecido como gestão do conhecimento (do inglês *Knowledge Management*). Não há dúvida de que é um cenário novo e complexo, que se desenvolveu no mundo corporativo empresarial e na sociedade como um todo. A gestão do conhecimento surgiu com a missão de dar uma cara nova ao ambiente das organizações e trazer novos desafios para a vida organizacional. Ainda é um desafio desvendar a origem da nova visão corporativa. No entanto, escrevem alguns autores que se deve analisar as diferenças entre dados, informação e conhecimento, (Dutta, 1997; Marshall, 1997; Davenport & Prusak, 1998).

Mesmo assim, não há um consenso quanto à diferenciação ou definição entre esses três conceitos.

Dado é um registro relacionado a um determinado evento; mesmo em grande quantidade é facilmente obtido armazenado e catalogado. Para que dados tenham valor e se tornem informações úteis, é necessário que uma pessoa os catalogue, os correlacione e passe a atuar sobre eles para que se tornem uma observação para o mundo. De acordo com Bellinger (1996), dados são apenas pontos inúteis, sem sentido no espaço e no tempo, sem referência a outro espaço ou tempo.

Informação é um conjunto de dados que, processados, ganham um significado e passam a fazer parte do contexto do sistema, no entanto precisará de interpretação. Conforme Drucker (1992), informação são dados que possuem relevância e propósito, aos quais, depois de coletados, organizados e ordenados, são atribuídos significados e contexto. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de mensagens e, por meio dela, não só se extrai, como também se constrói o conhecimento.

Conhecimento é a crença verdadeiramente justificada. Nonaka e Takeuchi (1997), inspirados em Platão, consideram o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. Crawford (1994) afirma que conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Conclui-se que o conteúdo de valor somado ao pensamento humano que manipula as informações se transforma em conhecimento. A verdade é que os conhecimentos são agregados a pessoas, daí dizer que o a gestão do conhecimento é um valioso capital intangível. A Quadro 1 traduz a diferença entre dado, informação e conhecimento.

De qualquer maneira, podemos afirmar que a gestão do conhecimento faz parte da estratégia empresarial. É a maneira encontrada para aproveitar os recursos da organização, dando maior valor ao capital humano, tomando por base o conhecimento dos processos.

Quadro 1 – Diferenças entre Dado, Informação e Conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana.
Registro acerca de um determinado evento para o sistema.	Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema.	Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema.
Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações.	Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece de valor da interpretação.	Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese.

Continua...

...continuação

Dado	Informação	Conhecimento
O dado é inerte.	A informação é dinâmica e exige a mediação humana.	Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculada à ação humana.
Facilmente estruturado e transferível.	Apesar de requerer unidade de análise, é muito mais fácil transferir do que o conhecimento.	Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência.
É apenas a representação de eventos e não há a correlação e atuação humana sobre eles.	Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas; exige consenso com relação ao significado.	É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Alguns autores Stewart, 1998; Sveiby, 1998; Davenport & Prusak, 1998, afirmam que estamos vivendo uma nova era, na qual o conhecimento é reconhecido como o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável. A importância dada ao conhecimento solicita a necessidade de que ele seja gerido, daí a criação da gestão do conhecimento.

O conhecimento ainda é um conceito que demanda de muita teoria para que se possa dar o devido entendimento, uma vez que necessita ser desmistificado, pois cada indivíduo dá o seu próprio significado ao que chama conhecimento.

É difícil imaginarmos no conhecimento contido em manuais ou um banco de dados, mesmo que autores tenham trabalhado arduamente na confecção deles. No entanto é certo afirmarmos que dois tipos de conhecimento são de conhecimento público. O conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Referente à dimensão epistemológica, se baseado na distinção estabelecida por Michael Polany (1966), o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e assim difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, mas mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.

Conhecimento tácito é o tipo de conhecimento inerente a cada pessoa em particular, sua transmissão é difícil através da fala ou da escrita, porém sua existência é de fácil percepção na prática cotidiana. A palavra “tácito” é originada do latim *tacitus* = não expresso em palavras. O conhecimento tácito pode ser entendido como aquilo que uma pessoa é capaz de realizar com eficácia e que é adquirido com as experiências de vida dessa pessoa. Por estar vinculado diretamente às pessoas, o conhecimento tácito é de difícil disseminação e de grande valor para as organizações modernas, que consideram o capital humano, representado pela capacidade criativa de seus funcionários, seu maior patrimônio. As organizações procuram incansavelmente a apropriação desse conhecimento dos indivíduos na tentativa de torná-lo público, para que todos tenham acesso a ele. Contudo, a questão principal, como já foi dito, é a dificuldade de expressão desse conhecimento em textos ou falas.

A melhor maneira de transmitir um conhecimento tácito é através da convivência direta com outras pessoas, grupos, na execução de tarefas ou projetos que exijam os conhecimentos que não conseguimos explicitar, porém, de difícil ensinamento, uma vez que a habilidade é

uma característica pessoal. É uma forma de conhecimento subjetivo, não mensurável, de difícil captura e transmissão e, por isso mesmo, muito valioso.

Essa dificuldade em transmitir o conhecimento tácito é inerente a todos, pois quando explicamos algo, geralmente, temos a certeza de estarmos sendo claros, porém, como cada pessoa tem suas próprias vivências e, portanto, seus próprios conhecimentos tácitos, muitas vezes essa transmissão não ocorre a contento. O que está dentro de nós nos pertence e o conhecemos porque é nosso. Repassá-lo a outras pessoas nem sempre é uma tarefa fácil; muitas vezes, é até impossível se levarmos em consideração as experiências, crenças desejos e vontade dos outros.

O *conhecimento explícito* é qualificado de “objetivo” e mais simples de ser codificado, ou seja, formalizado com palavras, números e fórmulas, para ser transmitido rapidamente e em grande escala. Geralmente, é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente. A palavra explícito vem do latim *explicitus* que significa “formal, explicado, declarado”. Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos. Há quem diga que este tipo de conhecimento é confundido com a própria informação, na sua forma mais simples (Quadro 2).

Quadro 2 – Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (<i>subjetivo</i>)	Conhecimento Explícito (<i>Objetivo</i>)
Conhecimento da Experiência (<i>corpo</i>)	Conhecimento da racionalidade (<i>mente</i>)
Conhecimento simultâneo (<i>aqui e agora</i>)	Conhecimento seqüencial (<i>lá e então</i>)
Conhecimento análogo (<i>prática</i>)	Conhecimento digital (<i>teoria</i>)

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997), p.67.

Os dois conhecimentos se completam e se relacionam, sendo impossível de ser medido em cada indivíduo. O conhecimento de um indivíduo sobre determinado assunto tem um significado especial para ele, no entanto para outro indivíduo pode ter outro significado. O conhecimento é como um emaranhado de significados que vamos construindo ao longo da vida, aonde vamos fixando cada explicação e relacionando-a a outras, montando esta construção sem fim.

Embora haja muita polêmica sobre qual é o conhecimento mais verdadeiro, Nonaka & Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades separadas e sim mutuamente complementares. Afirmam, ainda, que interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades dos seres humanos.

Na tentativa de alcançar vantagens competitivas, as organizações adotam a prática de valorizar o conhecimento de seus colaboradores, seja ele tácito ou explícito. Segundo Davenport; Prusak (1998), esta não é uma preocupação crescente, vem antes da época da “organização que aprende”, das “competências essenciais”, dos “sistemas especializados” e do “foco na estratégia”.

A criação de conhecimento organizacional ocorre por intermédio de processos de aprendizagem, e isso se dá no aprendizado individual, tendo em vista que é imprescindível para o conhecimento grupal e organizacional (KIM, 1993). Sendo assim, é verdadeiro afirmar que o aprendizado individual pode contribuir para o aprendizado organizacional. De acordo com (CROSSAN, LANE, e WHITE, 1999; FLEURY e OLIVEIRA, 2002; WALSH e RIVERA, 1991), a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo, e da organização, que faz com que o conhecimento flua do indivíduo para o grupo, e então para a organização.

Considerando-se que o conhecimento, como foi visto, pode ser classificado como tácito e explícito, conforme Nonaka e Takeuchi (1997). E que o conhecimento explícito é aquele formal e sistemático que pode ser expresso em palavras e números, facilmente comunicável e compartilhado e o conhecimento tácito é altamente pessoal e de

difícil expressão, dificultando sua transmissão e compartilhamento. É necessário, para a criação do conhecimento organizacional, criar condições para as conversões entre conhecimento tácito e explícito dentro da organização, uma vez que todo o conhecimento começa pelo indivíduo.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Nas “organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente” (SENGE, 1990).

Assim, conhecimento organizacional seria o conhecimento que os indivíduos, membros da organização, incorporam e utilizam, com a finalidade de produzir novos conhecimentos e vantagens para a organização, estejam estes conhecimentos e vantagens na forma de produtos, processos ou sistemas.

Atuação dos gerentes de nível médio na formação da estratégia

Vivemos uma época de grandes e rápidas mudanças, com isso, cada vez mais fica clara uma definição para quem atua no setor do comércio; o consumidor exige sempre respostas às suas expectativas e faz valer seus direitos. O cidadão é mais vigilante, requer honestidade e participa mais de perto, dos problemas que afetam o seu dia a dia. O que mais impulsiona a busca pela qualidade é a competitividade gerada pela abertura de mercado. A globalização da economia provoca uma mudança no comportamento das pessoas. Elas passam a ser mais exigentes no seu relacionamento com as organizações.

É necessário compreender os sinais e se adaptar às mudanças estruturais. No mundo empresarial, organizações necessitam buscar um ambiente dinâmico e mutável para se adaptar à velocidade das mudanças oferecidas pelo mundo competitivo.

Essa busca por vantagens competitivas sinaliza a progressiva convicção de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas e talvez para a sobrevivência das organizações (DAVENPORT ; PRUSAK, 1998).

Num processo de grandes e constantes mudanças, um dos níveis hierárquicos que mais influencia, facilitando ou não a implementação das etapas desse processo, é o da gerência média. Por ser o elo entre a alta administração e o nível técnico operacional, esse segmento exerce uma influência muito grande na geração do conhecimento.

Deve-se observar que esse nível hierárquico deve perceber que o paradigma da eficiência, lançado pela Teoria Clássica de Taylor, já não é mais suficiente para a sobrevivência das organizações. Sua atuação não é só fazer a atividade; é fazê-la da melhor forma, o que envolve também definir quais as atividades a serem feitas, quais as prioridades, o que será exigido da empresa amanhã, como estimular os colegas de trabalho a realizarem suas funções para maior efetividade organizacional. Para tanto, os gerentes de nível médio têm que assumir as suas responsabilidades de líderes desse processo. Não basta aguardar tão somente definições da alta direção. O envolvimento, a motivação e o comportamento dos funcionários que estão à sua disposição são fatores decisivos para a sobrevivência e o sucesso da organização. Não se pode mais considerar os funcionários como um mero fator de produção e mantê-los alheios ao processo; são eles os agentes transformadores da empresa, aqueles que fazem a qualidade em todos os momentos da verdade, e são eles os responsáveis pela efetividade da organização.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), funcionários ávidos por novidades e capazes de aprender novas coisas são vitais para a empresa adaptativa. Devem ser estimulados à oportunidade de agregar conhecimentos a fim de que possam dominar as novas atividades relacionadas ao seu trabalho.

O gerente de nível médio tem um papel importante e precisa assumir o seu papel de liderança criativa para conseguir liberar a energia das pessoas do grupo, e identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir objetivos e como forma de gerenciar a utilidade desse conhecimento. Os autores dizem ainda que a gestão do conhecimento não terá sucesso numa organização se ela for de responsabilidade unicamente de um grupo, mesmo que seja grande, de funcionários. Sendo assim, são os gerentes e os funcionários que devem fazer as atividades cotidianas de gestão do conhecimento.

As décadas de 70, 80 e 90 caracterizaram-se pelo distanciamento entre os níveis hierárquicos que detinham o poder de decisão e a força de trabalho, a partir de propostas vindas da alta gerência. O impacto da influência das forças da desregulamentação, a competitividade global e a pressão por resultados de curto prazo criaram uma nova realidade competitiva, de acordo com Frohman e Johnson (1993), Hirst e Thompson, (1995), Robertson, (1992). Com isso surgiram estruturas mais enxutas, dando aos gerentes de nível médio atribuições para realização de tarefas atuando mais na linha de produção do que no processo de formulação da estratégia.

Novas pesquisas sobre o envolvimento dos gerentes de nível médio passaram a ganhar força. Com base em um estudo realizado no sistema de saúde do Reino Unido, Currie e Procter (2005) observaram que, dado o contexto organizacional, o apoio dos gerentes de nível médio é necessário para melhor fazer a transposição de papéis e para contribuir com a estratégia da organização. Vários estudos passaram a melhor observar a influência da tipologia desenvolvida por Floyd e Wooldridge (1992), onde se observa a participação dos gerentes de nível médio na formulação e implementação da estratégia, com papéis definidos de acordo com as contingências ambientais e o contexto de referência da organização. A tipologia identificou quatro tipos de atuação: Defensor, Sintetizador, Facilitador e Implementador (Figura 1).

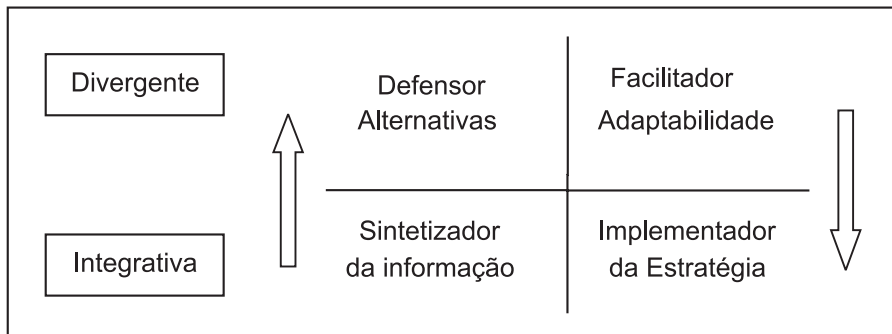


Figura 1 – Tipologia de influência de gerente de nível médio

Fonte: Floyd e Wooldridge (1992)

Outras pesquisas foram realizadas e contribuíram na literatura com novas teorias a partir dos estudos de Floyd e Wooldridge (1992, 1994, 1997). Podemos citar Andersen (2000), Jarzabkowski (2005), Whittington (2006) que reforçam a estratégia como prática e, nesse contexto, o gerente de nível médio caracteriza-se como um articulador no processo de formulação e implementação da estratégia. De acordo com Lavarda e Machado (2010), é uma função que participa ativamente de todos os níveis organizacionais e fica na posição intermediária de articulação, influenciando o processo decisório.

Muito se tem falado sobre a atuação dos gerentes de nível médio e a importância do seu conhecimento no processo de gerenciamento. Entretanto, pouco se observa quando se trata de discutir o modelo gerencial capaz de suportar as novas tendências sem que haja perda de competitividade por parte da organização. O termo novo, *middle-up-down*, traduzido para o português como “do meio para baixo e do meio para cima”, identifica os gerentes de nível médio nas organizações. Os então conhecidos *top-down* (de cima para baixo) e *bottom-up* (de baixo para cima) eram modelos estudados e utilizados para facilitar a tomada de decisão e estimular a conversão do conhecimento, provocando a interação dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Para Nonaka (1988), os modelos até então conhecidos são inadequados. Por exemplo: o modelo *top-down* é inadequado para lidar com o conhecimento tácito, e o *bottom-up* para lidar com o conhecimento explícito. Ambos situam-se nas extremidades, representados por práticas tais como: modelo burocrático tradicional de um lado e força-tarefa do outro. Também a junção necessária entre o sonho ou visão da alta gerência e a realidade dos funcionários da linha de frente não está apta para realizar a síntese. No modelo *top-down*, o pressuposto básico é o de que somente a alta gerência pode criar conhecimento. Este conhecimento deve imediatamente ser implementado e internalizado no restante da organização. Já no modelo oposto, o *bottom-up*, o pressuposto é de que o conhecimento é criado pelos funcionários da linha de frente. Na gênese do conhecimento, esses extremos não são recomendáveis.

Com o objetivo de fortalecer o elo entre uma extremidade e outra, o modelo gerencial *middle-up-down* concede ao gerente de nível médio papel-chave no processo de criação do conhecimento organizacional. Fortalecendo a junção entre a alta gerência e o pessoal da linha de frente, o gerente de nível médio desempenha, segundo esse modelo, a importante função de gerenciar de maneira eficiente e eficaz os profissionais do conhecimento.

Sendo assim, quanto à alta gerência, Nonaka e Takeuchi (1997) partem da premissa de que ela cria:

[...] uma visão ou sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos que os funcionários de linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real. Em outras palavras, o papel da alta gerência é criar uma teoria principal, enquanto a gerência de nível médio cria uma teoria intermediária que possa ser testada empiricamente dentro da empresa com a ajuda dos funcionários de linha de frente” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 147).

Este papel de juntar as partes é atividade importante no processo e exige como pré-requisito um gerente de nível médio capaz de sobreviver a diversas situações de estresse, típicas dos momentos de inovação. Além disso, é imprescindível para o sucesso da empreitada de desenvolvimento de novas soluções que o elemento de coordenação tenha capacidade de integrar as diversas metodologias e, principalmente, que tenha tato para lidar com a diversidade e a multiplicidade de opiniões.

Neste estudo que versa sobre a atuação dos gerentes de supermercado, deve-se observar que este segmento possui características específicas quando se trata do processo de formulação e implementação da estratégia. São organizações que lidam com públicos de todas as categorias sociais, com um tipo de serviço específico e uma maneira singular de atuar no comércio varejista. Esse comércio é o último negociante que liga o fabricante ao consumidor final, e o faz de uma maneira particular; o consumidor faz as suas opções de compra a partir de produtos expostos de maneira a facilitar o seu acesso.

Assim, levando em consideração os diferentes estudos analisados e as diferentes tipologias revistas, estabelecemos as seguintes proposições para análise no estudo empírico:

- P1. O conhecimento tácito dificulta o papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia.
- P2. O conhecimento tácito facilita o papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia.
- P3. O conhecimento explícito dificulta o papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia.
- P4. O conhecimento explícito facilita o papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia.
- P5. A associação do conhecimento tácito e explícito facilita o papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia.

Metodologia

Este estudo classifica-se no campo da pesquisa qualitativa explicativa, com o uso da metodologia do estudo de caso único (Eisenhardt, 1989).

O processo de seleção do caso se deu pela estrutura organizacional da empresa, que apresenta níveis de gerência acima e abaixo dos gerentes pesquisados, o que dá mais credibilidade a pesquisa. Além desses fatores, foram considerados relevantes os critérios de acessibilidade, como: proximidade geográfica; flexibilidade e interesse dos dirigentes da organização para que a pesquisa fosse realizada. Identificada a empresa que atendesse ao conjunto de fatores mencionados, definiu-se como foco o Supermercado Caitá, com sede (loja 1) localizada em Concórdia, região centro-oeste de Santa Catarina – Brasil, como a organização que representa o caso de estudo para verificar as variáveis que buscamos analisar.

Foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas, aplicadas, com os três gerentes de cada uma das lojas que compõem a Rede Supermercados, bem como com o Diretor Geral da Empresa. Também foi realizada a análise de documentos disponibilizados pela empresa, como organograma planejamento estratégico e plano de ações de curto prazo. Como terceira fonte de coleta de dados, foi usada a técnica de observação direta dos procedimentos e fluxos de trabalho nas unidades estudadas.

Inicialmente, realizou-se contato com a direção da empresa, momento em que foram coletadas informações sobre a estrutura, sua atuação e identificação, para definir se ela possuía as características buscadas pela pesquisa. Depois, foram ultimadas as providências para a correta coleta de dados junto aos entrevistados definidos como foco. Quanto às entrevistas, estas foram semiestruturadas e individuais, com os gerentes de cada uma das lojas da empresa, identificados na estrutura como gerentes de nível médio. O nome dos entrevistados não será divulgado, sendo que, ao longo deste trabalho, são chamados de

Gerente da Loja 1, Gerente da Loja 2 e Gerente da Loja 3. O Gerente da loja 1 tem 52 anos, é gerente da loja há 16 anos e atua como gerente geral também nas outras duas lojas há 11 anos; é colaborador da empresa há 35 anos. O Gerente da Loja 2 tem 49 anos, e atua na função há 11 anos, mesmo período que trabalha na empresa. O gerente da Loja 3 tem 63 anos, desempenhou atividades de gerente da Loja 1 por sete anos, afastou-se da empresa por um período de 9 anos para assumir novamente a gerência da Loja 3, onde atua desde a abertura dela, há 5 anos. As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, Loja 1, com os três gerentes, bem como com o Diretor Geral. Cada uma teve duração de aproximadamente 1 hora; com o Diretor Geral, a conversa foi de aproximadamente 40 minutos. As questões constantes da entrevista foram elaboradas a partir da questão norteadora da pesquisa: como o conhecimento influencia no papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia?

Quadro 3 – Cronograma das entrevistas

Data	Duração	Assunto	Contato com
01/12/2010	40 min.	Apresentação da proposta de construção do artigo e coleta de informações referentes ao histórico e atuação da empresa	Diretor Geral
18/12/2010	30 min.	Conversa com o Diretor Geral da empresa para agendamento das entrevistas com os gerentes de loja.	Diretor Geral
17/01/2011	1 h	Entrevista para coleta de dados com o Gerente da Loja 2 (Joaçaba).	Gerente Loja 2 (Joaçaba)
19/01/2011	1 h	Entrevista para coleta de dados com o Gerente da Loja 1 (Concórdia)	Gerente Loja 1 (Concórdia)
19/01/2011	40 min.	Entrevista para coleta de dados com o Diretor Geral da Empresa	Diretor Geral
21/01/2011	3 h	Visita à loja de concórdia e contato com colaboradores	Observação
25/01/2011	1 h	Entrevista para coleta de dados com o Gerente da Loja 3 (Erechim)	Gerente Loja 3 (Erechim)

Fonte: Elaboração própria.

O trabalho de coleta de dados foi realizado no período de dezembro de 2010 e janeiro de 2011, sendo que o contato de referência durante todo o processo foi feito com o Diretor Geral da empresa. A empresa disponibilizou a estrutura física nos dias de reunião com todos os gerentes, para obtenção dos dados (observação direta com auxílio de um bloco de notas consistindo em observar como o conhecimento dos gerentes, seja ele tácito ou explícito, influencia na sua atuação dentro da Organização). As entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas, a fim de melhor analisar as informações coletadas. Foram gravadas quatro horas de entrevista; com cada um dos entrevistados registrou-se aproximadamente uma hora de entrevista.

É importante ressaltar o foco de comércio executado pela empresa pesquisada. A atividade da empresa se enquadra em um ramo do comércio que tem uma característica ligeiramente diferente do comércio em geral. O consumidor faz seu próprio atendimento quanto à escolha dos produtos, que estão distribuídos em gôndolas e prateleiras. O comprador tem contato direto com os profissionais da empresa na conclusão de suas compras. Embora isso denote a pouca atividade do supermercado, nos bastidores há uma gama de serviços realizados para que o cliente saia satisfeito em sua empreitada de compras, como os setores de abastecimento, estoque, pessoal.

O Supermercado pesquisado tem uma pequena rede, com uma estrutura de três lojas, sendo que duas delas são localizadas relativamente próximas à loja sede. Considera-se como sede a Loja 1, e as Lojas 1 e 2 estão implantadas a aproximadamente 90 km uma das outras, em cidades-polo vizinhas.

A Empresa iniciou suas atividades com o nome de Super Sadia, na década de 70, passando a ser administrada pela atual direção em 1996. Seu quadro é composto de 373 colaboradores. Possui uma estrutura administrativa relativamente enxuta, considerando o tamanho dela, justificando, desta forma, a agilidade com que as informações chegam a todos os níveis hierárquicos.

A empresa é administrada pelos dois proprietários da empresa: o pai que atua no cargo de Diretor Presidente, que tem uma atuação de orientador embora participe das decisões e da administração; e um de seus filhos, o Diretor Geral, que desempenha os trabalhos de gestão do Supermercado. O apoio de órgãos de assessoria é prestado pelos departamentos de compras e financeiro. A empresa conta com um Gerente Geral que acompanha as atividades das três lojas, e um Gerente em cada uma das três lojas, que formam o nível hierárquico de gerência média pesquisada neste estudo. É importante salientar que o profissional que atua como Gerente Geral é também Gerente da loja ,1 localizada em Concórdia.

Cada uma das lojas tem um organograma composto com as seguintes funções: Coordenador financeiro, que tem a responsabilidade do fluxo financeiro da loja, controlando entrada e saída de valores; Coordenador de recebimento, que se encarrega do recebimento e distribuição interna das mercadorias destinadas à cada loja; Coordenador de Açougue, tem a incumbência de acompanhar a quantidade e qualidade de carnes recebidas, bem como o atendimento do consumidor no balcão; Coordenador de Hortifruti, coordena o recebimento e a reposição de produtos hortifrutigranjeiros nas respectivas gôndolas, e a troca de eventuais produtos que perderam a condição de comercialização por serem perecíveis. Coordenador de Reposição, é aquele que se preocupa com a reposição de toda a loja, especialmente com os produtos secos, além de acompanhar o controle de estoques das mercadorias a fim de que não falte produtos à disposição do consumidor; Coordenador de caixas, é aquele que acompanha o desenvolvimento do setor de caixas registradoras do supermercado, preocupando-se com o bom atendimento ao consumidor, bem como com o trabalho desenvolvido pelos profissionais que executam os serviços.

Cabe salientar que, no caso da loja de Concórdia ,que também é considerada a matriz, local onde fica a Administração Central da empresa, a Coordenação Financeira acumula também a coordenação de recursos humanos. Nesta loja, ainda, diferentemente da loja 2 Joaçaba e da loja 3 Erechim, há também a coordenação de atacado, que

tem a responsabilidade de coordenar as aquisições feitas por atacado e distribuir às demais lojas.

Para a análise dos dados coletados, foi adotada a técnica *pattern matching* (Pérez-Aguilar, 1999) que visa comparar os dados reais com a teoria revisada.

Análise dos resultados

O Supermercado Caitá é uma empresa consolidada no município de Concórdia - SC. Atua no mercado há 35 anos, inicialmente como uma atividade paralela da Empresa Sadia S.A. A empresa, na época, tinha como foco atender à comunidade no ramo de supermercados, visto que a cidade era carente deste serviço, mas também dar aos seus trabalhadores mais facilidades nas compras relacionadas aos gêneros alimentícios. Sendo a Sadia uma indústria do segmento da alimentação, os principais produtos oferecidos no supermercado eram aqueles produzidos por ela mesmo.

Em 1996, com a nova filosofia implantada pelo Grupo Sadia, de se manter focada na atividade industrial e, com um novo estilo adotado pela administração central da empresa, optou-se por vender algumas empresas, de que era acionista majoritária, para se dedicar à industrialização da matéria prima oriunda do setor primário da economia. Nessa época, se desfez do Super Sadia, maior supermercado da região. O empresário que adquiriu o supermercado, hoje diretor presidente da Rede Supermercados, percebendo a possibilidade de ampliar e inovar na atuação mercadista, adquiriu o Super Sadia, dando-lhe o nome que ostenta a marca desde então.

O Rede Supermercados operou com uma única loja, como era a estrutura do supermercado, na cidade de Concórdia, promovendo permanentes modificações estruturais e ambientais, construindo a identificação com seus clientes e demarcando o espaço na comunidade regional. Hoje, além da loja de Concórdia, a empresa possui duas outras lojas, ampliando sua região de atuação e dando maior credibilidade

a seus produtos e serviços. No ano 2000, inaugurou uma loja na cidade vizinha, Joaçaba, distante 80 Km de Concórdia, onde também já consolidou seu atendimento aos consumidores daquela região. Em 2006, dando um importante salto, iniciou uma nova loja na cidade de Erechim – RS, também não distante da sede, a 90 Km de Concórdia.

Considerando-se toda a estrutura, a empresa conta com 373 colaboradores diretos, atuando na comercialização de gêneros de alimentação e produtos de bazar em geral.

As lojas estão localizadas em pontos estratégicos nas três cidades e têm uma estrutura física apropriada para seus objetivos. A Loja 1 tem 7400m², sendo 3400m² de supermercado e 4000m² de estacionamento; A Loja 2 Tem 3.600m², sendo 50% para loja e 50% para estacionamento; e a loja 3 conta com 5.000m², também com 50% destinados à exposição de produtos, e a outra metade é ocupada para estacionamento dos clientes. Tem uma organização administrativa relativamente enxuta, com os gerentes de nível médio na função de gerentes de loja e um organograma com alguns coordenadores que atuam em áreas distintas, com atuações setorizadas.

Ao longo do período em que foram realizadas as pesquisas, pôde-se observar o clima de cordialidade entre os gerentes, gerentes com a direção da empresa e gerentes com os funcionários dos supermercados.

Considerando a análise das entrevistas, encontramos que, a partir do modelo hierárquico e da forma de atuar da administração do Supermercado, a gestão se encaixa nas características do modelo de gestão *top-down* (de cima para baixo) Nonaka (1988), muito embora, tenha sido mencionada pelos entrevistados em alguns momentos, *a facilidade de acesso à gerência e a oportunidade que têm de participar de algumas decisões*, caracterizando a gestão *bottom-up* (de baixo para cima), ou seja, a partir de ideias e sugestões oriundas de colaboradores situados em níveis hierárquicos mais baixos. Isso ocorre de maneira ocasional e casual, pois não é uma prática constante de um planejamento estratégico definido e construído com base em padrões já estudados e testados.

Os modelos de gestão *top-down* e *bottom-up*, segundo Nonaka (1988), são modelos alternativos, porém inadequados para a criação e o fluxo do conhecimento dentro da organização. Este mesmo autor, com base em estudos nas empresas japonesas, destaca a valorização do nível intermediário, dando maior importância a este nível gerencial e também mais responsabilidade. A nova alternativa gerencial que melhor aproveita a gestão do conhecimento recebeu o nome em inglês de *middle-up-down*, (do meio para baixo e do meio para cima). De acordo com Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010), a gestão *middle-up-down* é composta por gerentes de nível médio atuando como coordenadores e facilitadores do processo de formação da estratégia. E, para Nonaka (1988), líderes catalisadores para a criação do conhecimento organizacional, que concedem recursos de diferentes pontos de vista e foco no conhecimento, que pode ser explícito e tácito (experiência).

No entanto, os gerentes das três Lojas afirmaram que as decisões estão mais centradas na alta cúpula da organização, muito embora propostas vindas de todos os setores do supermercado sejam analisadas e colocadas em prática a partir da gerência.

Outro ponto importante, e que vem ao encontro da questão da pesquisa, é exatamente a valorização do conhecimento dentro da organização, que, segundo os entrevistados, sentem-se *valorizados e usam muito das suas experiências para poder exercer as atividades como gerentes* (principalmente no papel de implementador das estratégias).

Considerando a Questão de Pesquisa que norteou este estudo Q: *Como o conhecimento influencia no papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia?* Encontramos que P2, P4, e P5 se confirmam, ou seja, entendemos que o *conhecimento tácito* (a experiência e idade dos entrevistados) e o *conhecimento explícito* (cursos e formação adquirida) *facilitam*, tanto separadamente quanto quando *associados*, o *papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia*, como podemos observar na entrevista do Gerente Geral da Rede Supermercados, quando destaca:

Uma coisa que procuramos mesmo é a vivência de loja, conhecimento do setor, a formação acadêmica é levada em conta, mas não é o que mais influencia. Leva-se mais em conta o conhecimento do negócio, do dia-a-dia, mais do que a formação acadêmica para essas funções, (e isto eles têm), contudo, com relação ao investimento em capacitação e formação profissional acho que sim, é um investimento que dá resultados. Levar a ferramenta para o gestor muitas vezes considerando alguma deficiência, é uma forma de se conseguir bastante produtividade, acho que ele vai desempenhar ainda melhor a sua função.

Entendemos que P1 e P3 não se confirmam, pois não encontramos evidências de conhecimento tácito e conhecimento específico que dificultam o papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia (Figura 5).

Percebeu-se que o conhecimento tácito influencia no papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia, tendo em vista que exercem um papel de liderança bastante forte, exatamente pelo fato de utilizarem seu conhecimento tácito na sua função. A larga experiência que todos três gerentes acumulam ao longo de sua carreira evidencia isso e é reconhecida pela alta direção da empresa. Embora o conhecimento tácito seja mais bem aceito pelos gerentes e pela direção da empresa que o conhecimento explícito, ambos concordam que “a partir da apropriação do conhecimento explícito através de cursos de qualificação ou na formação acadêmica por parte dos colaboradores, há um acréscimo de qualidade ao processo de formação da estratégia”.

Observamos que o conhecimento tácito dos gerentes, a partir da longa experiência de cada um, associado ao conhecimento explícito adquirido na participação em cursos, sejam eles de qualificação ou graduação, proporciona melhor comunicação e maior entrosamento entre os colaboradores. Isso se percebe, também, pela pouca rotatividade de colaboradores, especialmente nas funções de comando, acima e abaixo dos gerentes de nível médio.

Observou-se que, para substituições no quadro de coordenadores, a empresa faz a opção por colaboradores que estão no quadro.

Embora reconhecendo que o conhecimento explícito agrega valor às atividades desenvolvidas por seus colaboradores, tanto os gerentes como também a direção geral da empresa preserva a atitude de agregar maior valor ao conhecimento tácito, que, de acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), é muito pessoal e difícil de ser expresso por palavras. Por essência, é prático e é geralmente fruto de uma longa experiência, de uma convivência.

A segurança do bom desempenho da empresa na região em que está inserida, o respeito adquirido no meio empresarial e a representatividade que o supermercado acumula para o seu segmento e para seus clientes, fazem com que mantenha a estratégia utilizada e o modelo de gestão.

É uma empresa que se destaca e adota mecanismos de incremento de ações em seu planejamento estratégico, buscando o sucesso (a permanência e ampliação) e sua manutenção à frente da concorrência.

Conclusões

Considerando-se o objetivo da pesquisa que foi o de analisar a influência do conhecimento no papel exercido pelos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia, pode-se dizer que ele foi alcançado.

Quanto ao conhecimento dos gerentes de nível médio, observou-se uma forte influência em sua atuação na empresa pesquisada e no processo implementação da estratégia, muito mais que no processo de formulação dela. Currie e Procter (2005) ao desenvolverem uma pesquisa utilizando a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), observaram que os gerentes de nível médio têm papéis estratégicos na estrutura da organização. Especialmente quando alinhados com a teoria de Nonaka (1988) de atuação do meio para cima e do meio para baixo.

Quadro 4 – Evidências encontradas na empresa

Loja / Atuação	Loja 1	Loja 2	Loja 3
Tempo de atuação	16 anos	11 anos	5 anos
Quantidade de colaboradores na Loja.	134 funcionários 7 Coordenadores de setor	109 funcionários 6 Coordenadores de setor	130 Funcionários 6 colaboradores de setor
Gerentes: participação no processo de formação da estratégia	Participa de todo o proceso de formação da estratégia	Participa de todo o proceso de formação da estratégia	Participa de todo o proceso de formação da estratégia
Gerentes: valorização do tipo de conhecimento	Valoriza mais o conhecimento tácito que o explícito.	Valoriza mais o conhecimento tácito que o explícito.	Valoriza mais o conhecimento tácito que o explícito.

Continua...

...continuação

Aquisição do conhecimento dos colaboradores	Repasse de gerentes e coordenadores e; Participação em cursos e treinamentos	Repasse de gerentes e coordenadores e; Participação em cursos e treinamentos	Repasse de gerentes e coordenadores e; Participação em cursos e treinamentos
Necessidade de substituições em cargos	Prioridade a colaboradores do quadro com aval da gerência.	Prioridade a colaboradores do quadro com aval da gerência.	Prioridade a colaboradores do quadro com aval da gerência.
Concorrência na região	É o maior supermercado da cidade	Disputa a concorrência com dois supermercados	A concorrência é acirrada com outras redes de supermercados iguais e maiores
Idade dos gerentes	52 anos	49 anos	63 anos

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tipo de conhecimento que mais influencia, percebemos que é o conhecimento tácito. Esta influência se reflete não só nos níveis de gerência, como também na direção da empresa. Ao observar o tempo de atuação que cada um dos gerentes tem em suas respectivas lojas, evidencia-se a importância dada à experiência deles. Observamos também que as substituições realizadas, quando necessário, dentro da hierarquia da empresa, são feitas por pessoas do quadro, em primeiro lugar e, não encontrando, por profissionais de fora, que são avaliados para serem contratados.

O estudo empírico está sujeito às limitações em potencial. As principais limitações foram: dificuldade em conciliar o tempo para a coleta de dados junto à empresa e aos pesquisadores, e o reduzido número de entrevistas que pode ter minimizado a potencialidade dos resultados encontrados. Por outro lado, sentimos a necessidade de estudar os diferentes papéis exercidos pelos gerentes, para deixar a pesquisa mais completa, embora esse não tivesse sido o foco.

Assim, apontamos como futuras linhas de pesquisa o estudo dos diferentes papéis exercidos pelo nível gerencial, relacionando estes papéis com os diferentes tipos de conhecimento empregados na gestão. Ainda, há que se investigar quanto à influência do conhecimento não só dos gerentes de nível médio, como também para os demais níveis hierárquicos da organização.

Entende-se que a gestão do conhecimento merece mais pesquisas, especialmente na utilização e valorização do conhecimento explícito, como componente do planejamento estratégico das organizações pesquisadas.

Ainda como uma linha de investigação futura, sugerimos que sejam desenvolvidas outras pesquisas a partir deste estudo, em outro tipo de organização, ou comparação com outra rede de Supermercados.

Finalmente, destaca-se que esta pesquisa visa contribuir com este campo de estudo, que ainda carece de pesquisas em profundidade, que possam se concentrar no *modo operandis*, visando explicar o como os fenômenos ocorrem e buscando a adequada explicação para eles.

Referências

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, London, v. 33, p. 184-200, 2000.

CRAEFORD, R. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas: seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas, 1994.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. G. Na organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, New York, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. *Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1992.

DUTTA, S. Strategies for implementing knowledge-based systems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 44, n. 1, p. 79-90, 1997.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, v. 8, n. 4, p. 47-57, 1994.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, v. 34, n. 3, p. 465-485, 1997.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. R. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In:

FROHMAN, A.; JOHNSON, L. *The middle management challenge: mudança da crise para o empowerment*. New York: McGraw-Hill, 1993.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Cambridge, MA: v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

HIRST, P.; THOMPSON, G. *Globalization in question*. London: Polity Press, 1995.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices. *Strategy as practice: an activity-based approach*. California: Sage, 2005.

KANTER, R. *O change masters: empresários corporativa no trabalho*. London: Routledge, 1983.

KANTER, R. The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, v. 60, n. 40, p. 95-105, 1982.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, p. 37-50, Autumn 1993.

LAVARDA, R.; CANET-GINER, M.; PERIS-BONET, F. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 40, p. 358-370, 2010.

MANTERE, S. Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, London, v. 45, n. 2, 294-316, 2008.

MANTERE, S. A Wittgensteinian perspective on strategizing. In: DAMON GOLSORKHI et al. (Ed.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 155-167.

MARSHALL, L. Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals. *On Line*, v. 21, n. 5, p. 92-98, 1997.

NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PÉREZ-AGUIAR, W. El estudio de casos. In: SARABIA, F. J. (Ed.). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide, 1999. p. 1-40.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1966.

ROBERTSON, R. *Globalization: social theory and global culture*. London: Sage, 1992.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEYBI, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WALSH, J. P.; RIVERA, G. U. Organizational memory. *The Academy of Management Review*, New York, v.16, n. 1, p. 57- 91, 1991.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, Oxford, UK, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

Recebido em: 15/2/2011.

Aprovado para publicação em: 5/4/2011.